

3a edició del Cercle de comparació intermunicipal de museus locals

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**3a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal de
museus locals**

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

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

Àrea de Presidència
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/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 DE MUSEUS LOCALS.....	43
CALENDARI DEL CERCLE	45
FASE DE DISSENY.....	47
INTRODUCCIÓ	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS	51
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	53
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	66
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH.....	79
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	86
V. INDICADORS D'ENTORN.....	93
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE MUSEUS LOCALS 2017: CONCLUSIONS	95
INTRODUCCIÓ	97
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS MUSEUS LOCALS	101
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA	122
CONCLUSIONS FINALS.....	123



PRÒLEG

Ens plau presentar-vos els resultats de la 3a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals, projecte impulsat conjuntament des del Servei de Programació de l'Àrea de Presidència i l'Oficina de Patrimoni Cultural de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports de la Diputació de Barcelona, i que té per objectiu impulsar la millora de la prestació i gestió dels serveis municipals analitzats, en aquest cas els museus locals.

En aquesta tercera edició del Cercle de Museus Locals han participat 35 municipis dels 52 que integren la Xarxa de Museus Locals (XML), 22 municipis més que en la primera edició. Aquests municipis, que apleguen un total de 43 museus que tenen 162 seus i extensions, constitueixen una bona representació de la gran diversitat de museus locals existents en el territori, tant pel que fa a la temàtica com a les característiques intrínseques del propi equipament.

En la publicació que us presentem s'inclou el quadre de comandament que recull 81 indicadors corresponents als diferents àmbits del museu analitzats: encàrrec polític, usuari-client, valors organitzatius i recursos humans, recursos econòmics i entorn. L'anàlisi i comparació d'aquests indicadors en relació amb els resultats dels dos darrers anys permet fer una primera identificació d'indicadors que obtenen uns resultats similars i que, en el cas de mantenir-se en les properes edicions, podrien reflectir algunes característiques rellevants de la situació i activitat dels museus locals. Cal destacar en aquesta edició la inclusió, per primera vegada, d'un indicador per mesurar el percentatge de dones amb comandament amb l'objectiu de reflectir el nivell de paritat del personal en l'assumpció de càrrecs amb responsabilitat en la gestió del museu.

El llibre també recull els resultats del taller realitzat enguany en el que els participants van posar en comú diverses accions i propostes de millora a implementar, a partir de l'anàlisi del mapa de relacions existents entre diferents indicadors de cada municipi. Finalment, també s'inclou l'informe de conclusions on es destaquen els indicadors més significatius del present estudi. Cal recordar que la difusió dels resultats és un dels aspectes fonamen-

tals de l'avaluació i forma part de l'estratègia per a assegurar que sigui un instrument per a l'aprenentatge i la millora d'aquests serveis.

Volem agrair un any més la col·laboració i la implicació dels ajuntaments i dels tècnics i responsables dels museus en la implementació d'aquest projecte. Des de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports volem contribuir amb els Cercles de Comparació Intermunicipal a la generació d'aquestes sinèrgies, fomentant així el treball en xarxa i la cooperació cultural amb el territori i oferir als ajuntaments una eina per a millorar la qualitat dels museus i equipaments patrimonials, potenciant així el paper rellevant que aquests desenvolupen en la conservació, estudi i difusió del nostre patrimoni cultural local.

Oriol Lladó i Esteller
Diputat delegat de Cultura



Els cercles de comparació intermunicipal



INTRODUCCIÓ

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

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

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

L'estudi IGSM ofería 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.

Els indicadors resultants s'estructuren en **quatre dimensions de meta:**

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

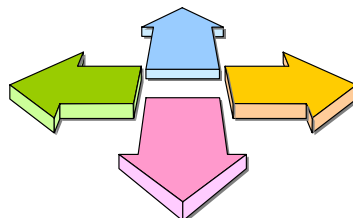
Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

IV. Dimensió Econòmica

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



II. Dimensió Usuari / Client

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

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

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

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

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

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

municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics i altres ingressos, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

Periòdicament, es realitzen sessions de revisió dels indicadors, en què es reflexiona sobre els indicadors consensuats en edicions anteriors i s'arriba a un nou consens d'indicadors que reflecteixi d'una forma més acurada el servei analitzat.

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X												
Encàrrec polític	Impulsar A			Impulsar B			Fomentar Y			Fomentar Z		
Usuari / Client	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

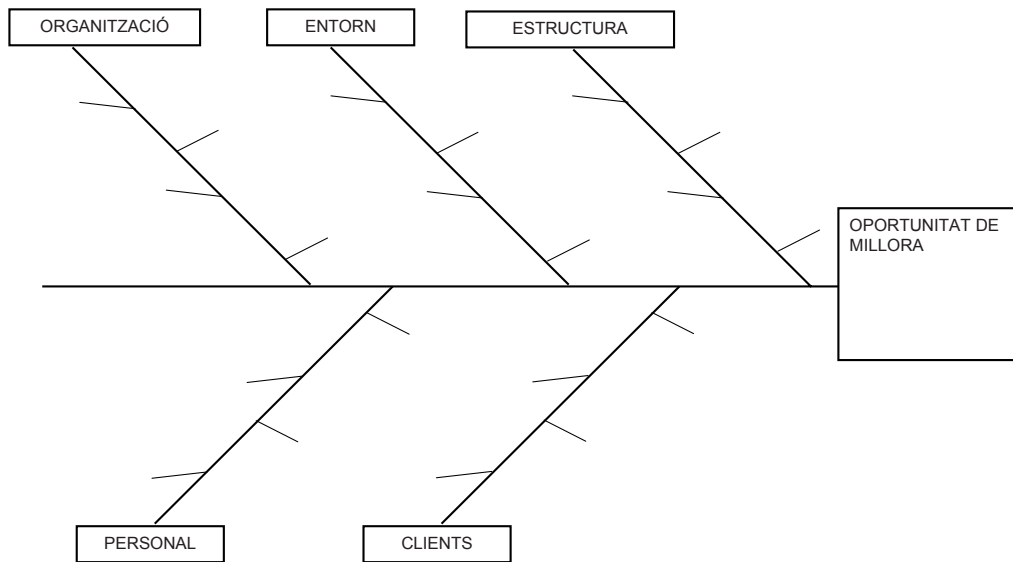
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

- 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																	

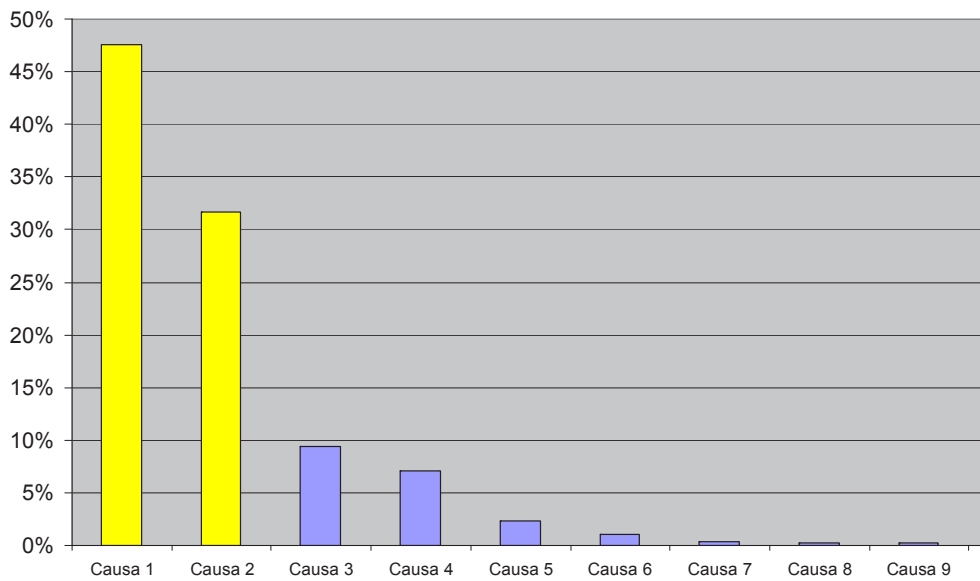
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix

*** 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: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	Provenen de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
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:

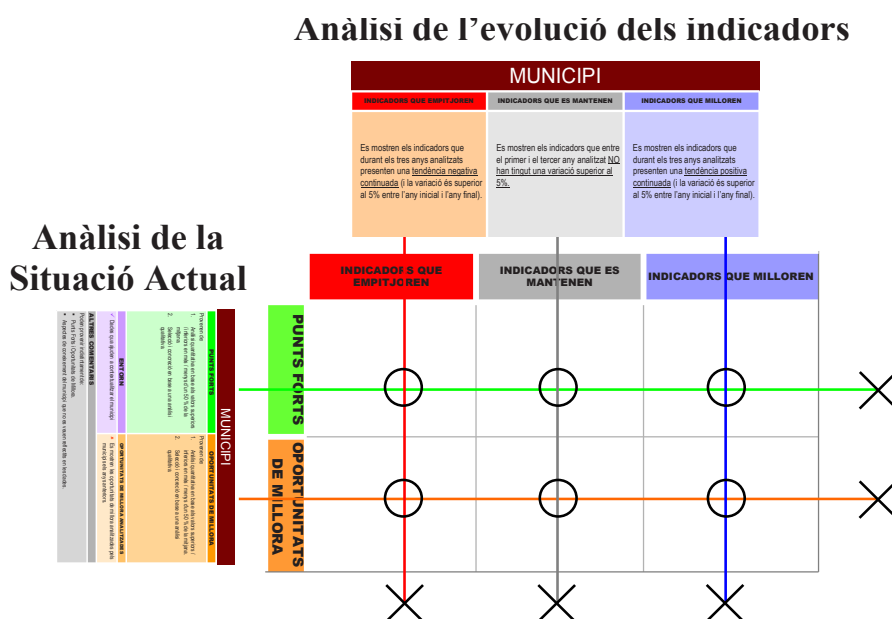
		Municipi		
		INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats 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 del serveis en moments de restricció econòmica.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

La fitxa d'una Actuació d'Estalvi Econòmic s'estructura en dos blocs:

- ♦ Bloc I. Descripció de l'actuació
- ♦ Bloc II. Impactes

BLOC I. Descripció de l'actuació

En aquest bloc, els responsables municipals han de descriure l'actuació portada a terme tenint en compte els següents ítems. Remarcar que la descripció ha de ser concisa.

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ	
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)	
Positiu	Negatiu
+ + +	- - -
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

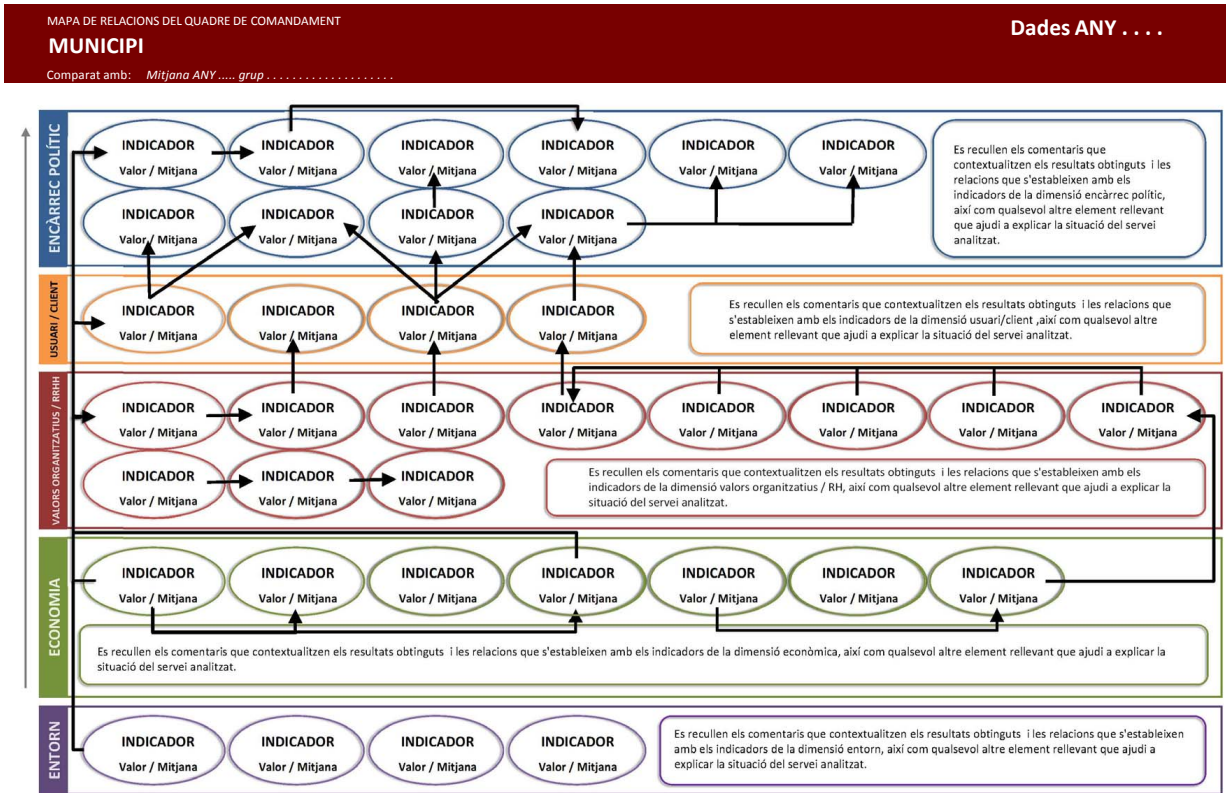
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

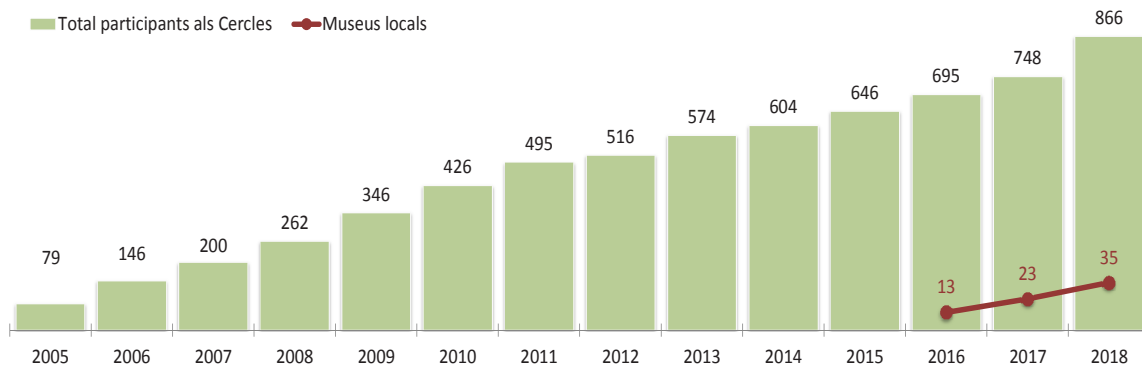
L'any 2018 s'han realitzat els CCI dels següents 19 serveis, en el quals han participat 866 tècnics municipals, englobats en 37 tallers.

Cercles	2017			2018			Edició (2018)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	64			70			13a
Neteja viària i residus	51	5		49	4		15a
Biblioteques	60			142			15a
Espais Escènics Municipals	31			30			11a
Escoles Bressol	45			48			13a
Escoles de Música	42			43			13a
Esports	55			52			15a
Serveis Socials	55		4	59	5		17a
Mercats Municipals	31	2		32			12a
Fires Locals	36		1	35	1		10a
Serveis Locals d'Ocupació	36			36			10a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	38			40			10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	37	10	1	40	10	1	9a
Enllumenat Públic	30		2	32	2		9a
Servei de Mediació Ciutadana	36			43			8a
Verd Urbà	22		2	25	2		6a
Serveis culturals	18			18			4a
Museus Locals	23			35			3a
Cementiris Municipals	11			12			2a
Total Cercles	748			866			

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.

Participants als Cercles i Quadres Resum d'Indicadors realitzats

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	60	60	60	142
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	37	36
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	36	36
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	38	40
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	48	51
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	32	34
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	36	43
Verd urbà									14	20	21	23	24	27
Serveis culturals											14	17	18	18
Museus locals												13	23	35
Cementiris Municipals													11	12
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	866



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 de museus locals

CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal de museus locals municipal que ha tingut lloc durant l'any 2018.

DATES DEL CERCLE DE MUSEUS LOCALS





Fase de disseny



INTRODUCCIÓ

FUNCIONS I MISSIÓ DELS MUSEUS LOCALS

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

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

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

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

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

CORRELACIONS DELS INDICADORS

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

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

- ♦ % de visitants residents al municipi.
- ♦ % d'hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal.
- ♦ Despesa corrent total per visita.
- ♦ Despesa en activitats per cada ús de les activitats.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític / Estratègic		2017	
Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis	Superfície total (inclòsces seus i extensions) per cada 1.000 habitants	172	74,5%
	% de superfície visitable sobre la superfície total del museu	66,7%	2,2%
	% de superfície edificada sobre la superfície total del museu	41%	68,5%
	% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials)	43,2%	0,5%
Afavorir la conservació del patrimoni local	2017	4,9%	1,7%
	% de béns patrimonials analitzats s'itotal de béns patrimonials del municipi		66,8%
		2017	63,3%
			3,5%
Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu		2017	74,5%
% d'objectes registrats s'itotal estimat d'objectes del fons			2,2%
% d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats			68,5%
% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats			0,5%
% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s'itotal d'objectes documentats			1,7%
% d'objectes ingressats l'any d'estudi s'itotal d'objectes registrats			66,8%
% de la col·lecció que està en bones condicions de conservació preventiva			63,3%
% de la col·lecció emmagatzemada en bones condicions de conservació preventiva			3,5%
% d'espai d'emmagatzematge disponible			
Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers		2017	75,2%
% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura			43,4
Mijana de dies de durada de les exposicions temporals			56,0%
% d'exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s'itotal exposicions temporals			6,6%
% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes			0,2%
% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció			28,1%
% de la col·lecció accessible en línia			9,6
Antiguitat (en anys) de la museografia de l'exposició de la seu principal			
Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi		2017	34,1%
% de dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) sobre el total de dies d'obertura			42,1%
% d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu			
Difondre l'activitat del museu als mitjans de comunicació i xarxes socials		2017	1
Nombre de perfils actius a les xarxes socials per cada 10.000 habitants			61
Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants			1.805
Presència del museu a Internet (mencions a Google durant l'any d'estudi)			

Usuari / Client		2017	
Fomentar l'assistència als museus municipals	2017	325,3	205,7
	Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants		37,6%
	2017	544,4	27,7%
	Visitants virtuals als museus per cada 1.000 habitants		16,3%
% de visitants residents al municipi	38%		17,7%
% de visitants que paguen entrada al museu	35,5%		0,9%
Visitants presencials als museus per cada hora d'obertura	11,6		
Usos del museu per cada visitant al museu	1,7		
% de població en edat escolar que ha visitat el museu	64,2%		
Nombre de consultes anuals sobre fons, orientació en la recerca o informació històrica	58		
Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (I)		2017	37,6%
% d'usos de l'exposició permanent sobre el total d'usos del museu			27,7%
% d'usos de les exposicions temporals sobre el total d'usos del museu			16,3%
% d'activitats escolars sobre el total d'usos del museu			17,7%
% d'activitats pròpies del museu sobre el total d'usos del museu			0,9%
% d'usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants			
Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu		2017	997,7
Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada			77,6
Mijana d'assistència a les activitats pròpies del museu			
Ofertir un servei de qualitat als museus		2017	8,7
Grau de satisfacció dels visitants amb els museus locals			8,4
Puntuació del museu segons els usuaris de Google			8,8
Puntuació del museu segons els usuaris de TripAdvisor			
Ofertir l'ús del museu per activitats alienes		2017	113,5
Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants			

Valors Organitzatius / RRRH			
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2017	Disposar d'una dotació adequada de recursos humans	2017
Gestió directa (%) (Ajuntament, DOAA, Empreses i fundacions participades per l'ajuntament)	96,7%	Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants	0,4
Gestió indirecta (%) (concessió, altres)	1,3%	% de treballadors tècnics amb qualificació superior s'atorja de personal del museu	31,4%
		% de treballadors propis s'atorja de treballadors del museu	70,7%
		Índex de cobertura de la vigilància amb personal específic	80,8%
			75%
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	2017	Millorar les habilitats dels treballadors	2017
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal	5,2%	Hores anuals de formació per treballador (personal propi)	14,4
Sou brut del director del museu	36.269		
Nombre d'usos per cada treballador del museu	4.138,4	Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes	2017
		% de dones respecte el total de treballadors	60,5%
		% de dones comandament s/total de comandaments	64,0%

Economia			
Disposar dels recursos adequats	2017	Finançar adequadament el servei	2017
Despesa corrent total per habitant	7,1	% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocini si despesa corrent total	11,0%
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,9%	% de finançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) si despesa corrent total	15,3%
		% de finançament per part de l'ajuntament si despesa corrent total	73,8%
Gestionar els recursos adequats	2017	Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	2017
% de la despesa en exposicions temporals sobre el total de la despesa corrent	12,1%	Preu de l'entrada general al museu (entrada normal)	2,8
% de la despesa en activitats i tallers sobre el total de la despesa corrent	12,7%	Ingressos milions per visites del museu per cada visitant	0,5
% de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de la despesa corrent	5,0%	Límit superior per FF: 25% despesa x visita	
% de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació d'edifici o a correcció total en museus	7,7%	Límit inferior per OIK: 10% despesa x visita	
		Despesa corrent total per visita	21,9
		Ingrés mitjà de les activitats per cada us de les activitats	3,0
		Límit superior per FF: 25% despesa x us de les activitats	
		Límit inferior per OIK: 10% despesa x us de les activitats	9,6

Entorn			
Població	61.536	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	3.255
Nombre de museus locals	1	Coses a fer al municipi segons Tripadvisor	--
		Renda per càpita	15.675
		Nombre de seus i d'extensions del museu	5



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

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis

Superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre la superfície total dels museus locals i la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies edificades (i no edificades) de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves, jardins o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. NO INCLOU immobles agregats o adscrits al museu que no en siguin part integrant. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 171,74	Municipis participants: 35

% de superfície visitable sobre la superfície total del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de superfície total dels museus locals que és susceptible de ser visitada per un ciutadà, incloent-hi seus, extensions, jaciments, coves o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pels museus locals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Superfície visitable dels museus locals}}{\text{Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Superfície visitable dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies edificades i no edificades visitables per la ciutadania de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU tots els espais accessibles al públic, com per exemple patis, jardins o vestíbuls. La xifra no pot ser superior a la Superfície total. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies edificades (i no edificades) de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves, jardins o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. NO INCLOU immobles agregats o adscrits al museu que no en siguin part integrant. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 66,7%	Municipis participants: 35

% de superfície edificada sobre la superfície total del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra quin és el percentatge de superfície edificada dels museus locals respecte el total de superfície. Indirectament reflecteix per tant la magnitud (superfície) del patrimoni "in situ" gestionat pel museu (jaciments, coves, espais patrimonials a l'aire lliure, etc.)	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Superfície edificada dels museus locals}}{\text{Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Superfície edificada dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies edificades de totes les seus extensions dels museus. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. NO INCLOU jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. La xifra no pot ser superior a la Superfície total. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies edificades (i no edificades) de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves, jardins o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. NO INCLOU immobles agregats o adscrits al museu que no en siguin part integrant. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 40,6%	Municipis participants: 35

% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores que el museu local del municipi està obert a la ciutadania en relació a les hores que podria estar obert. Mesura el grau d'accessibilitat temporal en què els ciutadans poden utilitzar el servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores amb el museu local obert al públic}}{\text{Nombre d'hores potencials d'obertura dels museus}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores amb el museu local obert al públic: Nombre total d'hores en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran les hores de la seu central del museu o, si és el cas, de la seu del museu que tingui un horari d'obertura més gran. Per a realitzar aquest càlcul es considerarà un horari màxim de 10 hores al dia. El màxim d'hores d'obertura anual, segons aquest càlcul, serà de $10 \times 365 = 3.650$ hores. INCLOU les hores en què s'han realitzat activitats al museu fora de l'horari d'obertura al públic general. NO INCLOU les hores en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. NO INCLOU els espais d'exposició permanentment oberts al públic, sense control d'accessos. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'hores potencials d'obertura dels museus: Es consideren un màxim de 10 hores d'obertures diàries potencials pels museus. <i>Font: OPC.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 43,2%	Municipis participants: 35

Afavorir la conservació del patrimoni local

% de béns patrimonials analitzats s/total de béns patrimonials del municipi	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'activitat dels museus locals en l'àmbit de la conservació del patrimoni local inventariat o catalogat, posant de manifest el percentatge de béns patrimonials inventariats o catalogats analitzats pel museu local en l'any d'estudi. Es pretén posar de relleu l'activitat del museu pel que fa a la gestió i conservació del patrimoni cultural catalogat o inventariat d'àmbit municipal més enllà de la gestió de la pròpia col·lecció.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de béns patrimonials analitzats}}{\text{Nombre total de béns inventariats o catalogats del municipi}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de béns patrimonials analitzats: Nombre total de béns patrimonials (mobles o immobles) del municipi que estiguin inventariats o catalogats i sobre els quals el museu ha realitzat alguna anàlisi durant l'any de referència com a especialistes en patrimoni: informe, actuació, estudi, visita, etc. En el cas que s'hagin realitzat varis informes o visites d'un mateix bé patrimonial al llarg de l'any es comptarà com 1 bé patrimonial analitzat. NO INCLOU anàlisis realitzades per altres institucions alienes al museu. NO INCLOU: els informes o estudis sobre béns mobles de la pròpia col·lecció <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total de béns inventariats o catalogats del municipi: Nombre total de béns patrimonials inventariats o catalogats del municipi. Tots aquells béns immobles o mobles que tenen un valor històric, artístic, arquitectònic, arqueològic, paleontològic, etnològic o tècnic, mereixedors d'una protecció i d'una defensa especials (LPCC, art. 1.2). INCLOU els Béns Culturals d'Interès Nacional (BCIN), els Béns Culturals d'Interès Local (BCIL) o béns catalogats i els restants béns integrants del patrimoni cultural català (BIPCC). NO INCLOU la col·lecció del propi museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 4,85%	Municipis participants: 34

Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu

% d'objectes registrats s/ total estimat d'objectes del fons	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de fons del museu local que està registrat. Pretén reflectir la capacitat de gestió i conservació del museu del seu fons, i el grau d'acompliment respecte la legislació vigent en aquest aspecte.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}}{\text{Nombre d'objectes del museu estimats}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu estimats: Nombre total estimat d'objectes materials reunits al museu (obres, artefactes, espècimens, documents i arxius analògics i digitals, etc.), que formen la col·lecció del museu i que són la base per les seves activitats d'exposició, educació, conservació, difusió, recerca, etc. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 75%	Municipis participants: 34

% d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons que s'ha registrat durant l'any d'estudi. Pretén reflectir l'activitat anual del museu en la gestió i conservació del seu fons i el grau d'acompliment respecte la legislació vigent en aquest aspecte.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu registrats l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats l'any d'estudi: Nombre total d'objectes que han estat registrats l'any de referència de l'estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 2,19%	Municipis participants: 35

% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons que s'ha documentat respecte el total de fons registrat al museu local. Es reflecteix el grau d'acompliment de la legislació vigent en aquest aspecte.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu documentats}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'objectes del museu documentats: Nombre total de peces del museu que, a més dels camps bàsics del registre: número de registre, dimensions, nom de l'objecte, autor, datació, ubicació, forma d'ingrés, font d'ingrés i classificació genèrica, es documenten 3 o més dels següents camps complementaris com: descripció, història de l'objecte, procedència, estudis vinculats, cessions, bibliografia, restauracions, valoració, taxació, fotografia i ubicació. INCLOU tots els objectes documentats, els documents de l'any de referència de l'estudi i també els documentats en anys anteriors. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 69%	Municipis participants: 35

% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s/total d'objectes registrats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons en el qual s'ha realitzat alguna intervenció directa i específica de conservació durant l'any d'estudi. Es pretén posar de relleu el nivell d'activitat del museu pel que fa a la conservació i restauració del seu fons.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació durant l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació durant l'any d'estudi: Nombre total d'objectes registrats en els que hi ha hagut una intervenció directa i específica de tipus conservatiu (orientada a aturar els processos de deteriorament, estabilitzar l'objecte i millorar-ne les condicions d'exposició o emmagatzematge) o de restauració. NO INCLOU intervencions de conservació preventiva sobre l'entorn de les col·leccions com el control de la temperatura, de la humitat relativa o de la il·luminació. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,54%	Municipis participants: 35

% d'objectes ingressats l'any d'estudi s/total d'objectes registrats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons ingressat durant l'any d'estudi en relació al fons total registrat del museu local. Reflecteix el nivell de creixement anual del fons del museu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu ingressats l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'objectes del museu ingressats l'any d'estudi: Nombre total d'objectes del fons que han estat ingressats l'any d'estudi ja sigui per adquisició, llegat, donació, etc... INCLOU els objectes ingressats tant si estan registrats com si no ho estan. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1,68%	Municipis participants: 35

% de la col·lecció que està en bones condicions de conservació preventiva	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons que està en bones condicions de conservació preventiva. Pretén reflectir la capacitat del museu per a preservar les col·leccions evitant el seu deteriorament .	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'objectes en bones condicions de conservació preventiva}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'objectes en bones condicions de conservació preventiva: Nombre total d'objectes registrats que es troben en bones condicions de conservació preventiva en els magatzems i sales d'exposició. S'estén que estan en bones condicions de conservació preventiva els objectes que tenen aturats els processos de deteriorament (estabilitat de l'objecte) i que es troben en espais que reuneixen les condicions de temperatura, humitat i il·luminació adients per a evitar el seu deteriorament, així com que estan dotats dels requeriments tècnics i mobiliari adient per a un bon emmagatzematge. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 67%	Municipis participants: 32

% de la col·lecció emmagatzemada en bones condicions de conservació preventiva	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons ubicat en els magatzems i reserves del museu que està en bones condicions de conservació preventiva. Pretén reflectir la capacitat del museu per a preservar les col·leccions evitant el seu deteriorament .	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'objectes en magatzems en bones condicions de conservació preventiva}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'objectes en magatzems en bones condicions de conservació preventiva: Nombre total d'objectes registrats emmagatzemats en bones condicions de conservació preventiva independentment de si estan o no pendents de restauració. S'entén que estan en bones condicions de conservació preventiva els objectes que es troben en espais que reuneixen les condicions de temperatura, humitat i il·luminació adients per a evitar el seu deteriorament, així com que estan dotats dels requeriments tècnics i mobiliari adient per a un bon emmagatzematge. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 63%	Municipis participants: 27

% d'espai d'emmagatzematge disponible	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el percentatge d'espai lliure disponible del museu per a emmagatzemar les col·leccions. Pretén reflectir la capacitat del museu per a emmagatzemar les col·leccions i el grau de saturació i d'ocupació de l'espai destinat a aquest efecte.	
Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Superfície d'emmagatzematge disponible total} - \text{Superfície d'emmagatzematge ocupada})}{\text{Superfície d'emmagatzematge disponible total}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Superfície d'emmagatzematge disponible total: Suma en metres quadrats de planta de l'edifici de tots els espais (disponibles l'any d'estudi) destinats a l'emmagatzematge dels objectes de la col·lecció, tant si estan ocupats actualment com si no ho estan. INCLOU magatzem que estan en altres dependències municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Superfície d'emmagatzematge ocupada: Suma en metres quadrats de planta de l'edifici de tots els espais (disponibles l'any d'estudi) destinats a l'emmagatzematge dels objectes de la col·lecció ocupats. INCLOU: magatzems que estan en altres dependències municipals. La xifra no pot ser superior a la de la variable Superfície d'emmagatzematge disponible total <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 9%	Municipis participants: 34

Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers

% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de dies en què el museu local ha estat obert al públic i s'ha ofert una exposició temporal als visitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de l'any amb exposició temporal}}{\text{Dies de l'any amb el museu local obert al públic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dies de l'any amb exposició temporal: Nombre total de dies de l'any en que el museu ha acollit una exposició temporal oberta al públic dins de l'horari d'obertura dels museus. En el cas que un mateix dia hi hagi oberta al públic en el mateix museu més d'una exposició temporal, només s'ha de comptar com un dia amb exposició temporal. En el cas d'exposicions inaugurades l'any anterior a l'any de referència de l'estudi, s'han de comptabilitzar només els dies de l'any de referència de l'estudi, no tots els dies de durada de l'exposició. El valor no pot ser superior a 365 dies. NO INCLOU els espais d'exposició permanent oberts al públic més enllà de l'horari d'obertura dels museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Dies de l'any amb el museu local obert al públic: Nombre de dies de l'any en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran els dies d'obertura de la seu central o si és el cas de l'extensió que tingui més dies d'obertura l'any. El màxim valor pot ser 365. INCLOU els dies d'obertura normals i els dies d'obertura concertada o sota demanda. NO INCLOU els dies en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 75,2%	Municipis participants: 35

Mitjana de dies de durada de les exposicions temporals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura els dies de mitjana que dura cadascuna de les exposicions temporals que s'han realitzat al museu local. Reflecteix el nivell de renovació de l'oferta temporal del museu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Durada acumulada (en dies) de les exposicions temporals}}{\text{Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durada acumulada (en dies) de les exposicions temporals: Suma de la durada en dies de cadascuna de les exposicions temporals que s'han dut a terme al museu. S'han de comptar només els dies en que l'exposició temporal ha estat oberta al públic. EXEMPLE: en el cas d'un museu que ha tingut 3 exposicions temporals, cadascuna de les quals ha estat oberta al públic 150 dies, ha de consignar un valor de 450. Es comptabilitzaran només les exposicions inaugurades durant l'any d'estudi. En aquells casos en que una exposició inaugurada durant l'any d'estudi no acaba en finalitzar l'any, sinó que segueix l'any següent cal comptar la durada total de l'exposició, incloent els dies dels dos anys en què l'exposició ha estat oberta al públic. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals de producció pròpia, aliena o coproduïdes, de diferent mida i format, inaugurades a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), durant l'any de referència de l'estudi. El criteri bàsic per diferenciar una exposició com a temporal o permanent queda a consideració de l'equip del museu. No obstant, subsidiàriament es pot fer servir la referència temporal de considerar permanent aquelles exposicions de durada superior a l'any i temporals les que no superin l'any. NO INCLOU les exposicions itinerants promogudes pel centre i exposades en altres museus. INCLOU les exposicions itinerants produïdes per altres institucions que s'han exhibit al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador2017: 43,4	Municipis participants:34

% exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s/ total exposicions temporals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'exposicions temporals ofertes al museu local i que són de producció pròpia (o coproduïdes). Amb aquest percentatge es pretén mesurar la importància relativa de les exposicions que han comptat amb la participació del museu, respecte el total d'exposicions exhibides.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'exposicions temporals de producció pròpia ofertes durant l'any}}{\text{Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'exposicions temporals de producció pròpia ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals produïdes pels museus o bé en col·laboració amb d'altres organitzacions -públiques o privades- inaugurades a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), durant l'any de referència de l'estudi. INCLOU les exposicions temporals produïdes o coproduïdes pels museus que s'han exhibit en altres espais fora del museu. NO INCLOU les diferents itineràncies d'una exposició. NO INCLOU les exposicions itinerants produïdes per altres institucions que s'han exhibit al museu, encara que el museu hi hagi realitzat ampliacions respecte el contingut original. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals de producció pròpia, aliena o coproduïdes, de diferent mida i format, inaugurades a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), durant l'any de referència de l'estudi. El criteri bàsic per diferenciar una exposició com a temporal o permanent queda a consideració de l'equip del museu. No obstant, subsidiàriament es pot fer servir la referència temporal de considerar permanent aquelles exposicions de durada superior a l'any i temporals les que no superin l'any. NO INCLOU les exposicions itinerants promogudes pel centre i exposades en altres museus. INCLOU les exposicions itinerants produïdes per altres institucions que s'han exhibit al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 56%	Municipis participants: 34

% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'objectes registrats que estan permanentment exposats. Reflecteix el nivell de difusió del propi fons del museu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'objectes registrats exposats en l'exposició permanent}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'objectes registrats exposats en l'exposició permanent: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu (incloses totes les extensions) que estan registrats i que estan exposats de forma permanent al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 6,57%	Municipis participants: 35

% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'objectes registrats que o bé han estat prestats per a exposicions realitzades en altres museus o institucions, o bé dels que s'ha concedit un permís de reproducció. Pretén mesurar el nivell de difusió externa del propi fons del museu fora del mateix.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'objectes registrats prestats per a exposicions temporals de tercers} + \text{Nombre d'objectes registrats sobre els que s'ha concedit permís de reproducció}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'objectes registrats prestats per a exposicions temporals de tercers: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan registrats i que han estat prestats durant l'any per a l'exhibició en exposicions temporals no realitzades al propi museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes registrats sobre els que s'ha concedit permís de reproducció: Nombre total d'objectes del museu que estan registrats i sobre els quals s'ha concedit algun permís de reproducció durant l'any d'estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,18%	Municipis participants: 35

% de la col·lecció accessible en línia	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'objectes registrats que estan accessibles a internet. Pretén mesurar el nivell de difusió externa del fons del propi fons del museu a través de la xarxa .	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total d'objectes amb la documentació "on line"}}{\text{Nombre total d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total d'objectes amb la documentació "on line": Nombre total d'objectes registrats que tenen accessible a internet les dades (no protegides per la Llei de Protecció de dades) de la fitxa tècnica de documentació. INCLOU els objectes accessibles a Internet a través de catàlegs en .pdf sempre que continguin les dades (no protegides per la Llei de protecció de Dades) de la fitxa tècnica de documentació. INCLOU els objectes accessible a internet a través de plataformes com <i>e-Museumplus</i> o <i>Visit Museum</i>. Si un objecte està disponible a través de diferents plataformes o pàgines web, es comptabilitzarà només 1 vegada. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 28,11 %	Municipis participants: 34

Antiguitat (en anys) de la museografia de l'exposició de la seu principal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el grau d'antiguitat de l'exposició permanent de la seu principal del museu. Indirectament, pretén mesurar el nivell d'obsolescència i de renovació de l'exposició permanent del museu	
Fórmula de càlcul: $\text{Any de referència de l'estudi} - \text{Any de la darrera renovació museogràfica}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Any de referència de l'estudi: Any en curs en el moment de realització del present estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➢ Any de la darrera renovació museogràfica: Any d'execució de la última renovació museogràfica significativa que afectés com a mínim al 50% de l'exposició permanent de la seu principal del museu. NO INCLOU canvis puntuals de mobiliari, il·luminació, senyalística, etc. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 9,59	Municipis participants: 34

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

% de dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) sobre el total de dies d'obertura	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de dies en què el museu local ha estat obert al públic i s'ha ofert alguna activitat, ja sigui pròpia com aliena. Mesura el nivell d'activitat general de l'equipament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Dies de l'any amb activitats pròpies o alienes del museu}}{\text{Dies de l'any amb el museu local obert al públic}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dies de l'any amb activitats pròpies o alienes del museu: Nombre total de dies de l'any en que el museu ha acollit una activitat pròpia o aliena (actes, xerrades, tallers, seminaris, conferències, rutes guiades, etc.). En el cas que un mateix dia s'hagi produït més d'una activitat en el mateix museu, només s'ha de comptar com un dia amb activitat. INCLOU les activitats realitzades fora del museu. NO INCLOU visites guiades al museu que tinguin caràcter regular o permanent. NO INCLOU activitats relacionades amb les visites escolars. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➢ Dies de l'any amb el museu local obert al públic: Nombre de dies de l'any en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran els dies d'obertura de la seu central o si és el cas de l'extensió que tingui més dies d'obertura l'any. El màxim valor pot ser 365. INCLOU els dies d'obertura normals i els dies d'obertura concertada o sota demanda. NO INCLOU els dies en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 34%	Municipis participants: 35

% d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu i d'àmbit no museístic	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'activitats de caire no museístiques realitzades al museu i que són d'organització aliena. Mesura el nivell d'utilització i d'activitat general de l'equipament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'actes i activitats realitzades al museu i d'organització aliena}}{\text{Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia} + \text{Nombre d'actes i activitats realitzades al museu i d'organització aliena}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'actes i activitats realitzades al museu i d'organització aliena: Nombre total d'accions que es realitzen (NO les ofertes) al llarg de l'any al museu, adreçades a un públic general o específic, destinades a altres propòsits diferents als continguts i a la missió del museu i d'organització aliena al museu. Són promogudes per altres organitzacions no vinculades als centres i que es porten a terme dins de les instal·lacions del museu, mitjançant la seva cessió o lloguer. Comptar "1" per cada acció realitzada amb independència que duri més d'1 dia. INCLOU actes, activitats, tallers, conferències, seminaris, xerrades. INCLOU activitats dels "Amics del museu". <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia: Nombre total d'accions que realitza (NO les ofertes) al llarg de l'any el museu, adreçades a un públic general o específic, destinades a la difusió de la col·lecció del museu. Són les que conformen l'oferta cultural i educativa del centre, gestionades per l'equip del museu. Es tindran en compte aquelles activitats realitzades pel museu tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan estiguin organitzades pel propi museu. Comptar "1" per cada acció realitzada amb independència que duri més d'un dia. INCLOU actes, activitats, tallers, conferències, seminaris, xerrades, rutes guiades. NO INCLOU visites guiades al museu que tinguin caràcter regular o permanent. NO INCLOU activitats relacionades amb les visites escolars. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017 42%	Municipis participants: 35

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

Nombre de perfils actius a les xarxes social per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre el nombre de perfils actius que té el museu a les xarxes socials i la població del municipi. Mesura el nivell de presència del museu en les xarxes socials .	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de perfils actius del museu a les xarxes socials}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de perfils actius del museus a les xarxes socials: Nombre de perfils exclusius dels museus locals a les xarxes socials (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, etc.) que hagin tingut activitat durant l'any d'estudi (s'entén per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). NO INCLOU dades de perfils més genèrics de l'àmbit de cultura o de l'àmbit municipal. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: IDESCAT - INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,50	Municipis participants: 35

Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la relació entre els seguidors dels museus a les xarxes socials i la població del municipi. Mesura el nivell d'utilització de les xarxes socials.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de seguidors als perfils actius a les xarxes socials}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Nombre de seguidors als perfils actius a les xarxes socials: Sumatori del nombre de seguidors ("Amics", "Seguidors", etc.) als perfils i comptes de les xarxes socials oberts pels museus locals i que hagin tingut activitat durant l'any (s'entén per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). Suma dels seguidors de tots els perfils anotats a la variable "Nombre de perfils a les xarxes socials". NO INCLOU dades de perfils més genèrics de l'àmbit de cultura o de l'àmbit municipal. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➢ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 60,9	Municipis participants: 35

Presència del museu a internet (mencions a Google durant l'any d'estudi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre resultats a Google que fan referència als museus del municipi. Pretén mesurar el grau de presència del museu en a Internet	
Fórmula de càlcul: $\text{Mencions a Google durant l'any d'estudi}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Mencions a Google durant l'any d'estudi: Nombre de resultats a Google que fan referència explícitament als museus del municipi durant l'any de referència de l'estudi. Per obtenir el nombre de mencions explícites, cal introduir a Google el nom del museu entre cometes i limitar la cerca als resultats de "Darrer any" a través del menú "Eines". Si el mateix museu és conegut per diverses denominacions per exemple "Museu del Municipi X" o "Casa Museu X", es comptabilitzarà el resultat més alt. La dada s'extreu directament de Google per part del Servei de Programació de la Diputació de Barcelona. Nombre de perfils actius del museu a les xarxes socials: Nombre de perfils exclusius dels museus locals a les xarxes socials (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, etc.) que hagin tingut activitat durant l'any d'estudi (s'entén per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). <i>Font: Google.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1.805	Municipis participants: 34

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Fomentar l'assistència als museus municipals

Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total de visitants presencials al museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ràtio és indicativa de l'impacte social assolit pel museu sobre la població municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Visitants presencials als museus del municipi}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). Font: Ajuntaments. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: IDESCAT - INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 325,3	Municipis participants: 34

Visitants virtuals als museus per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total de visitants virtuals al museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ràtio és indicativa de l'impacte social assolit pel museu a través de la xarxa sobre la població municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Visites als llocs web i blogs del museu local durant l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Visites als llocs web i blogs del museu local durant l'any d'estudi:</i> Nombre de visites (o sessions de navegació) al lloc o llocs web i blogs propis del museu local durant l'any d'estudi, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit. INCLOU els assistents a activitats pròpies del museu a través dels sistemes de reproducció en directe de Live Streaming. NO INCLOU les dades de la web de l'ajuntament o la web de l'àrea de cultura. Si la web del museu està dins la web de l'ajuntament o dins la web genèrica de l'àrea de cultura no es comptarà aquesta variable. Font: Ajuntaments. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: IDESCAT - INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 544,4	Municipis participants: 30

% de visitants residents al municipi	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de visitants al museu local que resideixen al mateix municipi. Aquest percentatge reflecteix l'impacte social i l'ús del museu en la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Visitant als museus del municipi residents al municipi}}{\text{Visitants presencials als museus del municipi}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitant als museus del municipi residents al municipi: Nombre total de persones físiques residents al municipi que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 37,7%	Municipis participants: 21

% de visitants que paguen entrada al museu	
Explicació de l'indicador:	
Aquest indicador mesura el percentatge de visitants al museu local que paguen entrada. Aquest percentatge reflecteix el nivell de gratuïtat i de pagament del museu.	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de visitants als museus del municipi que paguen entrada i/o activitats del servei}}{\text{Visitants presencials als museus del municipi}} \times 100$</p>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de visitants als museus del municipi que paguen entrada i/o activitats del servei: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics, pagant l'entrada que fixa el museu (ja sigui l'entrada general, entrades amb descompte o l'import de l'activitat corresponent). Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 35,5%	Municipis participants: 34

Visitants presencials als museus per cada hora d'obertura	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la quantitat de persones que cada hora d'obertura visiten els museus locals. Mesura el grau d'afluència de visitants.	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Visitants presencials als museus del municipi}}{\text{Hores amb el museu local obert al públic}}$</p>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores amb el museu local obert al públic: Nombre total d'hores en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran les hores de la seu central del museu o, si és el cas, de la seu del museu que tingui un horari d'obertura més gran. Per a realitzar aquest càlcul es considerarà un horari màxim de 10 hores al dia. El màxim d'hores d'obertura anual, segons aquest càlcul, serà de 10x365=3.650 hores. INCLOU les hores en què s'ha realitzat activitats al museu fora de l'horari d'obertura al públic general. NO INCLOU les hores en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. NO INCLOU els espais d'exposició permanent oberts al públic, sense control d'accessos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 11,55	Municipis participants: 34

Usos del museu per cada visitant al museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la quantitat d'usos diferents (exposicions, activitats, serveis museístics, etc.) que cadascun dels visitants del museu local realitza en la seva visita	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos totals al museu}}{\text{Visitants presencials als museus del municipi}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1,68	Municipis participants: 34

% de la població en edat escolar que ha visitat el museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de població en edat escolar que ha visitat el museu. Mesura el grau d'utilització del museu i la seva oferta de servei per part de la població escolar.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos d'activitats escolars del museu}}{\text{Població del municipi en edat escolar}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos d'activitats escolars del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) en visites escolars. S'entenen visites escolars aquelles visites grupals organitzades per centres d'ensenyament amb alumnes d'edats compreses entre els 3 i els 15 anys. En cas que una mateixa visita escolar inclogui també una activitat, només es comptarà un ús per alumne (ús de l'activitat escolar). En canvi, si la visita escolar realitza 2 activitats de temàtica diferent en la mateixa visita, es comptaran 2 usos diferents. INCLOU només visitants de centres d'ensenyament reglats d'educació infantil, primària i secundària. INCLOU els acompanyants dels escolars. NO INCLOU els visitants de centres d'ensenyament superior, universitats o escoles d'adults. NO INCLOU les activitats de casals d'estiu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Població del municipi en edat escolar: Nombre de persones empadronades en el municipi que tenen entre 3 i 15 anys, ambdós inclosos, a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: INE</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 64,22	Municipis participants: 34

Nombre de consultes anuals sobre el fons, orientació en la recerca o informació històrica	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre de consultes anuals sobre el fons, orientació en la recerca o informació històrica.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de consultes sobre fons, orientació en la recerca i/o informació històrica}}{\text{informació històrica}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de consultes sobre fons, orientació en la recerca i/o informació històrica: Nombre total de consultes realitzades al museu durant l'any d'estudi sobre fons, orientació en la recerca i/o informació històrica. INCLOU les consultes especialitzades realitzades per correu electrònic, telèfon o altres mitjans no presencials. NO INCLOU consultes de funcionament ordinari (horaris, activitats, preus, accessibilitat, etc.). Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 58,45	Municipis participants: 31

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

Usos de l'exposició permanent per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de l'exposició permanent i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquest rati és indicatiu de l'impacte social assolit de l'exposició permanent del museu sobre la població municipal	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de l'exposició permanent del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos de l'exposició permanent del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per visitar les exposicions permanents. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. En els jaciments i monuments, les pròpies restes arqueològiques o la pròpia obra arquitectònica es consideraran l'exposició permanent a efectes de comptar els usos. Font: Ajuntaments. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. Font: IDESCAT - INE. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 205,7	Municipis participants: 33

Usos de les exposicions temporals per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de les exposicions temporals i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquest rati és indicatiu de l'impacte social assolit per la programació d'exposicions temporals del museu sobre la població municipal	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de les exposicions temporals del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos de les exposicions temporals del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per visitar les exposicions temporals. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. Es sumarà un ús per cada exposició temporal del museu que sigui visitada per l'usuari. EXEMPLE: en el cas que un municipi tingui 3 exposicions temporals i l'usuari les visiti les 3, es comptaran 3 usos. NO INCLOU Mostres (exposicions situades en un lloc de pas sense control d'accés). NO INCLOU exposicions itinerants promogudes pel centre (exposicions organitzades pel centre que circulen per altres centres del territori). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 151,6	Municipis participants: 34

Usos d'activitats escolars per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de les activitats escolars realitzades al museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquest rati és indicatiu de l'impacte social assolit per la programació pedagògica del museu sobre la població municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos d'activitats escolars del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos d'activitats escolars del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) en visites escolars. S'entenen visites escolars aquelles visites grupals organitzades per centres d'ensenyament amb alumnes d'edats compreses entre els 3 i els 15 anys. En cas que una mateixa visita escolar inclogui també una activitat, només es comptarà un ús per alumne (ús de l'activitat escolar). En canvi, si la visita escolar realitza 2 activitats de temàtica diferent en la mateixa visita, es comptaran 2 usos diferents. INCLOU només visitants de centres d'ensenyament reglats d'educació infantil, primària i secundària.- INCLOU els acompanyants dels escolars. NO INCLOU els visitants de centres d'ensenyament superior, universitats o escoles d'adults. NO INCLOU les activitats de casals d'estiu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 89	Municipis participants: 34

Usos d'altres activitats pròpies del museu per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos d'altres activitats pròpies del museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquest rati és indicatiu de l'impacte social assolit per la programació d'activitats complementàries del museu sobre la població municipal	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. INCLOU les visites de centres d'ensenyament no considerats en la categoria d'activitats escolars: batxillers, universitaris, etc. Així com les visites de casals d'estiu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 97	Municipis participants: 34

Usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos dels serveis museístics i la població del municipi (en milers d'habitants).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos per serveis museístics}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos per serveis museístics: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per utilitzar serveis museístics relacionats amb les funcions específiques del centre: biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc. NO INCLOU els usos de serveis com la cafeteria i/o botiga. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 4,7	Municipis participants: 34

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

% d'usos de l'exposició permanent sobre el total d'usos del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de l'exposició permanent.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de l'exposició permanent del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos de l'exposició permanent del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per visitar les exposicions permanents. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. En els jaciments i monuments, les pròpies restes arqueològiques o la pròpia obra arquitectònica es consideraran l'exposició permanent a efectes de comptar els usos. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 37,58%	Municipis participants: 33

% d'usos de les exposicions temporals sobre el total d'usos del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de l'exposició temporal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de les exposicions temporals del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos de les exposicions temporals del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per visitar les exposicions temporals. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 27,69%	Municipis participants: 34

% d'usos d'activitats escolars sobre el total d'usos del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de les activitats escolars realitzades al museu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos d'activitats escolars del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos d'activitats escolars del museu: Usos d'activitats escolars del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) en visites escolars. S'entenen visites escolars aquelles visites grupals organitzades per centres d'ensenyament amb alumnes d'edats compreses entre els 3 i els 15 anys. En cas que una mateixa visita escolar inclogui també una activitat, només es comptarà un ús per alumne (ús de l'activitat escolar). En canvi, si la visita escolar realitza 2 activitats de temàtica diferent en la mateixa visita, es comptaran 2 usos diferents. INCLOU només visitants de centres d'ensenyament reglats d'educació infantil, primària i secundària. INCLOU els acompanyants dels escolars. NO INCLOU els visitants de centres d'ensenyament superior, universitats o escoles d'adults. NO INCLOU les activitats de casals d'estiu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 16,27%	Municipis participants: 34

% d'usos activitats pròpies del museu sobre el total d'usos del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos d'altres activitats pròpies del museu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. INCLOU les visites de centres d'ensenyament no considerats en la categoria d'activitats escolars: batxillers, universitaris, etc. Així com les visites de casals d'estiu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 17,70%	Municipis participants: 34

% d'usos de serveis museístics sobre el total d'usos del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos dels serveis museístics.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos per serveis museístics}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos per serveis museístics: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per utilitzar serveis museístics relacionats amb les funcions específiques del centre: biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc. NO INCLOU els usos de serveis com la cafeteria i/o botiga. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,86%	Municipis participants: 34

Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu

Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el volum de ciutadans que ha assistit de mitjana a cadascuna de les exposicions temporals organitzades pel museu local.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de les exposicions temporals del museu}}{\text{Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos de les exposicions temporals del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per visitar les exposicions temporals. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals de producció pròpia, aliena o coproduïdes, de diferent mida i format, inaugurades a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), durant l'any de referència de l'estudi. El criteri bàsic per diferenciar una exposició com a temporal o permanent queda a consideració de l'equip del museu. No obstant, subsidiàriament es pot fer servir la referència temporal de considerar permanent aquelles exposicions de durada superior a l'any i temporals les que no superin l'any. NO INCLOU les exposicions itinerants promogudes pel centre i exposades en altres museus. INCLOU les exposicions itinerants produïdes per altres institucions que s'han exhibit al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 997,7	Municipis participants: 33

Mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el volum de ciutadans que ha assistit de mitjana a cadascuna de les activitats pròpies pel museu local.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}{\text{Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu.: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. INCLOU les visites de centres d'ensenyament no considerats en la categoria d'activitats escolars: batxillers, universitaris, etc. Així com les visites de casals d'estiu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments</i> ➤ Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia: Nombre total d'accions que realitza (NO les ofertes) al llarg de l'any el museu, adreçades a un públic general o específic, destinades a la difusió de la col·lecció del museu. Són les que conformen l'oferta cultural i educativa del centre, gestionades per l'equip del museu. Es tindran en compte aquelles activitats realitzades pel museu tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan estiguin organitzades pel propi museu. Comptar "1" per cada acció realitzada amb independència que duri més d'un dia. INCLOU actes, activitats, tallers, conferències, seminaris, xerrades, rutes guiades. NO INCLOU visites guiades al museu que tinguin caràcter regular o permanent. NO INCLOU activitats relacionades amb les visites escolars. <i>Font: Ajuntaments</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 77,6	Municipis participants: 34

Oferir l'ús del museu per a activitats alienes

Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el volum de ciutadans que ha assistit de mitjana a cadascuna de les activitats realitzades al museu local, però d'organització aliena a aquest, en relació a la població del municipi. Pretén mesurar l'ús de l'equipament per part del ciutadà en activitats de caràcter no museístiques	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Visitants per activitats alienes al museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitants per activitats alienes al museu: Nombre total de persones físiques que accedeixen als recintes del museu per assistir o participar a actes, activitats, xerrades, conferències, tallers, seminaris, etc. NO organitzats pel museu i d'àmbit NO museístic. INCLOU els que visiten el recinte del museu per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017:114	Municipis participants 34

Oferir un servei de qualitat als museus

Grau de satisfacció dels visitants amb els museus locals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el grau de satisfacció de la ciutadania amb els serveis oferts pel museu local.	
<i>Fórmula de càlcul:</i> <i>Grau de satisfacció de la ciutadania amb els museus locals</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grau de satisfacció de la ciutadania amb els museus locals: Nota mitjana atorgada pels usuaris als museus locals a través d'enquestes de satisfacció realitzades pel municipi o pel museu directament. (Nota del 0 al 10). <i>Font: Ajuntaments</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 8,72	Municipis participants: 26

Puntuació del museu segons els usuaris de Google	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la puntuació del museu segons els usuaris de Google.	
<i>Fórmula de càlcul:</i> <i>Puntuació del museu segons els usuaris de Google</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puntuació del museu segons els usuaris de Google: Puntuació mitjana atorgada pels usuaris de Google (comentaris de Google). Per posar el valor de la variable en una escala de 0 a 10, es multiplica el valor mitjà que proporciona Google x 2. Només es consideraran les puntuacions mitjanes de Google d'aquells museus que tinguin 10 o més comentaris de Google. La dada s'extreu directament de Google per part del Servei de Programació de la Diputació de Barcelona. <i>Font: Google.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 8,38	Municipis participants: 27

Puntuació del museu segons els usuaris de Tripadvisor	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la puntuació del museu segons els usuaris de Tripadvisor.	
<i>Fórmula de càlcul:</i> <i>Puntuació del museu segons els usuaris de Tripadvisor</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puntuació del museu segons els usuaris de Tripadvisor: Puntuació mitjana atorgada pels usuaris de Tripadvisor (opinions de Tripadvisor). Per posar el valor de la variable en una escala de 0 a 10, es multiplica el valor mitjà que proporciona Tripadvisor x 2. Només es consideraran les puntuacions mitjanes de Tripadvisor d'aquells museus que tinguin 10 o més comentaris de Tripadvisor. La dada s'extreu directament de Tripadvisor per part del Servei de Programació de la Diputació de Barcelona. <i>Font: Tripadvisor.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 8,75	Municipis participants: 14

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Gestió directa (%) (Ajuntament, OO.AA., Emp. Municipal i fundacions participades)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels museus locals es fa mitjançant gestió directa, mesurant el % de la despesa corrent en gestió directa respecte el total de la despesa corrent.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent en gestió directa}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent en gestió directa: Despesa corrent gestionada directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 98,71%	Municipis participants: 35

Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels museus locals es fa mitjançant gestió indirecta, mesurant el % de la despesa corrent en gestió indirecta respecte el total de la despesa corrent. Mesura el grau d'externalització dels serveis de l'equipament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent en gestió indirecta}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents en gestió indirecta: Despesa corrent gestionada indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1,29%	Municipis participants: 35

Disposar d'una dotació adequada de recursos humans

Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la dotació de personal amb qualificació superior en relació a la població del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals: Nombre de treballadors del museu contractats com a tècnic superior (A1 o antic A), en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent), i que tenen com a funcions pròpies: <ul style="list-style-type: none"> a) La planificació i la proposta d'adquisicions museístiques. b) L'inventari, la documentació, la catalogació, la protecció i la conservació dels fons del museu. c) La coordinació i el control del personal encarregat de vetllar per la integritat de les col·leccions i la seguretat del museu. d) La planificació i l'execució o el control de les activitats de restauració dels objectes del museu. e) La conceptualització i el control tècnic de projectes d'exposició. f) La participació en l'elaboració de projectes museològics i de qualsevol altre pla director del museu. g) La planificació i l'execució de programes de recerca d'interès per al museu. h) La planificació i l'avaluació d'estudis de públic. i) La planificació i el control de les publicacions del museu. j) La planificació, l'execució i l'avaluació de programes i activitats pedagògiques i de difusió. k) El peritatge i la taxació d'objectes d'acord amb el que estableix l'article 14.2 de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus. l) Qualsevol altra activitat o funció de caràcter museològic que li delegui la direcció o que li sigui encomanada pels òrgans de govern del museu. <p>INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU treballadors contractats exclusivament com a guies i/o monitors. <i>Font: Ajuntaments.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,42	Municipis participants: 35

% de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la dotació de personal amb qualificació superior en relació al total de treballadors del museu local. Es constata a més el nivell d'acompliment de la legislació vigent –Decret 232/2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus-.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals}}{\text{Treballadors totals dels museus locals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals: Nombre de treballadors del museu contractats com a tècnic superior (A1 o antic A), en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent), i que tenen com a funcions pròpies: <ul style="list-style-type: none"> a) La planificació i la proposta d'adquisicions museístiques. b) L'inventari, la documentació, la catalogació, la protecció i la conservació dels fons del museu. c) La coordinació i el control del personal encarregat de vetllar per la integritat de les col·leccions i la seguretat del museu. d) La planificació i l'execució o el control de les activitats de restauració dels objectes del museu. e) La conceptualització i el control tècnic de projectes d'exposició. f) La participació en l'elaboració de projectes museològics i de qualsevol altre pla director del museu. g) La planificació i l'execució de programes de recerca d'interès per al museu. h) La planificació i l'avaluació d'estudis de públic. i) La planificació i el control de les publicacions del museu. j) La planificació, l'execució i l'avaluació de programes i activitats pedagògiques i de difusió. k) El peritatge i la taxació d'objectes d'acord amb el que estableix l'article 14.2 de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus. l) Qualsevol altra activitat o funció de caràcter museològic que li delegui la direcció o que li sigui encomanada pels òrgans de govern del museu. <p>INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU treballadors contractats exclusivament com a guies i/o monitors. <i>Font: Ajuntaments.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Treballadors totals dels museus locals: Nombre de persones que treballen al museu local, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. <p>INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). Pel càlcul de personal externalitzat del qual es coneixen les hores totals treballades a l'any: 1 Jornada tipus FTE (37,5 hores setmanals) equival aproximadament a 1.600 hores anuals. <i>Font: Ajuntaments.</i></p>	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 31%	Municipis participants: 35

% de treballadors propis s/total de treballadors del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la dotació de personal propi (no subcontractat) en relació al total de treballadors del museu local. Mesura el nivell d'externalització del personal de l'equipament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadors dels museus locals (propis)}}{\text{Treballadors totals dels museus locals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Treballadors dels museus locals (propis): Nombre de persones que treballen al museu local, personal propi de l'ajuntament, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Treballadors totals dels museus locals: Nombre de persones que treballen al museu local, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). Pel càlcul de personal externalitzat del qual es coneixen les hores totals treballades a l'any: 1 Jornada tipus FTE (37,5 hores setmanals) equival aproximadament a 1.600 hores anuals. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 71%	Municipis participants: 35

Índex de cobertura de la vigilància amb personal específic	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nivell de vigilància del museu amb personal específic i per tant el grau d'acompliment de la legislació vigent – Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores totals anuals del personal dedicat a la vigilància en hores d'obertura}}{(2 \times \text{Hores amb el museu local obert al públic})} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores totals anuals del personal dedicat a la vigilància en hores d'obertura: Total d'hores realitzades pel conjunt de treballadors/es (propis i ni propis) que treballen als museus locals amb dedicació exclusiva a la vigilància o a l'atenció al públic en hores d'obertura (vigilants o conserges). Aquestes hores son el resultat de multiplicar el nombre de jornades efectives de treball (sense incloure vacances) per el número d'hores de la jornada laboral. EXEMPLE: un treballador amb un conveni de 1.800 hores anuals contractat a mitja jornada (0,5 FTE) comparà com a 900 hores anuals. INCLOU els treballadors contractats a través del capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU personal tècnic quan cobreix hores de vigilància. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores amb el museu local obert al públic: Nombre total d'hores en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran les hores de la seu central del museu o, si és el cas, de la seu del museu que tingui un horari d'obertura més gran. Per a realitzar aquest càlcul es considerarà un horari màxim de 10 hores al dia. El màxim d'hores d'obertura anual, segons aquest càlcul, serà de 10x365=3.650 hores. INCLOU les hores en què s'han realitzat activitats al museu fora de l'horari d'obertura al públic general. NO INCLOU les hores en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. NO INCLOU els espais d'exposició permanentment oberts al públic, sense control d'accessos. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 80,8%	Municipis participants: 35

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el nombre d'hores anuals que els treballadors/es estables del museu local estan de baixa respecte el total d'hores anuals que han de treballar, i pretén ser una aproximació al clima laboral que hi ha als museus locals i al grau de satisfacció dels seus empleats.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de baixa dels treballadors del museu}}{\text{Hores totals anuals del personal (propi) del museu}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores de baixa dels treballadors del museu: Total d'hores de l'any de baixa (incapacitat temporal), del conjunt de treballadors/es estables que treballen als museus locals. NO INCLOU les hores de baixa per maternitat/paternitat, ni els permisos i llicències. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Hores totals anuals del personal (propi) del museu: Total d'hores realitzades pel conjunt de treballadors/es (propis) que treballen als museus locals. Aquestes hores son el resultat de multiplicar el nombre de jornades efectives de treball (sense incloure vacances) per el número d'hores de la jornada laboral. EXEMPLE: un treballador amb un conveni de 1.800 hores anuals contractat a mitja jornada (0,5 FTE) comptarà com 900 hores anuals. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis).NO INCLOU el personal de neteja <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 5,17%	Municipis participants: 33

Sou brut del director del museu	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de director del museu. És un factor que incideix en la satisfacció dels treballadors.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Sou brut del director del museu</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sou brut del director del museu: Sou brut anual del Director del museu a jornada completa (sou base + complement de destinació + complement específic) d'acord amb els dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionat amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitats, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades pels departaments de recursos humans dels municipis respectius. Diputació de Barcelona (Recursos Humans).</i> En cas de que la DIBA no proporcioni la dada (--), o en cas que disposeu d'una dada més correcta que la proporcionada, podeu posar la dada a la casella "Comentaris". 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 38.269 €	Municipis participants: 14

Nombre d'usos per cada treballador del museu	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos i el nombre de treballadors del museu.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos totals del museu}}{\text{Treballadors totals dels museus locals}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Usos totals del museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments</i> ➤ Treballadors totals dels museus locals: Nombre de persones que treballen al museu local, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). Pel càlcul de personal externalitzat del qual es coneixen les hores totals treballades a l'any: 1 Jornada tipus FTE (37,5 hores setmanals) equival aproximadament a 1.600 hores anuals. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 4.138	Municipis participants: 34

Millorar les habilitats dels treballadors

Hores anuals de formació per treballador (personal propi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el total de formació que els treballadors/es propis dels museus locals han rebut i han realitzat durant l'any, i pretén ser una aproximació a l'esforç que fan els treballadors/es i l'ajuntament per millorar les seves habilitats.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació dels treballadors del museu}}{\text{Treballadors dels museus locals (propis)}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores de formació dels treballadors del museu: Nombre d'hores de formació acumulades del personal estable dels museus locals. Es consideren totes les hores de formació autoritzades, tant si són dins l'horari laboral com si són fora de l'horari laboral dels treballadors sempre que tinguin un contingut relacionat amb l'àmbit de treball. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Treballadors dels museus locals (propis): Nombre de persones que treballen al museu local, personal propi de l'ajuntament, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 14,36	Municipis participants: 33

Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes

% de dones respecte el total de treballadors	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la quantitat de treballadores en relació al total de treballadors del museu local. Mesura el nivell de paritat del personal de l'equipament.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Treballadores dels museus locals (dones)}}{\text{Treballadores dels museus locals (dones)} + \text{Treballadors dels museus locals (homes)}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Treballadores dels museus locals (dones): Nombre de DONES que treballen al museu local i que són personal municipal, sense tenir en compte la jornada laboral ni les hores treballades. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Treballadors dels museus locals (homes): Nombre d'HOMES que treballen al museu local i que són personal municipal, sense tenir en compte la jornada laboral ni les hores treballades. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 60,5%	Municipis participants: 35

% de dones amb comandament respecte el total de comandaments	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la quantitat de treballadores amb càrrec de comandament en relació al total de treballadors amb càrrec de comandament del museu local. Mesura el nivell de paritat del personal de l'equipament en l'assumpció de càrrecs amb comandament	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total de treballadores (dones) amb càrrec de comandament al museu local}}{\text{Nombre total de treballadors/es amb càrrec de comandament al museu}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total de treballadores (dones) amb càrrec de comandament al museu: Total de treballadores (DONES) del museu amb càrrec de comandament i que són personal municipal, sense tenir en compte la jornada laboral ni les hores treballades. INCLOU la directora del museu, així com comandaments intermitjos sempre i quan tinguin reconegut en el seu lloc de treball les funcions de comandament i tinguin personal directament al seu càrrec NO INCLOU les treballadores contractades a través del capítol II (externalització de serveis) NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Nombre total de treballadors/es amb càrrec de comandament al museu: Total de treballadors/es del museu amb càrrec de comandament i que son personal municipal sense tenir en compte la jornada laboral ni les hores treballades. INCLOU el/la director/a del museu, així com comandaments intermitjos sempre i quan tinguin reconegut en el seu lloc de treball les funcions de comandament i tinguin personal directament al seu càrrec. NO INCLOU els/les treballadors/es contractats/es a través del Capítol II (externalització de serveis) NO INCLOU el personal de neteja. <i>Font: Ajuntament</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 64%	Municipis participants: 33

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent total per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana del museu local per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent total}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017 7,11€	Municipis participants: 35

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del museu local sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a la gestió del museu local, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent total}}{\text{Pressupost corrent municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> ➤ Pressupost corrent municipal: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,88%	Municipis participants: 34

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocini s/despesa corrent total	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són finançades amb taxes i preus públics. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris (visitants, assistents a activitats i llogaters de sales) en el finançament del servei, i una mostra del seu grau d'autofinançament.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per taxes, preus públics, ingressos de la botiga i patrocini}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingressos per taxes, preus públics, ingressos de la botiga i patrocini: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos) com, per exemple, venda d'entrades, cessions d'ús/lloguers, merchandising, etc. També, ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) obtinguts específicament pel museu en concepte de patrocini (d'empreses, ens privats sense ànim de lucre, "Amics del museu" i particulars) encara que no repercuteixin en la caixa del museu. En el cas de gestió indirecta, s'INCLOUEN els ingressos de l'entitat gestora, etc. (compte d'explotació). INCLOU els ingressos de la botiga (ja sigui pròpia o en concessió), així com els cànon de concessions d'espais (bar, etc.). INCLOU els ingressos per produccions pròpies del museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 10,98%	Municipis participants: 35

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, DIBA, etc.)	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal, i una mostra del grau d'autofinançament dels museus locals.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions (DIBA, Generalitat, etc.)}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportacions d'altres institucions (DIBA, Generalitat, etc.): Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, etc. NO INCLOU les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom o societat municipal, ni a la Concessionària. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu, (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 15,25%	Municipis participants: 35

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són finançades amb aportació municipal. L'indicador reflecteix al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Finançament per part de l'ajuntament}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finançament per part de l'ajuntament: Despesa realitzada per l'ajuntament en la gestió del museu. SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa corrent total - Ingressos per taxes, preus públics, ingressos de la botiga i patrocini - Aportacions d'altres institucions (DIBA, Generalitat, etc.). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu, (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 73,77%	Municipis participants: 35

Gestionar els recursos adequadament

% de la despesa en exposicions temporals sobre el total de la despesa corrent	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a les exposicions temporals.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en exposicions temporals}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en exposicions temporals: Despesa total en exposicions temporals. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a l'organització, preparació, execució, seguiment o avaluació de les exposicions temporals del museu (personal propi i personal subcontractat). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu, (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 12,08%	Municipis participants: 34

% de la despesa en activitats i tallers sobre el total de la despesa corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a les activitats i tallers.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en activitats i tallers del museu}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en activitats i tallers del museu: Despesa en activitats i tallers del museu local, ja sigui amb recursos propis del museu com activitats externalitzades. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a l'organització, preparació, execució, seguiment o avaluació de les activitats dutes a terme al museu (personal propi i personal subcontractat). NO INCLOU les despeses vinculades a les activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu, (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 12,68%	Municipis participants: 34

% de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de la despesa corrent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a comunicació i publicitat.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en comunicació, difusió i publicitat del museu}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en comunicació, difusió i publicitat del museu: Despesa en comunicació, difusió i publicitat del museu local. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a comunicació, difusió i publicitat (personal propi i personal subcontractat). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu, (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 4,99%	Municipis participants: 34

% de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació s/despesa corrent total en museus	
Explicació de l'indicador. Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a recerca, conservació preventiva, restauració i documentació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació: Despesa total, amb recursos propis o externalitzats, dedicada a projectes de recerca, entesos com aquelles activitats adreçades a incrementar els coneixements mitjançant la recerca bàsica i aplicada, a conservació preventiva, restauració i documentació. INCLOU la recerca finançada amb fons europeus, de l'estat, autonòmics, d'institucions de recerca i/o universitàries i d'altres d'iniciativa pròpia. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a aquestes tasques (personal propi i personal subcontractat). NO INCLOU adquisicions <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 7,67%	Municipis participants: 34

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Preu de l'entrada general al museu (entrada normal)	
Explicació de l'indicador. Aquest indicador mostra el preu mitjà de les entrades dels museus locals, considerant-se les entrades regulars sense descomptes i pel públic en general.	
Fórmula de càlcul: $\text{Preu de l'entrada general al museu (normal)}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preu de l'entrada general al museu (normal): Preu oficial de l'entrada general al museu local (entrada normal). Accés al centre amb tarifa de pagament sense reduccions ni descomptes. En cas d'existir diferents preus segons la seu del museu, s'haurà de seleccionar el preu de l'entrada general més alt. En cas que l'entrada general sigui gratuïta s'haurà de posar 0. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 2,82€	Municipis participants: 35

Ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra els ingressos mitjans que rep el museu local per cada visitant que hi entra. L'indicador pretén mesurar en quin grau cada visitant financia la despesa del museu local amb la compra de l'entrada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per venda d'entrades (exposicions permanents i temporals)}}{\text{Visitants presencials als museus del municipi}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingressos per venda d'entrades (exposicions permanents i temporals): Ingressos totals obtinguts pels museus del municipi amb la venda d'entrades. Són els ingressos generats per venda d'entrades dels "usos de les exposicions permanents" i dels "usos de les exposicions temporals". <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,52€	Municipis participants: 34

Despesa corrent total per visita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és una mesura relativa del cost operatiu del museu local.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa corrent total}}{\text{Visitants presencials als museus del municipi}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu, bar, etc. (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i> ➤ Visitants presencials als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 21,91€	Municipis participants: 34

Ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quina és la mitjana d'ingressos que té el museu local per cada assistent a les activitats que organitza.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Ingressos per activitats i tallers}}{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingressos per activitats i tallers: Ingressos totals obtinguts pels museus del municipi provinents de les activitats i tallers realitzades. Són els ingressos generats pels "usos d'altres activitats pròpies del museu". NO INCLOU els ingressos d'activitats alienes al museu (ja estan comptabilitzats a l'autofinançament per taxes i preus públics). <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. INCLOU les visites de centres d'ensenyament no considerats en la categoria d'activitats escolars: batxillers, universitaris, etc. Així com les visites de casals d'estiu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 2,97€	Municipis participants: 34

Despesa en activitats per cada ús de les activitats	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quin és el cost en activitats del museu local imputable a cada assistent a una activitat pròpia del museu local.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en activitats i tallers del museu}}{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despesa en activitats i tallers del museu: Despesa en activitats i tallers del museu local, ja sigui amb recursos propis del museu com activitats externalitzades. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a l'organització, preparació, execució, seguiment o avaluació de les activitats dutes a terme al museu (personal propi i personal subcontractat). NO INCLOU les despeses vinculades a les activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> ➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu (incloses totes les extensions) per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. INCLOU les visites de centres d'ensenyament no considerats en la categoria d'activitats escolars: batxillers, universitaris, etc. Així com les visites de casals d'estiu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 9,63€	Municipis participants: 33

V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació del indicador: Aquest indicador mesura indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre d'habitants</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 61.536 hab.	Municipis participants: 35

Densitat de població (hab. / km² municipi)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> ➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 3.255	Municipis participants: 35

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</i> ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: IDESCAT - INE.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 15.675€	Municipis participants: 35

Nombre de museus locals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de museus locals per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de museus locals</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de museus locals: El museu local és una institució pública municipal al servei de la societat i oberta a la ciutadania que reuneix, conserva, exposa, estudia i difon el patrimoni material i immaterial. El seu àmbit d'actuació és primordialment municipal, amb la voluntat d'articular i construir la identitat local a partir de la gestió d'un fons amb personal tècnic qualificat. Han de reunir els següents requisits: <ul style="list-style-type: none"> a) La gestió del museu correspon a l'ajuntament o ens local; s'inclouen els OO.AA., empreses i fundacions participades per l'ajuntament o ens local ; b) Tenen responsabilitat sobre els béns culturals gestionats pel museu; c) Disposen d'una exposició permanent oberta al públic; d) Realitzen una programació estable d'activitats; e) Tenen, com a mínim, un tècnic dedicat específicament a la gestió del servei (a temps complet o parcial); f) Estan dotats dels recursos tècnics i econòmics mínims i suficients per a realitzar les seves activitats. <p><i>Font: Ajuntaments.</i></p>	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1	Municipis participants: 35

Nombre de seus i extensions del museu local	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre de seus i extensions del museu local per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de seus i extensions del museu local.</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de seus i extensions del museu local: S'entén per seu el centre on s'ubica la institució principal. S'entén per extensió aquell espai que fa funcions museístiques, gestionat pel personal de la seu central però amb una localització diferent a aquesta, amb control del nombre de visitants ja sigui amb personal permanent o amb personal que acompanya als visitants sota demanda. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. NO INCLOU immobles agregats o adscrits al museu que no en siguin part integrants. NO INCLOU espais on es realitzen visites o rutes guiades, però no son gestionats directament pel museu. <p><i>Font: Ajuntaments.</i></p>	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 4,6	Municipis participants: 35

Coses a fer al municipi segons Tripadvisor	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre la classificació del museu segons Tripadvisor respectes les diferents coses a fer al municipi	
Fórmula de càlcul: <i>"Coses a fer" al municipi segons Tripadvisor</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ "Coses a fer" al municipi segons Tripadvisor: classificació del museu segons Tripadvisor respectes les diferents "coses a fer" al municipi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: --	Municipis participants: --



Informe global dels indicadors de museus locals 2017: conclusions

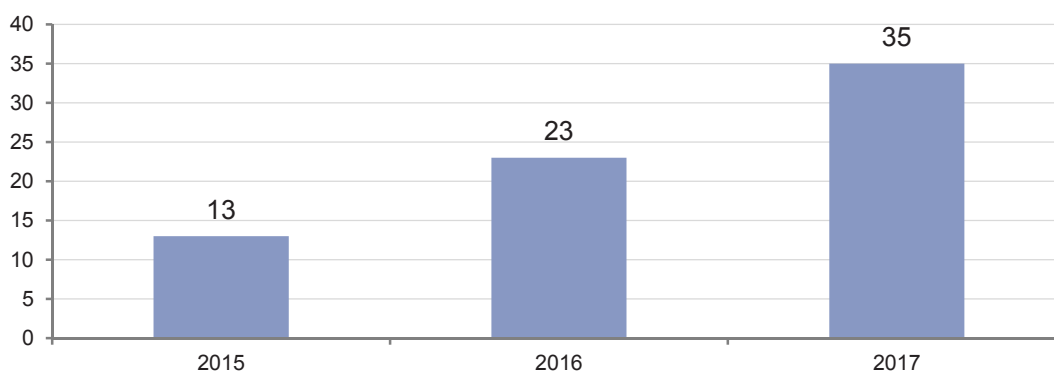


1. INTRODUCCIÓ

El Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals assoleix l'any 2017 la tercera edició, des de la seva posta en marxa l'any 2015 per iniciativa conjunta de l'Oficina de Patrimoni Cultural i del Servei de Programació de la Diputació de Barcelona.

Aquest text presenta les principals conclusions d'aquesta edició del Cercle de Museus Locals, i té per objecte analitzar l'activitat d'aquests serveis municipals el 2017 a partir de la informació proporcionada pels municipis participants.

Com s'observa al Gràfic 1, l'any 2017 han format part del Cercle de Museus un total de 35 municipis, fet que suposa un notable increment de participants respecte del 2015 (amb 13 municipis) i del 2016 (amb 23).



Gràfic 1: Nombre de participants en els CCI de Museus Locals segons l'edició. Anys 2015 a 2017.

Tots els municipis participants tenen equipaments integrats a la Xarxa de Museus Locals de la Diputació de Barcelona (XML), la qual està formada en l'actualitat, per 67 museus de 52 municipis de la província¹.

El Cercle té per objectiu mesurar, comparar i avaluar els resultats assolits per aquests serveis mitjançant uns indicadors comuns consensuats, i formar un grup de treball per intercanviar experiències per, en definitiva, impulsar la millora dels museus locals participants.

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

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

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

¹ De cara als propers anys, es preveu que tots els municipis de la Xarxa també puguin estar en el Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus.

Els 35 municipis participants a l'edició del Cercle de 2017 apleguen un total de 43 museus locals (28 l'any 2016), els quals tenen 165 seus i extensions (front a les 98 del 2016). Segons la dimensió dels municipis en termes de població, aquesta mostra té les característiques següents (veure Quadre 1):

- ♦ Municipis de població inferior als 20.000 habitants: hi ha 12 municipis (6 en l'edició anterior del Cercle), amb 12 museus i un total de 35 seus i extensions.
- ♦ Municipis d'entre 20.000 i 50.000 habitants: 9 municipis (per 7 en l'edició anterior) amb 11 museus i 41 seus i extensions.
- ♦ Municipis d'entre 50.000 i 100.000 habitants: 8 municipis (6 en l'edició anterior) amb 12 museus i 39 seus i extensions.
- ♦ Municipis de més de 100.000 habitants: 6 municipis (4 en l'edició anterior) amb 8 museus i 50 seus i extensions.

	Població municipal (habitants)	Nombre de museus locals	Nombre de seus i d'extensions del museu
Cercs	1.166	1	1
Folgueroles	2.298	1	1
Capellades	5.225	1	1
Roda de ter	6.125	1	2
Montmeló	8.748	1	4
Vilassar de Dalt	8.961	1	3
Sant Andreu de Llavaneres	10.758	1	1
Argentona	12.133	1	3
Arenys de Mar	15.368	1	2
Caldes de Montbui	17.187	1	5
Cardedeu	18.210	1	3
Calella	18.481	1	9
Manlleu	20.007	1	1
Masnou, el	23.288	1	4
Martorell	27.681	3	8
Sant Adrià de Besòs	36.624	1	2
Ripollet	37.899	1	2
Igualada	39.316	1	7
Vilafranca del Penedès	39.532	1	8
Esplugues de Llobregat	45.890	1	4
Gavà	46.538	1	5
Mollet del Vallès	51.128	1	2
Cerdanyola del Vallès	57.723	2	6
Granollers	60.695	2	5
Vilanova i la Geltrú	66.077	3	5
Manresa	75.152	1	4
Sant Boi de Llobregat	82.142	1	8
Cornellà de Llobregat	86.610	1	4
Sant Cugat del Vallès	89.516	1	5
Santa Coloma de Gramenet	117.597	1	2
Mataró	126.127	1	6
Sabadell	209.931	2	17
Badalona	215.848	1	7
Terrassa	216.428	2	9
L'Hospitalet de Llobregat	257.349	1	9
Total	2.153.758	43	165

Nota: Població municipal, INE 2017.

Quadre 1: Ajuntaments participants en els Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals. Any 2017.

67%
dels municipis
de la XML són
al Cercle

En aquesta tercera edició del Cercle hi ha el 67% dels municipis de la XML (percentatge era del 25% el 2015, i del 44% el 2016), que apleguen el 81,4% de la població dels municipis de dita XML.

El Quadre 2 mostra com la participació dels municipis de la XML al Cercle per segments de població és força equilibrada. Així, les diferents tipologies de municipis de la XML passen a formar part del Cercle de manera progressiva.

En relació al total de municipis de la província de Barcelona (sense incloure la seva capital), els 35 municipis que han format part del Cercle en la present edició representen l'11,3% del total de municipis i el 54,5% de la seva població.

	Cercle de Museus Locals			Xarxa Museus Locals		Total província
	Nombre	% s/ total Xarxa	% s/ total província	Nombre	% s/ total província	Nombre
Nombre de municipis						
Menys de 20.000 hab.	12	63,2	4,5	19	7,1	266
De 20.000 a 50.000 hab.	9	56,3	34,6	16	61,5	26
Més de 50.000 hab.	14	82,4	77,8	17	94,4	18
Total	35	67,3	11,3	52	16,8	310
Població (en habitants)						
Menys de 20.000 hab.	124.660	64,0	10,8	194.842	16,9	1.155.489
De 20.000 a 50.000 hab.	316.775	59,5	38,8	532.379	65,2	816.004
Més de 50.000 hab.	1.712.323	89,3	86,3	1.917.781	96,7	1.983.735
Total	2.153.758	81,4	54,5	2.645.002	66,9	3.955.228

Notes:

(1) Població municipal, INE 2017.

(2) Sense incloure Barcelona capital.

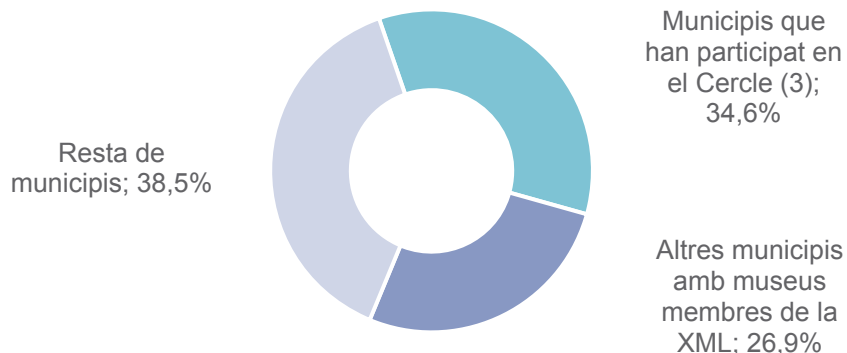
Quadre 2: Municipis participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals i a la Xarxa de Museus Locals per intervals de població municipal. Any 2017. (1) (2)

En el Gràfic 2 es detalla la distribució percentual dels municipis de la província de Barcelona, per intervals de població municipal, segons les tres agrupacions següents: municipis que han participat en el Cercle, altres municipis amb museus membres de la XML i resta de municipis de la província.

A) Municipis de menys de 20.000 habitants



B) Municipis d'entre de 20.000 i 50.000 habitants



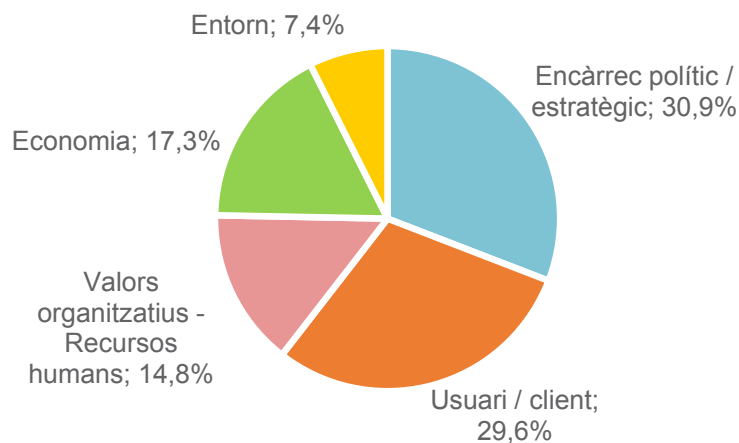
C) Municipis de més de 50.000 habitants



Notes:
 (1) Població municipal, INE 2017.
 (2) Sense incloure Barcelona capital.
 (3) Tots els municipis que han participat en el Cercle tenen museus membres de la XML-Xarxa de Museus Locals

Gràfic 2: % del nombre de municipis participants al Cercle, d'altres municipis amb museus membres de la XML - Xarxa de Museus Locals, i de la resta de municipis, sobre el total de municipis de la província de Barcelona. Any 2017. (1) (2)

L'actual edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals s'ha estructurat en 81 indicadors repartits de la següent manera entre les cinc dimensions considerades: Encàrrec polític (25 indicadors), Usuari / Client (24), Valors Organitzatius – Recursos Humans (12), Economia (14) i Entorn (6) (veure Gràfic 3).



Gràfic 3: Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions del Cercle. Any 2017.

En relació a l'any 2016, s'ha afegit un nou indicador a la Dimensió Valors organitzatius – Recursos humans del Cercle corresponent al % de dones comandament s/ total de comandaments.

2. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS MUSEUS LOCALS

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

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

- ♦ L'evolució temporal de les dades del Cercle de Museus Locals els anys 2015 a 2017, pel que cal tenir en compte les diferències existents entre les mostres de municipis participants en les diferents edicions del Cercle (13, 23 i 35 municipis al llarg del període).
- ♦ No obstant això, i a diferència de l'any passat, s'observa com hi ha certs indicadors que obtenen unes magnituds força similars els darrers dos anys, fet que pot ser indicatiu de certes característiques rellevants dels museus locals del Cercle, així com de l'evolució de la seva activitat aquests anys (qüestió que, tanmateix, caldrà confirmar en futures edicions del Cercle).
- ♦ Una anàlisi de correlació entre certs indicadors del mateix Cercle de Museus Locals, amb l'objectiu de constatar fins a quin punt dos indicadors poden tenir relació entre ells.
- ♦ Una anàlisi comparativa amb altres serveis municipals, tot oferint una visió transversal dels indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipals (en la Dimensió de Valors organitzatius – Recursos Humans i en la Dimensió Economia).

2.1. DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

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

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

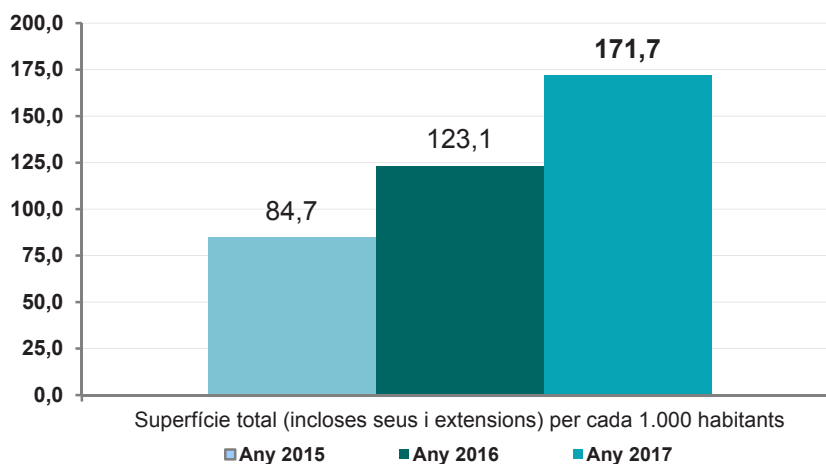
- ♦ Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis.
- ♦ Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu.
- ♦ Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers.
- ♦ Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi.
- ♦ Difondre l'activitat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

Encàrrec polític / Estratègic	2015	2016	2017
Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis			
Superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants	84,66	123,13	171,74
% de superfície visitable sobre la superfície total del museu	60,4 %	53,1 %	66,7 %
% de superfície edificada sobre la superfície total del museu	69,4 %	57,3 %	40,6 %
% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials)	40,4 %	42,9 %	43,2 %
Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu			
% d'objectes registrats s/ total estimat d'objectes del fons	80,9 %	77,6 %	74,5 %
% d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats	3,0 %	5,9 %	2,2 %
% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats	91,9 %	96,0 %	68,5 %
% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s/total d'objectes registrats	0,9 %	0,4 %	0,5 %
% d'objectes ingressats l'any d'estudi s/total d'objectes registrats	2,4 %	5,2 %	1,7 %
% de la col·lecció que està en bones condicions de conservació preventiva	--	42,2 %	66,8 %
% de la col·lecció emmagatzemada en bones condicions de conservació preventiva	--	36,6 %	63,3 %
% d'espai d'emmagatzematge disponible	--	6,4 %	9,5 %
Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers			
% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura	65,0 %	73,8 %	75,2 %
Mitjana de dies de durada de les exposicions temporals	49,81	44,45	43,39
% exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s/ total exposicions temporals	67,7 %	66,7 %	56,0 %
% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats	12,5 %	9,4 %	6,6 %
% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció	0,4 %	0,3 %	0,2 %
% de la col·lecció accessible en línia	--	35,3 %	28,1 %
Antiguitat (en anys) de la museografia de l'exposició de la seu principal	--	7,57	9,59
Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi			
% de dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) sobre el total de dies d'obertura	45,2 %	36,8 %	34,1 %
% d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu	50,5 %	49,0 %	42,1 %
Difondre l'activitat del museu als mitjans de comunicació i xarxes socials			
Nombre de perfils actius a les xarxes socials per cada 10.000 habitants	0,39	0,49	0,50
Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants	44,55	58,98	60,89
Presència del museu a Internet (mencions a Google durant l'any d'estudi)	--	655,74	1.804,85
Afavorir la conservació del patrimoni local			
% de béns patrimonials analitzats s/total de béns patrimonials del municipi	13,8 %	4,4 %	4,9 %

Taula 1: Indicators de la Dimensió Encàrrec polític / Estratègic del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus locals. Anys 2015-2017.

El primer bloc d'indicadors d'aquesta Dimensió es titula "Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis" respecte al qual cal indicar, d'entrada, que la mitjana de superfície total dels museus s'ha situat el 2017 en 171,7 m²/1.000 habitants, una xifra molt superior a la d'anys anteriors (123,1 m²/1.000 habitants el 2016 i 84,7 m²/1.000 habitants el 2015) (veure Gràfic 3).

Sens dubte, aquest increment s'explica per la incorporació en el Cercle de certs equipaments que tenen una superfície superior a la mitjana com Cercs, Roda de Ter o Granollers.

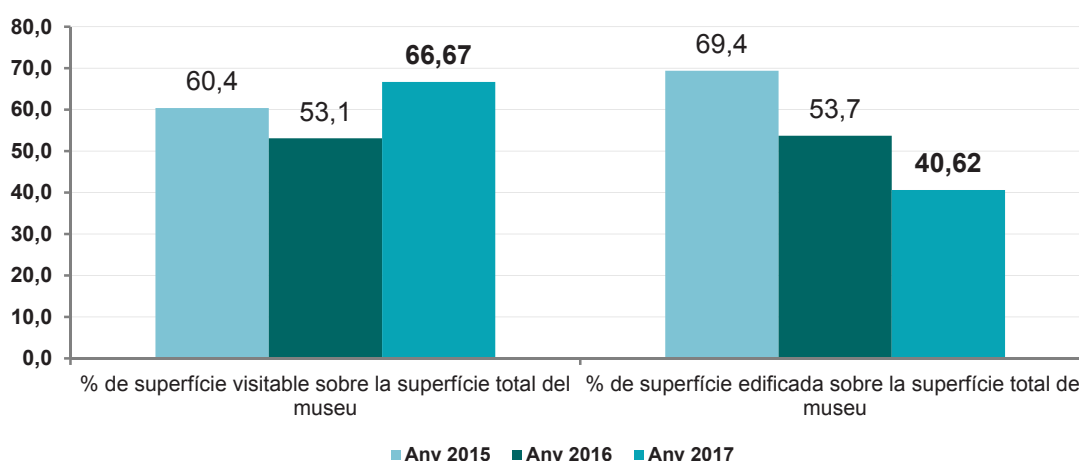


Gràfic 4: Superfície total dels museus (en m²) per 1.000 habitants. Anys 2015, 2016 i 2017.

66,7% de superfície visitable s/ superfície total

També hi ha una important variació dels valors del percentatge de la superfície edificada sobre el total (en aquest cas, però, en un sentit decreixent): 69,4% el 2015, 57,3% el 2016 i 40,6% el 2017 (veure Gràfic 5). Com s'ha dit anteriorment, l'entrada de nous museus al Cercle en cadascuna de les seves darreres edicions explica aquesta evolució.

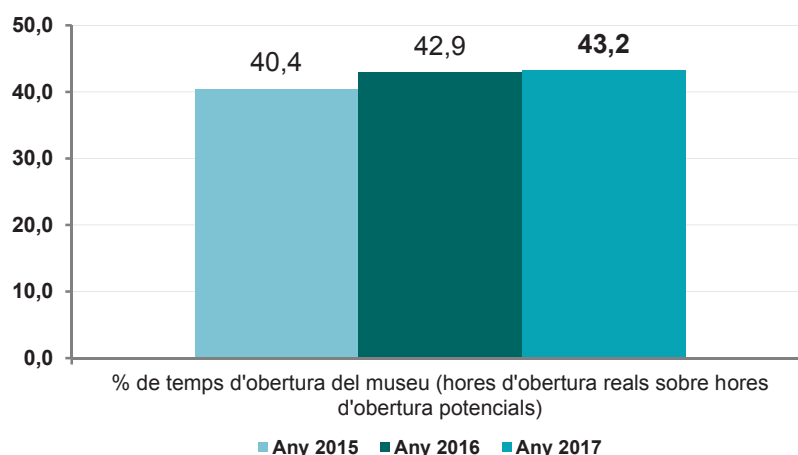
Els valors del percentatge de superfície visitable sobre el total oscil·len entre el 53,1% del 2016 i el 66,7% del 2017 (veure el mateix Gràfic 5).



Gràfic 5: % de superfície visitable i % de superfície edificada sobre la superfície total del museu. Anys 2015, 2016 i 2017.

43,2% de temps d'obertura del museu s/ temps potencial d'obertura

Per contra, el percentatge de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials) manté una elevada semblança en els resultats obtinguts al llarg dels tres anys considerats: 40,4% el 2015, 42,9% el 2016 i 43,2% el 2017 (veure Gràfic 5).



Gràfic 6: % de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials). Anys 2015, 2016 i 2017.

En el segon bloc, relatiu a “Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu” no hi ha diferències remarcables respecte els resultats de l’any anterior en els indicadors següents:

- ♦ % d’objectes registrats s/ total estimat d’objectes del fons: 74,5% el 2017 (77,6% el 2016 i 80,9% el 2015).
- ♦ % d’objectes registrats l’any d’estudi respecte el total d’objectes registrats: 2,2% el 2017 (5,9 % el 2016 i 3,0 % el 2015).
- ♦ % de peces en què s’ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s/total d’objectes registrats: 0,5% el 2017 (0,4% el 2016 i 0,9% el 2015).
- ♦ % d’espai d’emmagatzematge disponible: 9,5% el 2017 i 6,4 % el 2016.

Per la resta d’indicadors d’aquest bloc, en canvi, les dades obtingudes tenen notables diferències d’un any a l’altre (molt probablement, per la diferent composició de les mostres respectives):

- ♦ % d’objectes documentats respecte el total d’objectes registrats: 68,5% el 2017, 96,0% el 2016 i 91,9% el 2015. Tot indica que els canvis en composició de la mostra de museus del Cercle expliquen aquests canvis.
- ♦ % d’objectes ingressats l’any d’estudi s/total d’objectes registrats: 1,7% el 2017, 5,2% el 2016 i 2,4 % el 2015. Certament, els ingressos d’objectes per part dels museus poden oscil·lar força d’un any a l’altre, ja que aquestes entrades estan condicionades per les polítiques d’adquisicions de cada museu i, també, per l’oferta de donacions esdevinguda cada exercici.
- ♦ % de la col·lecció que està en bones condicions de conservació preventiva: 66,8% el 2017 i 42,2% el 2016.
- ♦ % de la col·lecció emmagatzemada en bones condicions de conservació preventiva: 63,3% el 2017 i 36,6%.

Dels indicadors del bloc titulat “Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers” s’observa que entre dues tercera parts i tres quartes parts del total dels dies anuals d’obertura dels museus del Cercle han tingut una exposició temporal a disposició del públic: el 75,2% el 2017, el 73,8% el 2016 i el 65,0% el 2015.

43,4 dies de durada de les exposicions temporals

La durada de les exposicions temporals realitzades ha estat de 43,4 dies de mitjana el 2017, una xifra molt similar a la dels anys anteriors: 44,4 dies el 2016 i 49,8 dies el 2015.

Com en anys anteriors, la major part de les exposicions (el 56,0%) presentades als museus del Cercle han estat de producció pròpia o coproduïdes, un percentatge sensiblement inferior a l’obtingut els dos anys anteriors: 66,7% el 2016 i 67,7% el 2015.

Altres indicadors sobre l'activitat expositiva dels museus el 2017 són:

- ♦ 6,6% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats (9,4% el 2016 i 12,5% el 2015).
- ♦ 0,2% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció sobre el total (0,3% el 2016 i 0,4% el 2015).
- ♦ el 28,1% de les col·leccions dels museus són accessibles en línia (35,3% el 2016).

9,6 anys d'antiguitat de les museografies

Així mateix, es posa de manifest que les museografies de les exposicions permanents de les seus principals dels museus del Cercle tenen una mitjana de 9,6 anys d'antiguitat, una xifra que és sensiblement superior a la de l'any anterior (7,6 any de mitjana). Aquest fet mostra la molt baixa o nul·la renovació museogràfica de les exposicions permanents dels equipaments participants al Cercle.

Més enllà de la seva funció expositiva, els museus del Cercle realitzen activitats de caràcter divers, també en col·laboració amb altres entitats alienes al museu, com s'observa en les dades següents:

42% de les activitats als museus són de tercers i d'àmbit no museístic

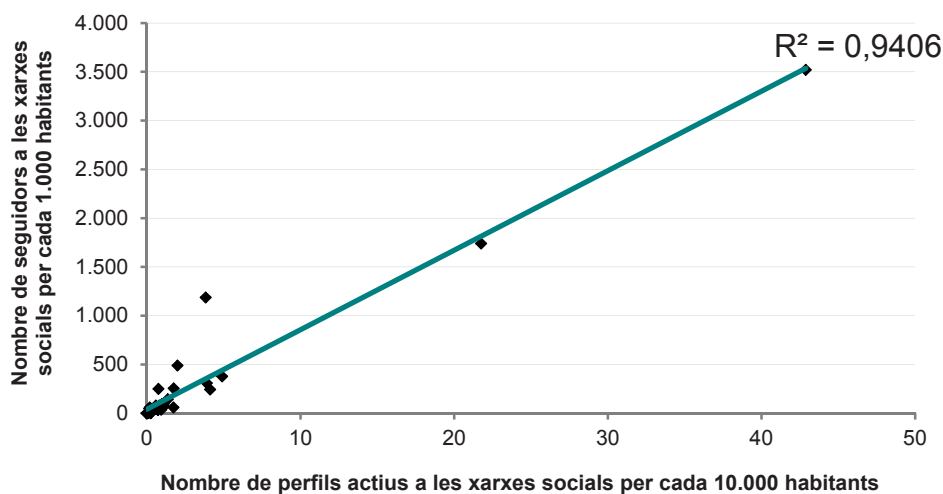
- ♦ El 34,1% dels dies d'obertura del museu s'hi ha realitzat activitats, ja sigui d'iniciativa pròpia o aliena (percentatge que fou del 36,8% el 2016, i del 45,2% el 2015).
- ♦ Del total de les activitats realitzades al museu el 2017, el 42,1% han estat organitzades per institucions alienes al museu i d'àmbit no museístic, (49,0% el 2016 i 50,5% el 2015).

Per donar a conèixer l'activitat dels museus del Cercle, es despleguen unes accions de difusió a la ciutadania que, principalment es canalitzen a través dels mitjans de comunicació i de les xarxes socials. Les dades elaborades en el Cercle sobre aquesta qüestió relatives al 2017 són les següents:

- ♦ D'una banda, hi ha hagut una mitjana de 61 seguidors a les xarxes socials del museu per 1.000 habitants (una xifra molt similar als 59 del 2016 i superior a la del 2015 que fou de 44). Així mateix, s'han comptabilitzat un total de 0,5 perfils actius a les xarxes socials dels museus per cada 10.000 habitants (com l'any 2016).

Com l'any anterior, el 2017 s'observa una clara correlació positiva entre aquests dos indicadors, de manera que a major quantitat de seguidors, més quantitat de perfils actius (veure Gràfic 7).

- ♦ D'altra banda, pel que fa a la presència del museu a internet s'ha comptabilitzat una mitjana de 1.805 mencions dels museus a Google en l'any d'estudi (656 el 2016).



Gràfic 7: Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants i Nombre de perfils actius a les xarxes socials per cada 10.000 habitants. Any 2017.

La Dimensió Encàrrec polític es completa amb un indicador relatiu a la contribució dels museus locals per “Afavorir la conservació del patrimoni local”. En aquest cas, els equips tècnics dels museus han analitzat² durant el 2017 el 4,9% del total de béns patrimonials inventariats o catalogats del municipi (percentatge que fou del 4,4% en el Cercle de l’any anterior, i del 13,8% el 2015).

2.2. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

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

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

² Realització d’un assessorament, elaboració d’informe, estudi, visita tècnica, etc...

Dimensió Usuari / Client	2015	2016	2017
Fomentar l'assistència als museus municipals			
Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants	319,27	371,91	325,26
Visitants virtuals als museus per cada 1.000 habitants	207,02	389,75	544,36
% de visitants residents al municipi	29,2 %	33,5 %	37,7 %
% de visitants que paguen entrada al museu	--	29,9 %	35,5 %
Visitants presencials als museus per cada hora d'obertura	16,47	13,25	11,55
Usos del museu per cada visitant al museu	1,35	1,56	1,68
% de població en edat escolar que ha visitat el museu	--	63,0 %	64,2 %
Nombre de consultes anuals sobre fons, orientació en la recerca o informació històrica	--	76,35	58,45
Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (I)			
Usos de l'exposició permanent per cada 1.000 habitants	180,38	220,42	205,72
Usos de les exposicions temporals per cada 1.000 habitants	85,65	147,71	151,57
Usos d'activitats escolars per cada 1.000 habitants	68,31	89,87	89,07
Usos d'activitats pròpies del museu per cada 1.000 habitants	68,55	115,15	96,88
Usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants	4,40	5,81	4,72
Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (II)			
% d'usos de l'exposició permanent sobre el total d'usos del museu	46,2 %	38,1 %	37,6 %
% d'usos de les exposicions temporals sobre el total d'usos del museu	22,2 %	25,5 %	27,7 %
% d'usos d'activitats escolars sobre el total d'usos del museu	13,6 %	15,5 %	16,3 %
% d'usos d'activitats pròpies del museu sobre el total d'usos del museu	17,4 %	19,9 %	17,7 %
% d'usos de serveis museístics sobre el total d'usos del museu	1,0 %	1,0 %	0,9 %
Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu			
Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada	985,17	1.201,85	997,68
Mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu	83,60	111,59	77,58
Ofertar l'ús del museu per activitats alienes			
Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants	63,88	99,48	113,52
Oferir un servei de qualitat als museus			
Grau de satisfacció dels visitants amb els museus locals	8,20	8,67	8,72
Puntuació del museu segons els usuaris de Google	--	8,43	8,38
Puntuació del museu segons els usuaris de Tripadvisor	--	8,83	8,75

Taula 2: Indicators de la Dimensió Usuari / Client del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus locals. Anys 2015-2017.

Les dades de la Dimensió Usuari / Client de l'any 2017 del Cercle de Museus presenten uns valors que oscil·len al voltant de les xifres obtingudes en les dues edicions anteriors, amb valors lleugerament superiors o inferiors segons el cas. Certament, com ha s'ha dit, la diferent composició de la mostra de municipis participants al Cercle entre aquests anys impedeix interpretar l'evolució d'aquestes dades com una tendència temporal de l'activitat d'aquests serveis municipals.

**325 visitants
presencials
per 1.000 habitants**

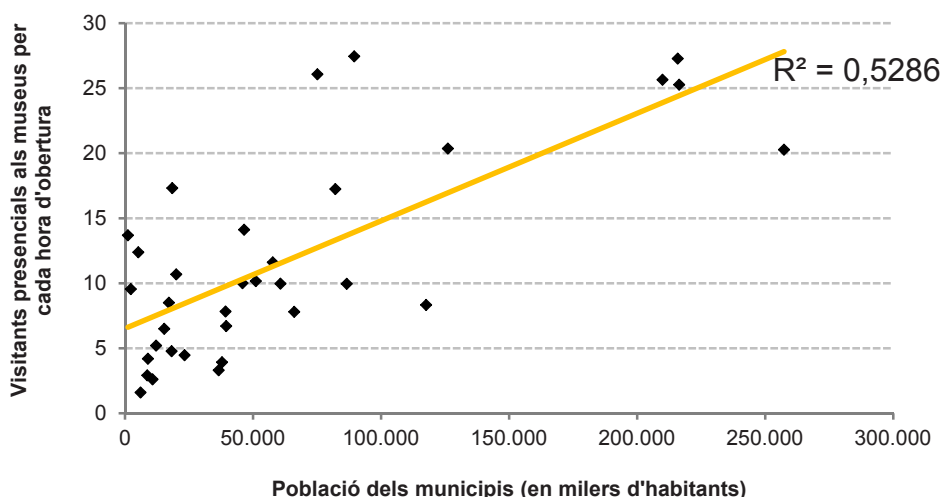
En el primer bloc titulat "Fomentar l'assistència als museus municipals", s'obtenen les dades següents:

- ♦ El nombre de visitants als museus per cada 1.000 habitants ha passat de 319,3 visitants el 2015, a 371,9 el 2016 i a 325,3 el 2017.
- ♦ L'evolució de la xifra de visitants presencials al museu per cada hora d'obertura decreix del 2015 al 2017: 16,5 visitants/hora el 2015, 13,2 visitants/hora el 2016 i 11,6 visitants/hora el 2017).
- ♦ La xifra de visitants virtuals als museus per cada 1.000 habitants mostra, de manera força destacada, un creixement sostingut al llarg del període: 207,0 visitants virtuals per 1.000 habitants el 2015, 389,7 el 2016 i 544,4 el 2017.

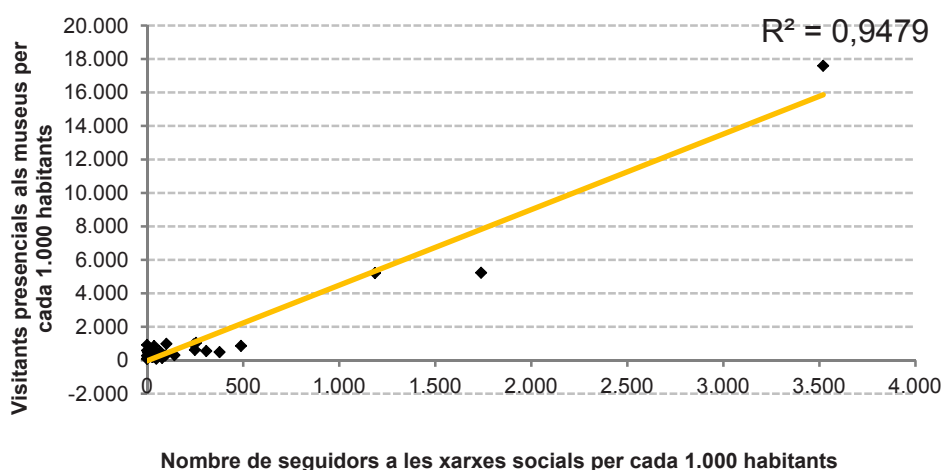
**544 visitants
virtuals
per 1.000 habitants**

Més enllà de l'anàlisi de l'evolució de les dades en el temps, les dades obtingudes el 2017 han permès observar les següents correlacions d'interès (com l'any anterior):

- ♦ Per un costat, es constata com la xifra de visitants presencials als museus per cada hora d'obertura tendeix a créixer en augmentar la població municipal (veure Gràfic 8).
- ♦ Per un altre costat, també hi ha una correlació positiva entre la xifra de visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants i el nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants (veure Gràfic 9).



Gràfic 8: Visitants presencials als museus per cada hora d'obertura i Població municipal. Any 2017.



Gràfic 9: Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants i Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants. Any 2017.

També formen part d'aquest primer bloc d'indicadors de la Dimensió Usuari / Client els següents:

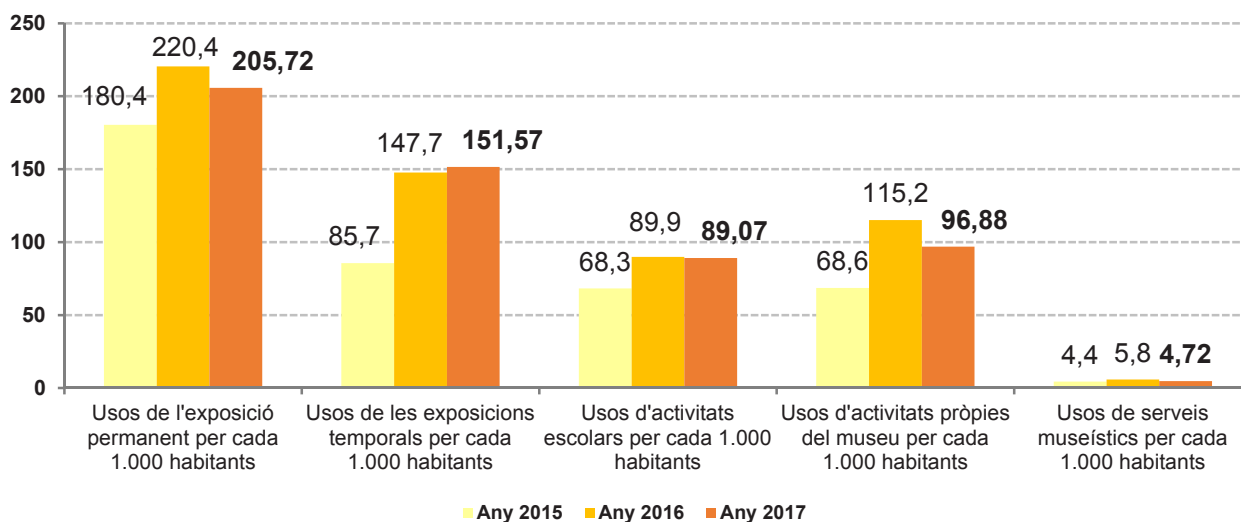
1,7
usos per
visitant

- ♦ Els visitants residents al municipi han estat el 37,7% del total de visitants l'any 2017 (33,5% el 2016).
- ♦ El 35,5% dels visitants dels museus paguen entrada (29,9% el 2016).
- ♦ Cada visitant del museu ha realitzat una mitjana de 1,7 usos del museu (1,6 el 2016).
- ♦ El percentatge de població en edat escolar que ha visitat el museu ha estat del 64% (el 63% l'any anterior).
- ♦ Hi ha hagut una mitjana de 58,5 consultes anuals sobre fons, orientació en la recerca i informació històrica (76,4 el 2016).

El bloc següent titulat "Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic" fa referència a la distribució per tipologies d'ús de l'activitat realitzada pels visitants dels museus el 2017 (veure Gràfic 10).

205
usos / 1.000
habitants en
exposicions
permanents

- ♦ En exposició permanent: 205,7 usos per cada 1.000 habitants (220,4 el 2016 i 180,4 el 2015).
- ♦ En exposicions temporals: 151,6 usos per 1.000 habitants (147,7 el 2016 i 85,6 el 2015).
- ♦ En activitats escolars: 89,1 usos per 1.000 habitants (89,9 el 2016 i 68,3 el 2015).
- ♦ En activitats pròpies del museu (com tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc.): 96,9 usos per 1.000 habitants (115,2 el 2016 i 68,6 el 2015).
- ♦ En serveis museístics (com biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc.): 4,7 usos per 1.000 habitants (5,8 el 2016 i 4,4 el 2015).

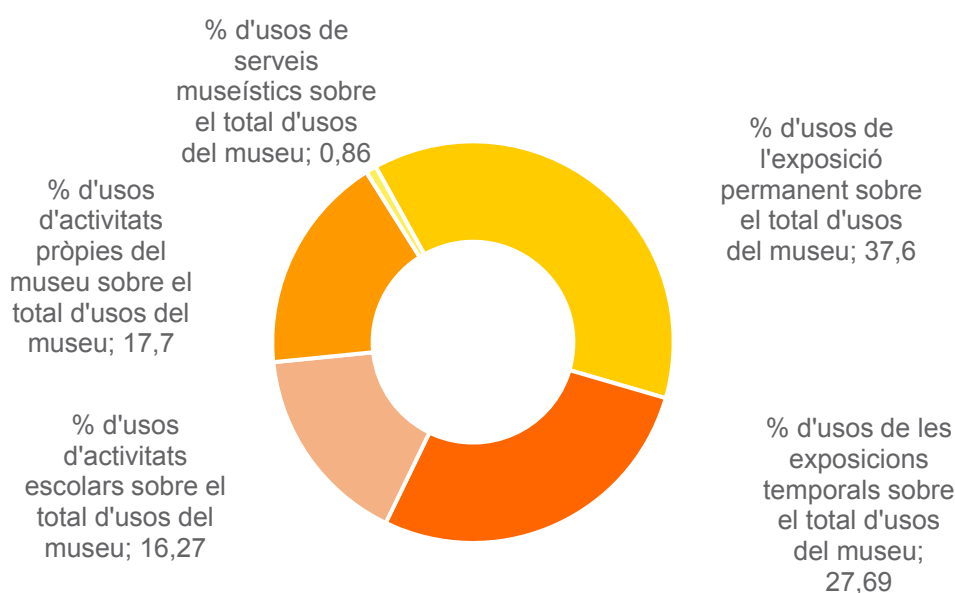


Gràfic 10: Usos de l'exposició permanent, de les exposicions temporals i de les activitats escolars per cada 1.000 habitants. Segons dades del Cercle. Anys 2015, 2016 i 2017

Atès que les dades del 2017 relatives als usos no són substancialment diferents a les del 2016, la distribució percentual dels usos del museu pels diferents conceptes d'ús considerats no ha experimentat canvis a destacar. La situació del 2017 ha estat la següent (veure Gràfic 11):

65,3%
dels usos dels museus en exposicions (permanent i temporals)

- ♦ 37,6% d'usos en l'exposició permanent i 27,7% en les exposicions temporals (65,3% en total pel cas de les exposicions).
- ♦ 16,3% dels usos en activitats escolars.
- ♦ 17,7% dels usos en activitats pròpies del museu (com tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc.).
- ♦ 0,9% dels usos en serveis museístics (com biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc.)



Gràfic 11: % d'usos del museu sobre el total d'usos. Per tipus d'ús sobre el total. Any 2017.

El 2017, els valors dels indicadors del blocs "Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museus" se situen per sota als de 2016, i propers als de 2015:

998
usos per exposició temporal realitzada

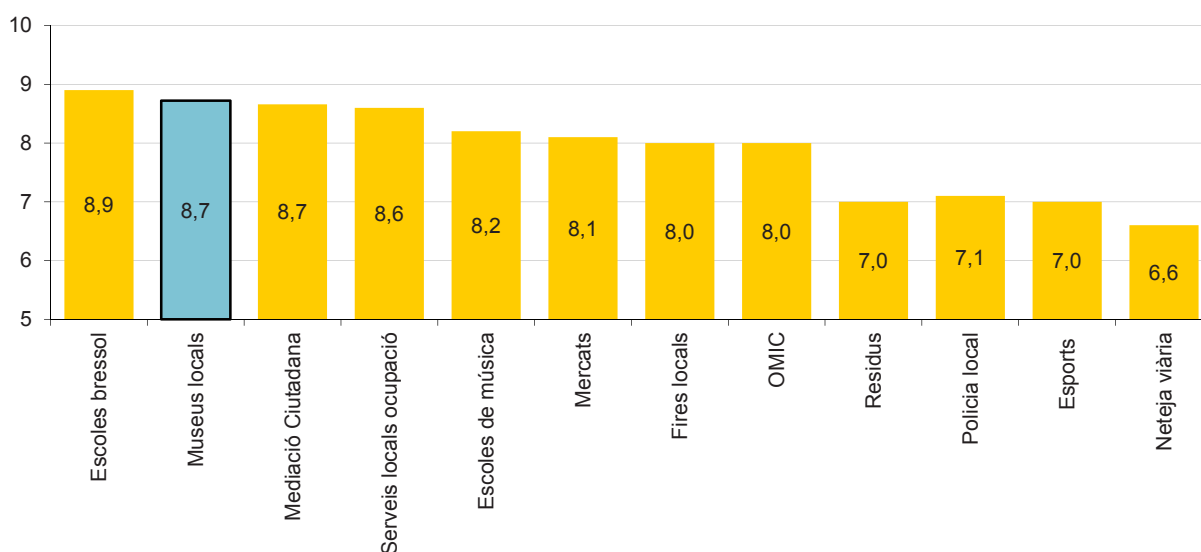
- ♦ S'han comptabilitzat 997,7 usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada (essent 1.201,8 usos l'any 2016 i de 985,2 el 2015).
- ♦ La mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu ha estat de 77,6 (111,6 el 2016 i 83,6 el 2015).

Per altra banda, del bloc "Ofertar l'ús del museu per activitats alienes", hi ha hagut 113,52 visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants el 2017 (99,5 el 2016 i 63,9 el 2015).

Aquesta Dimensió Usuari / Client del Cercle es completa amb les dades relatives a la qualitat del servei ofert pels museus locals que mostren com la valoració del Grau de satisfacció dels visitants dels museus ha estat puntuada amb 8,7 punts (en una escala de 0 a 10), el mateix valor que el 2016.

Comparativament amb altres serveis municipals, aquesta puntuació és la més elevada i iguala la que s'ha obtingut en les Escoles bressol i els Serveis locals d'ocupació el mateix any (veure Gràfic 12).

La mitjana de puntuació dels museus l'any 2017 segons els usuaris de Google (8,4 sobre 10), segons els usuaris de Tripadvisor (8,8 sobre 10, tot i que en aquest cas només amb les dades del 40% dels municipis del Cercle) s'ha mantingut en uns valors similars als del 2016.



Gràfic 12: Graó de satisfacció dels usuaris analitzat pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

2.3. DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Els indicadors de la dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans fan referència al model organitzatiu i de gestió dels museus locals, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, antiguitat dels treballadors). Aquests indicadors estan agrupats en els cinc blocs que s'indiquen tot seguit, entre els quals cal destacar la incorporació en aquesta edició de l'indicador "% de dones de comandament s/ total de comandament" (veure Taula 3):

- ◆ Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió.
- ◆ Disposar d'una dotació adequada de recursos humans.
- ◆ Promoure un clima laboral positiu per als treballadors.
- ◆ Millorar les habilitats dels treballadors.
- ◆ Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes.

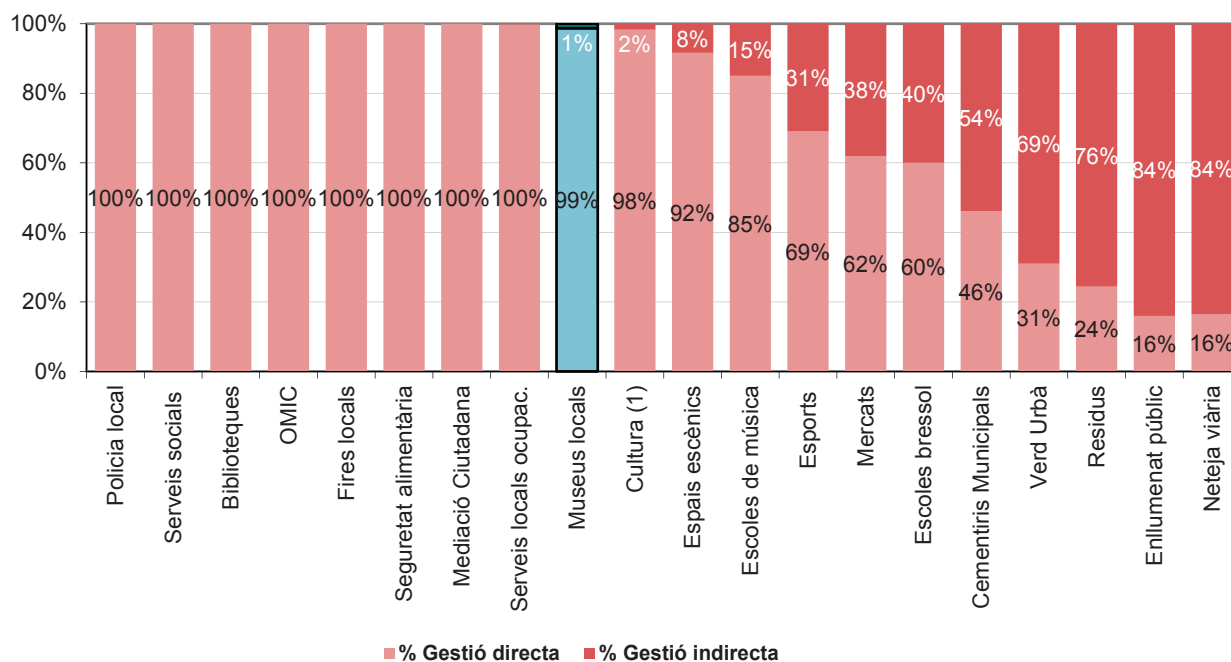
Dimensió Valors Organitzatius / RRHH	2015	2016	2017
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió			
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Empreses i fundacions participades per l'ajuntament)	96,0 %	98,0 %	98,7 %
Gestió indirecta (%) (concessió, altres)	2,6 %	2,0 %	1,3 %
Disposar d'una dotació adequada de recursos humans			
Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants	0,35	0,43	0,42
% de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu	35,3 %	35,3 %	31,4 %
% de treballadors propis s/total de treballadors del museu	81,1 %	79,8 %	70,7 %
Índex de cobertura de la vigilància amb personal específic	--	94,9 %	80,8 %
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors			
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal	4,8 %	3,9 %	5,2 %
Sou brut del director del museu	40.838	42.855	38.269
Nombre d'usos per cada treballador del museu	4.034	4.768	4.138
Millorar les habilitats dels treballadors			
Hores anuals de formació per treballador (personal propi)	8,74	8,86	14,36
Vetllar per la igualtat efectiva entre dones i homes			
% de dones respecte el total de treballadors	53,27	57,43	60,54
% de dones comandament s/ total de comandaments	--	--	64,00

Taula 3. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals. Anys 2015-2017.

En aquesta Dimensió del Cercles es pot fer una anàlisi comparativa del Cercle de Museus locals amb les dades d'altres Cercles de Comparació Intermunicipal, ja que una bona part dels indicadors que conté són de caràcter transversal i, per tant, comuns a les d'altres serveis municipals.

D'entrada, en aquesta Dimensió es considera la forma o model de gestió dels museus locals. Segons les dades del Cercle, quasi la totalitat de la despesa d'aquests serveis municipals és realitzada de manera directa l'any 2017 (el 98,7% en els museus del Cercle, en una proporció lleugerament superior a la del any 2016), i només una petita part (el 1,3%) es realitza mitjançant gestió indirecta (veure Gràfic 13):

- ♦ El 2017, de la manera molt similar al 2016, la gestió directa ha concentrat el 100% de la despesa en els següents serveis: policia local, serveis socials, biblioteques, OMICs, fires locals, seguretat alimentària, mediació ciutadana i serveis locals d'ocupació.
- ♦ A continuació, hi ha el cas dels museus locals i dels serveis de Cultura, que han realitzat entre el 98% i el 99% de la seva despesa en gestió directa.
- ♦ La resta de serveis municipals han fet menys d'un 95% de la seva despesa mitjançant gestió directa. Per un costat, i encara amb una elevada proporció, hi ha els espais escènics (92%), les escoles de música (85%), els esports (69%), els mercats (62%), i les escoles bressol (60%). Per un altre costat, hi ha els casos en els que la gestió directa se situa per sota del 50%: cementiris municipals (46%), verd urbà (21%), residus (24%), enllumenat públic (16%) i neteja viària (16%).



Nota: Cultura inclou les dades generals dels Serveis culturals, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure. Cal tenir en compte que els diferents Cercles relacionats amb la cultura (biblioteques, espais escènics, museus locals, i serveis de cultura) no estan integrats pels mateixos municipis.

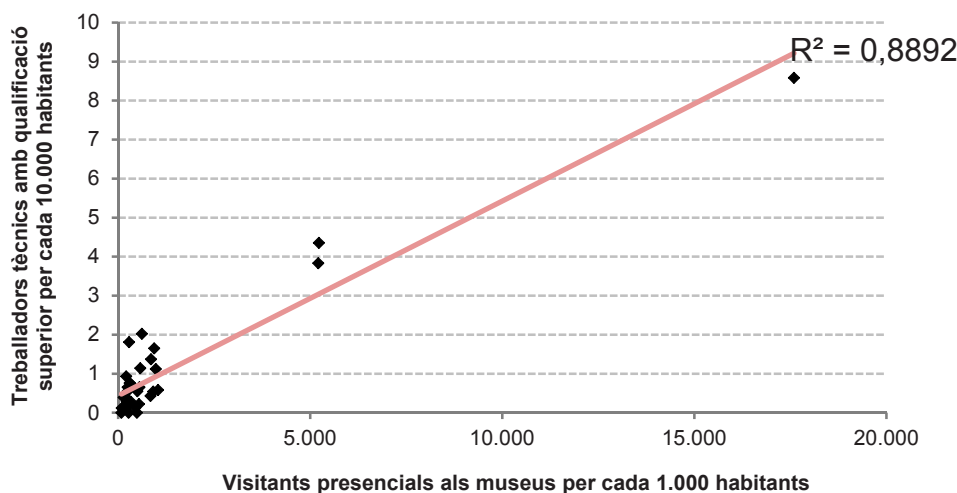
Gràfic 13: % de gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

31,4%
treballadors
tècnics amb
qualificació
superior

Les dades sobre la dotació de recursos humans dels museus locals del Cercle corresponent a l'any 2017 mostren com el 31,4% dels treballadors dels museus són tècnics amb qualificació superior, percentatge inferior al dels dos anys anteriors (que coincidia en el 35,3%).

En unes proporcions sensiblement inferiors a les de l'any anterior, els treballadors propis del museu han representat el 70,7% del total dels seus treballadors (percentatge que era del 79,8 el 2016 i del 81,1% el 2015).

La xifra de treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants s'ha situat en 0,42 treballadors /10.000 habitants (0,43 el 2016 i 0,35 l'any 2015). Com en l'any 2016, també s'observa la següent correlació positiva: a mesura, que augmenta el nombre de treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants, també ho fa la xifra de visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants (veure Gràfic 14).



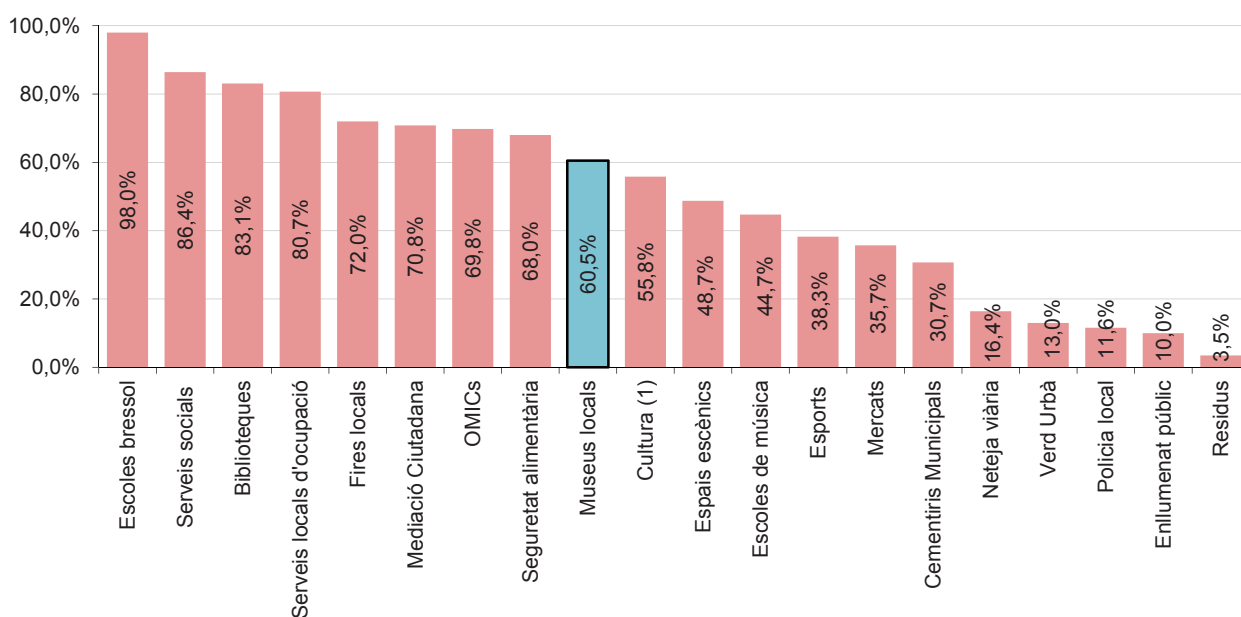
Gràfic 14: Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants i Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants. Any 2017

La proporció de dones que treballen als museus locals el 2017 ha estat del 60,54% sobre el total de treballadors d'aquests serveis (veure Gràfic 15).

60,54%
treballadors
són dones

Cal destacar que aquest percentatge és superior a l'obtingut en anys anteriors: el 57,7% el 2016 i 53,3% el 2015.

Comparativament amb altres serveis municipals amb Cercle de Comparació Intermunicipal, els museus se situen en una posició intermèdia, per sobre de Cultura (55,8%) i Espais escènics (48,7%), i per sota de Biblioteques (83,1%).

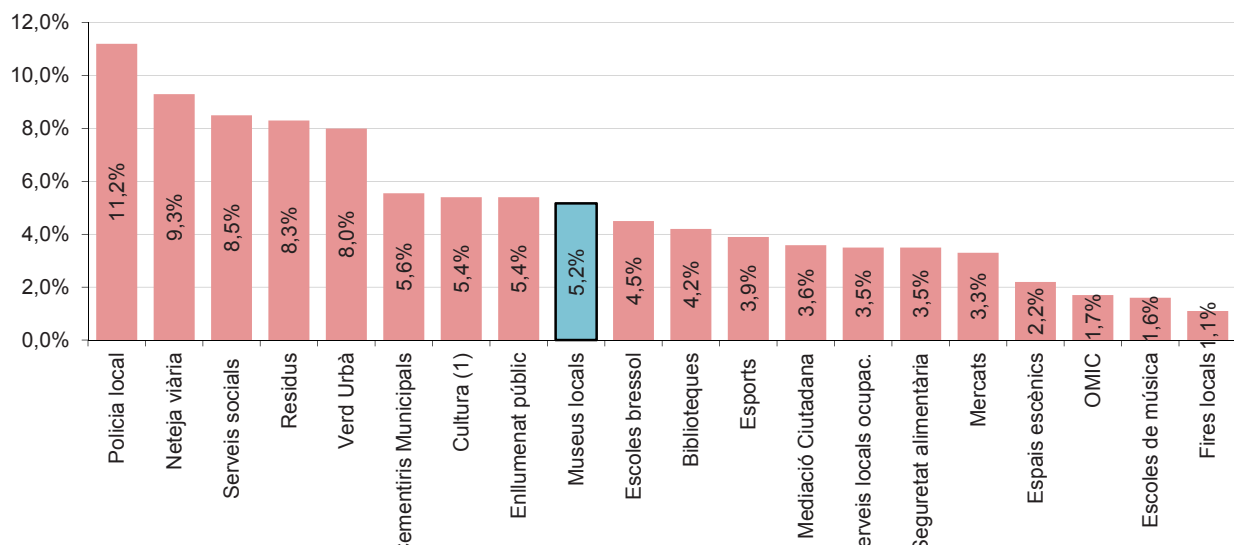


Nota: (1) Veure Nota a Gràfic 13.

Gràfic 15: % de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

Per primera vegada es disposa del percentatge de dones que tenen assignades responsabilitats de comandament als museus locals sobre el total de comandaments, que ha estat del 64%, una proporció lleugerament superior a la quota de dones sobre el total de treballadors d'aquests serveis.

El percentatge d'hores de baixa respecte les hores totals de treball ha estat del 5,2% en el cas dels museus, xifra lleugerament superior a del 2015 (4,8%) i 2016 (3,9%). Comparativament amb la resta de serveis municipals dels Cercles, aquest valor també s'ha situat en un lloc intermedi l'any 2017, similar al de Cultura (5,4%), Enllumenat públic (5,4%) i Escoles bressol (4,5%) (veure Gràfic 16).



Nota: (1) Veure Nota a Gràfic 13.

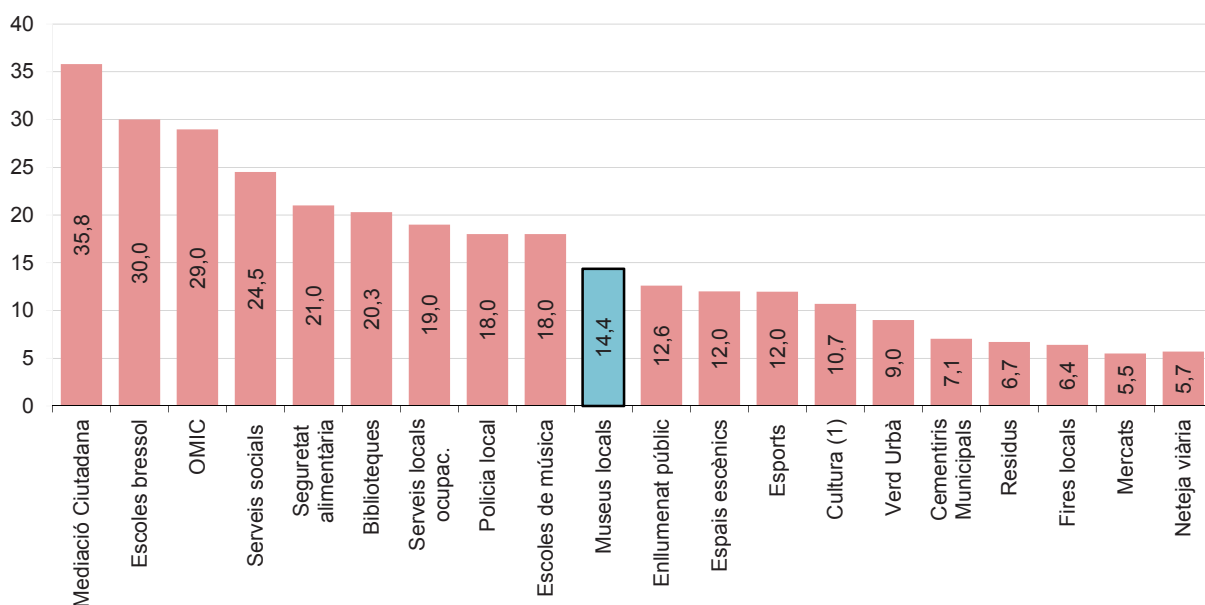
Gràfic 16: % d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

4.138 usos del museu per treballador

Segons les dades disponibles, l'any 2017 s'han comptabilitzat 4.138 usos del museu per treballador, xifra que se situa en una posició intermèdia entre els 4.768 usos per treballador del 2016, i els 4.034 corresponents als del 2015.

De mitjana, el sou brut del director del museu local ha estat de 38.269€ el 2017 (42.855€ el 2016 i 40.838€ el 2015). Cal remarcar, tanmateix, que com en anys anteriors s'ha assolit un baix nivell de resposta respecte aquesta variable.

Per últim, l'any 2017 s'obté una mitjana de 14,4 hores de formació anual per treballador en els museus locals (una xifra clarament superior a les 8,9 hores del 2016 i a les 8,7 hores el 2015). Així, aquesta dada està a la franja intermèdia respecte les d'altres serveis municipals analitzats en els Cercles, i força similar a la dels casos d'Enllumenat públic (12,6 hores), d'Espais escènics (12,0 hores), o bé Esports (12,0) (veure Gràfic 17).



Nota: (1) Veure Nota a Gràfic 13.

Gràfic 17: Hores de formació per treballador dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

2.4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

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

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

Dimensió Economia	2015	2016	2017
Disposar dels recursos adequats			
Despesa corrent total per habitant	5,76	6,92	7,11
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	0,7 %	0,9 %	0,9 %
Finançar adequadament el servei			
% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocini s/despesa corrent total	8,2 %	11,9 %	11,0 %
% de finançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/ despesa corrent total	7,0 %	15,6 %	15,3 %
% de finançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total	85,8 %	72,5 %	73,8 %
Gestionar els recursos adequament			
% de la despesa en exposicions temporals sobre el total de la despesa corrent	6,5 %	8,3 %	12,1 %
% de la despesa en activitats i tallers sobre el total de la despesa corrent	8,4 %	10,8 %	12,7 %
% de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de la despesa corrent	3,7 %	5,0 %	5,0 %
% de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació s/despesa corrent total en museus	3,6 %	7,1 %	7,7 %
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats			
Preu de l'entrada general al museu (entrada normal)	4,32	3,20	2,82
Ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant	0,53	0,35	0,52
Despesa corrent total per visita	18,04	18,62	21,91
Ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats	1,29	2,66	2,97
Despesa en activitats per cada ús de les activitats	7,08	6,49	9,63

Taula 4: Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals. Anys 2015-2017.

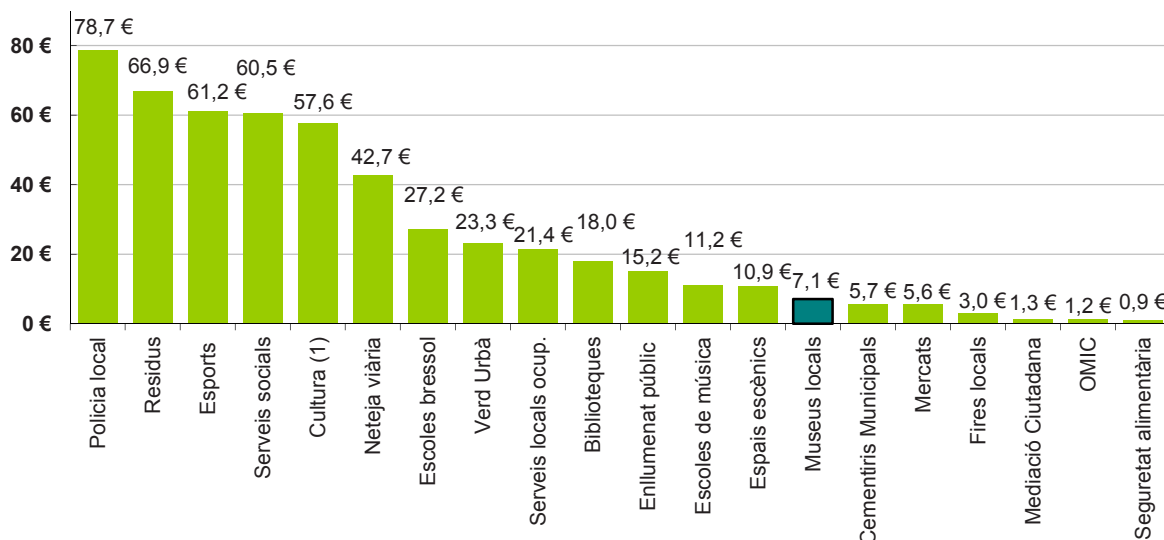
7,1 €
per habitant
de despesa
corrent anual

Segons les dades de l'edició del Cercle corresponent a l'any 2017, la despesa corrent total per habitant assignada als museus locals del Cercle ha estat de 7,1 €/habitant, una xifra sensiblement superior a la del 2016 (6,9 €/habitant) i a la del 2015 (5,8 €/habitant).

En comparació amb altres serveis municipals que participen en els Cercles, aquesta xifra de despesa per habitant situa els museus locals entre els serveis amb una despesa corrent anual inferior als 10 €/habitant: Cementiris municipals (5,7 €/habitant), Mercats (5,6 €/habitant), Fires locals (3,0 €/habitant), Mediació ciutadana (1,3 €/habitant), OMIC (1,2 €/habitant) i Seguretat alimentària (0,9 €/habitant).

Les dades del 2017 relatives a altres serveis municipals de caràcter cultural que es poden prendre de referència són els espais escènics (10,9 €/habitant), les escoles de música (11,2 €/habitant) i les biblioteques (18,0 €/habitant). Així mateix, cal indicar que el Cercle de Cultura, relatiu al conjunt dels serveis culturals³, reflecteix una despesa de 57,6 €/habitant el mateix any (veure Gràfic 20).

³ El Cercle de Cultura inclou les dades generals dels serveis culturals de Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

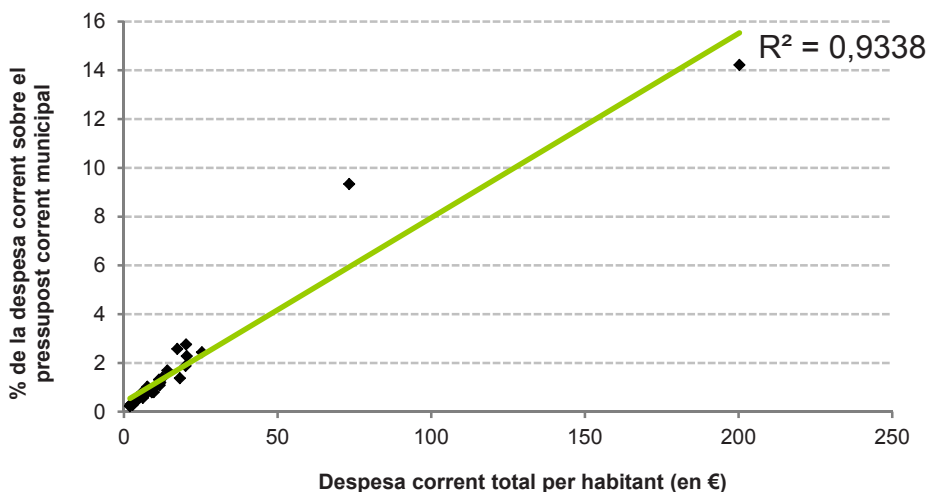


Nota: (1) Veure Nota a Gràfic 13.
Gràfic 18: Despesa corrent per habitant dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

0,9%
del total del
pressupost
corrent municipal

Aquesta despesa municipal dels museus locals ha representat el 0,9% del total del pressupost corrent municipal l'any 2017, el mateix valor que el 2016 (i una proporció sensiblement superior a la del 2015 que fou del 0,7%).

Com l'any anterior, al 2017 s'observa una notable correlació positiva entre la despesa corrent per habitant dels museus i el % del total del pressupost corrent municipal que representa aquesta despesa (veure Gràfic 21).

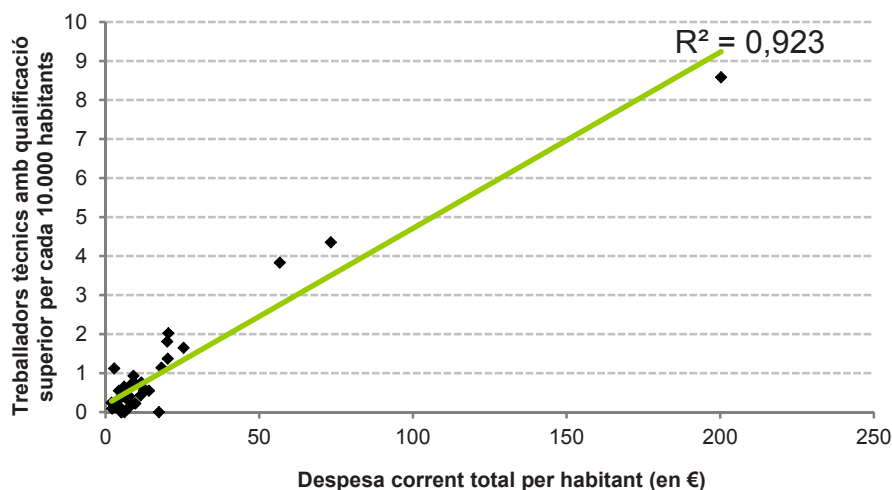


Gràfic 19: % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal i Despesa corrent total per habitant. Any 2017.

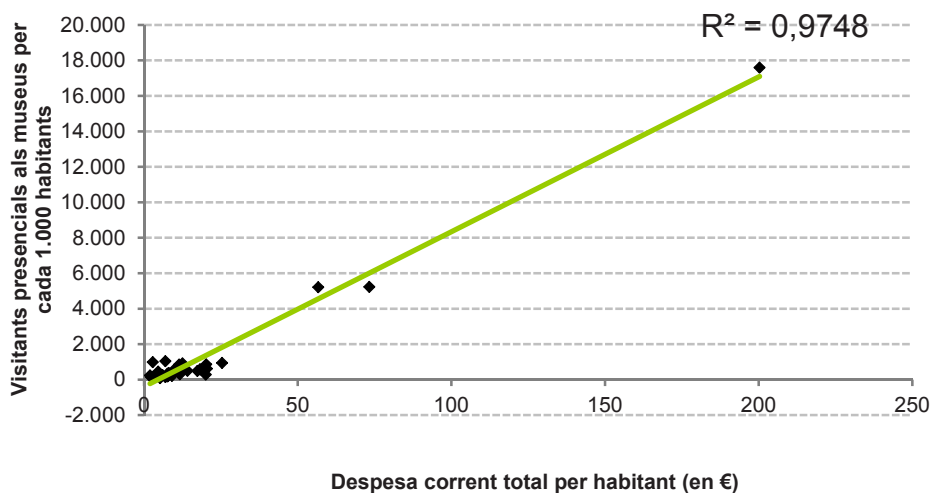
A més d'aquesta correlació entre indicadors de caràcter econòmic, se segueixen observant altres relacions d'interès entre la despesa efectuada per part dels museus i altres indicadors d'aquest servei que ja es van posar de manifest l'any 2016. En concret, en haver-hi una major despesa corrent per habitant per part dels museus tendeix a incrementar-se el valor dels següents indicadors analitzats en apartats anteriors:

- ◆ Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants (Gràfic 20).
- ◆ Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants (Gràfic 21).
- ◆ Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants (Gràfic 22).

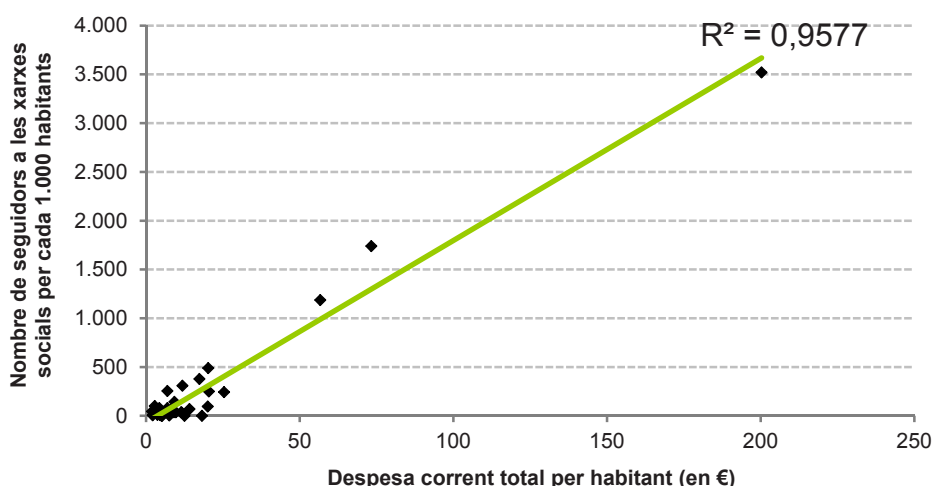
La confirmació d'aquestes correlacions per segon any consecutiu reforça la idea segons la qual amb una major dotació de recursos econòmics es pot disposar de recursos humans més qualificats i assolir un major impacte en la societat.



Gràfic 20: Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants i Despesa corrent total per habitant. Any 2017.



Gràfic 21: Visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants i Despesa corrent total per habitant. Any 2017.



Gràfic 22: Nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants i Despesa corrent total per habitant. Any 2017.

L'apartat "Finançar adequadament el servei" mostra una distribució dels ingressos totals dels museus locals per conceptes l'any 2017 molt similar a l'obtinguda el 2016 (veure Gràfic 25):

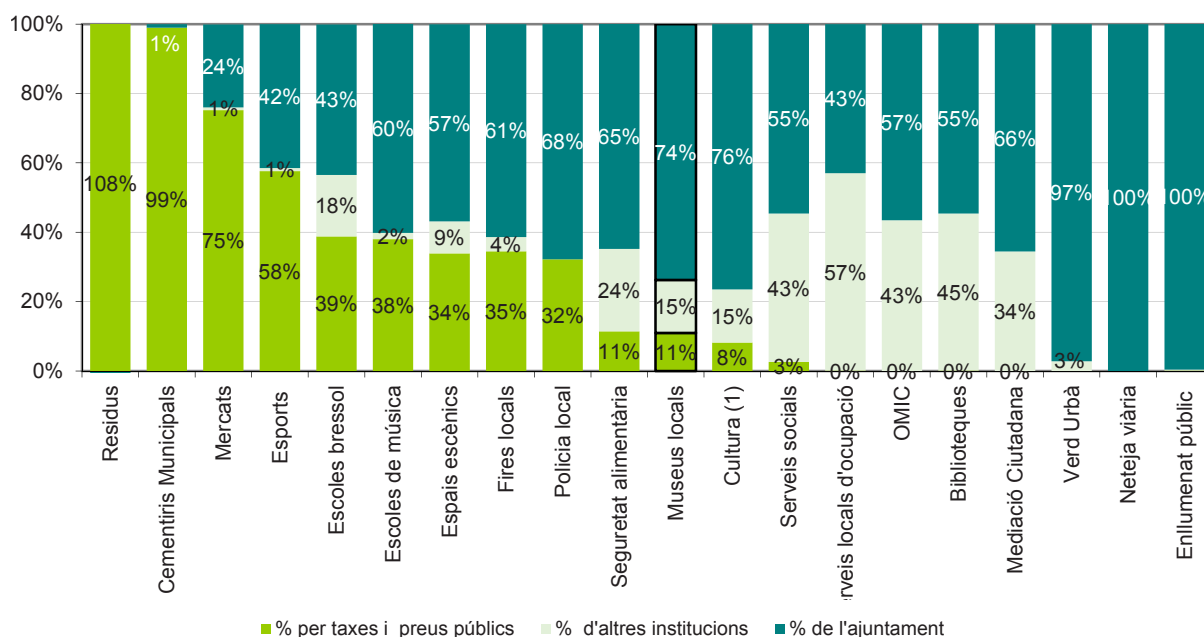
73,8%
del pressupost ha estat aportació municipal

- ♦ El percentatge d'ingressos obtinguts en concepte de taxes i preus públics (entrades, prestació de serveis, o el lloguer dels espais) ha estat de l'11,0% (11,9% el 2016 i 8,2% el 2015).
- ♦ Les aportacions realitzades per altres institucions han representat el 15,3% del pressupost total (15,6% el 2016 i 7,0% l'any anterior).
- ♦ L'aportació de recursos municipals ha suposat el 73,8% del pressupost (72,5% el 2016 i 85,8% 2017), de manera que aquesta es manté com la principal font de finançament dels museus del Cercle el 2017.



Gràfic 23: Distribució per conceptes del pressupost de despesa corrent dels museus locals sobre el total de la despesa corrent. Any 2017.

Per tant, i comparativament amb altres serveis municipals objecte dels Cercles de Comparació Intermunicipal l'any 2017, els museus locals són serveis en els que l'aportació de l'ajuntament assoleix un percentatge proper al 70%, mantenint-se en una posició "intermèdia" entre els que tenen molt elevada o molt baixa aportació municipal, com s'esdevé en els casos de cultura (76%), policia local (68%), mediació ciutadana (66%) o seguretat alimentària (65%).



Nota: (1) Veure Nota a Gràfic 13.

Gràfic 24: Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2017.

A diferència del que s'ha observat respecte la informació de les fonts de finançament dels museus locals, les dades de l'any 2017 relatives a la gestió dels recursos del museu mostren certes diferències respecte les del 2016:

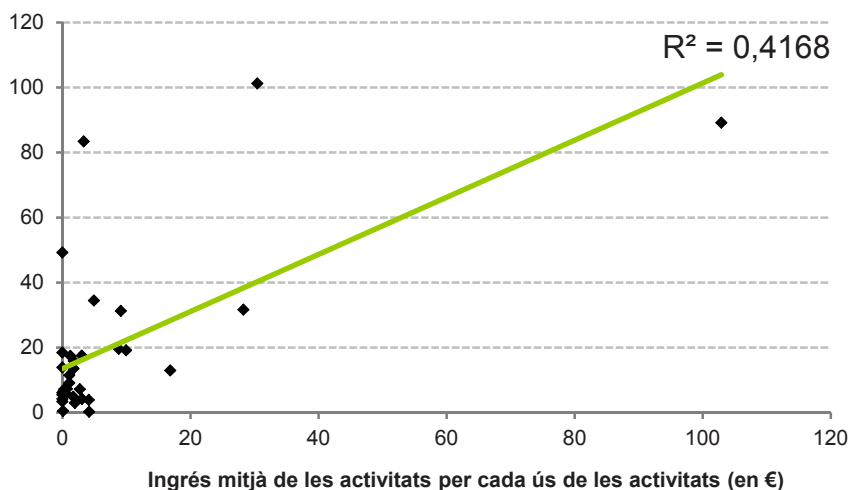
- ♦ La despesa en exposicions temporals ha estat del 12,1% sobre el total de la despesa corrent (el 8,3% el 2016 i el 6,5% el 2015).
- ♦ La despesa en activitats i tallers ha representat el 12,7% sobre el total corrent (10,8% el 2016 i 8,4% el 2015).
- ♦ La despesa en comunicació i publicitat ha suposat el 5,0% del total corrent, igual que el 2016 (essent el 3,7% el 2015).
- ♦ El percentatge de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació ha estat del 7,7% de la despesa corrent total (7,1% el 2016 i 3,6% el 2015).

Per últim, el bloc titulat "Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats" conté els indicadors següents relatius a l'activitat dels museus participants en el Cercle el 2017 (indicant entre parèntesi les dades dels anys anteriors):

18 €
de despesa corrent per visita

- ♦ El preu de l'entrada general al museu (entrada normal) s'ha situat en 2,8€, el valor més baix dels tres anys considerats (3,2€ el 2016 i 4,3€ el 2015). Aquest fet pot explicar-se pel fet que alguns dels Museus locals que han entrat a formar part del Cercle en aquesta darrera edició són d'entrada gratuïta,
- ♦ Els ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant han estat de 0,52€ (0,35€ el 2016 i 0,53€ el 2015).
- ♦ La despesa corrent total per visita ha sigut de 21,9€, valor lleugerament superior al del 2016 (18,6€) i del 2015 (18,0€).
- ♦ L'ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats s'ha situat en una xifra força similar a la de l'any anterior: 3,0€ el 2017, en 2,7€ el 2016 i 1,3€ el 2015.
- ♦ La despesa en activitats per cada ús de les activitats ha estat de 9,6€ el 2017, 6,49€ el 2016 i 7,1€ el 2015.

Per últim, a partir de l'anàlisi dels indicadors d'aquest darrer apartat de la Dimensió Economia del Cercle, s'han pogut observar, a l'igual que l'any anterior, que la despesa en activitats per cada ús de les activitats i l'ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats tendeixen a créixer de manera correlacionada (veure Gràfic 27):



Gràfic 25: Despesa en activitats per cada ús de les activitats i Ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats. Any 2017.

3. ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

El taller de millora realitzat en la present edició del Cercle s'ha basat en el mètode Kaizen, tot estructurant el treball realitzat en les dues fases següents (la primera desenvolupada individualment, i la segona en grup):

- ♦ Anàlisi del mapa de relacions i contextualització (diagnosi): es va lliurar a cadascun dels municipis participants un document en el que, a partir dels indicadors més representatius del Cercle de museus locals, es plantejava la identificació i anàlisi de les possibles relacions causals existents entre indicadors. Per exemple, en quina mesura la quantitat de mitjans o recursos disponibles incideix sobre allò que fem, o bé fins a quin punt allò que fem té l'impacte desitjat sobre els usuaris i la societat, o bé respon a l'encàrrec polític assignat.

Així, sobre la base d'aquest mapa de relacions, cada municipi va fer un treball individual d'anàlisi i reflexió sobre les causes que podien explicar la situació del propi servei i els resultats assolits. Aquesta reflexió es concretava en la descripció dels factors determinants i de context, i dels seus efectes (directes o indirectes) sobre les relacions entre els indicadors analitzats en cadascuna de les cinc dimensions del Cercle: Encàrrec polític, Usuari/client, Valors organitzatius / RRHH, Economia i Entorn.

- ♦ Identificació d'accions de millora: en la segona fase del treball, cada participant exposà la diagnosi realitzada a la resta de membres del grup. Aquest exercici es focalitzà en treballar una única de les relacions identificades, seleccionada prèviament per cada municipi. Per cada cas, s'obrí un debat encaminat a identificar i comentar en grup possibles accions de millora.

Aquest treball va permetre l'intercanvi d'experiències i de coneixements sobre una gran diversitat de temes que configuren l'àmbit d'intervenció dels museus locals participants al Cercle. En última instància, aquest treball compartit hauria de contribuir a millorar els aspectes de gestió i activitat d'aquests serveis que van ser considerats d'interès preferent per part dels responsables de la seva gestió.

4. CONCLUSIONS FINALS

Amb els resultats obtinguts d'aquesta tercera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals corresponents a l'any 2017 es pot fer una primera identificació de certs indicadors que obtenen unes magnituds força similars els dos últims anys. Com s'ha dit, aquestes dades poden reflectir una primera aproximació a certes característiques rellevants de la situació i activitat dels museus locals del Cercle. Certament, caldrà confirmar aquesta qüestió en futures edicions del Cercle.

En qualsevol cas, però, davant diferències existents en les mostres de museus que anualment han participat al Cercle, cal tornar a recordar que encara no es pot fer una anàlisi acurada de la seva evolució al llarg d'aquests darrers tres anys.

En el marc d'aquestes consideracions generals, s'ha observat que els següents indicadors obtenen unes magnituds força similars els dos darrers anys:

1. Dimensió Encàrrec polític / estratègic:

- Entre un 40% i un 45% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials).
- Entre un 75% i un 80% d'objectes registrats s/ total estimat d'objectes del fons.
- Al voltant d'un 0,5% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s/total d'objectes registrats.
- Entre un 5% i un 10% d'espai d'emmagatzematge disponible.
- Entre un 70% i un 75% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura.
- Al voltant de 45 dies de durada de les exposicions temporals.
- Entre el 0,2 i el 0,4% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció.
- Entre 7 i 10 anys d'antiguitat de la museografia de l'exposició de la seu principal.
- Al voltant del 35% de dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) sobre el total de dies d'obertura.
- Aproximadament 0,5 perfils actius a les xarxes socials per cada 10.000 habitants i 60 seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants.
- Entre un 4% i un 5% de béns patrimonials analitzats s/total de béns patrimonials del municipi.

2. De la dimensió Usuari / Client

- Al voltant de 1,5 usos del museu per cada visitant al museu.
- Entre el 60% i el 65% de població en edat escolar que ha visitat el museu.
- Entre 145 i 155 usos de les exposicions temporals per cada 1.000 habitants (que representen entre el 25% i el 30% del total d'usos).

- Aproximadament 90 usos d'activitats escolars per cada 1.000 habitants (entre el 15% i el 20% del total d'usos).
- Al voltant de 5 usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants (aproximadament l'1% dels usos).

3. Dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans

- Entre el 98% i el 99% de despesa en gestió directa (Ajuntament, OAAA, Empreses i fundacions participades per l'ajuntament), i la resta en gestió indirecta (concessió o altres).
- Entre 0,3 i 0,4 treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants.
- Entre el 30% i el 35% de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu.
- Entre el 4% i el 6% d'hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal.

4. Dimensió Economia

- Al voltant de 7€ de Despesa corrent total per habitant, que suposa aproximadament el 0,9% del pressupost corrent municipal.
- Una distribució aproximada del finançament del servei pels següents conceptes: un 11% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocini s/despesa corrent total, un 15% de finançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.), i un 74% de finançament per part de l'ajuntament.
- La mitjana del preu de l'entrada general al museu (entrada normal) entre 2,0€ i 4,5€, i una despesa corrent total per visitant entre 18 i 22€.

5. Correlacions positives relatives a l'activitat dels museus locals que s'han observat els anys 2016 i 2017:

- S'observa una clara correlació positiva entre el nombre de seguidors a les xarxes socials del museu per 1.000 habitants i el nombre de perfils actius a les xarxes socials dels museus per cada 10.000 habitants.
- També es constata com la xifra de visitants presencials als museus per cada hora d'obertura tendeix a créixer en augmentar la població municipal.
- Igualment, hi ha una correlació positiva entre la xifra de visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants i el nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants.
- A mesura, que augmenta el nombre de treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants, també ho fa la xifra de visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants.
- S'observa una notable correlació positiva entre la despesa corrent per habitant dels museus i el % del total del pressupost corrent municipal que representa aquesta despesa.
- Així mateix, en augmentar la despesa corrent dels museus també ho fa el nombre de treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants.
- Igualment, en augmentar la despesa corrent per habitant per part dels museus també tendeixen a créixer el nombre de visitants presencials als museus per cada 1.000 habitants, i el nombre de seguidors a les xarxes socials per cada 1.000 habitants.

- Per últim, la despesa en activitats per cada ús de les activitats i l'ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats sembla que tendeixen a créixer de manera correlacionada.

Certament, caldrà seguir analitzant l'existència d'aquestes correlacions (i d'altres, en el seu cas) en futures edicions del Cercle, amb el que s'aprofundiria en el coneixement de factors clau que poden incidir de manera decisiva en el desenvolupament de les seves activitats i gestió.

Respecte els indicadors transversals que permeten una comparació amb altres serveis culturals municipals, l'any 2017 s'han obtingut els resultats següents:

- Com en la resta de serveis de l'àmbit de la cultura que participen als Cercles, la major part de la despesa en museus locals és realitzada en gestió directa (99%). Aquest percentatge, però, és superior en cas de les biblioteques (que és del 100%), i lleugerament inferior en el conjunt del Cercle de Cultura (98%) i en els espais escènics (92%).
- El 60,5% del total de treballadors dels museus locals són dones, proporció que se situa entre els valors assolits per les biblioteques (83,1%, el més elevat dels Cercles relatiu a cultura), i el Cercle de Cultura (55,8%) i els espais escènics (48,7%).
- El percentatge d'hores de baixa respecte les hores totals de treball ha estat del 5,2% en el cas dels museus, sense diferències remarcables en comparació als altres serveis culturals analitzats.
- Els treballadors dels museus locals han fet una mitjana de 14,4 hores de formació anuals, xifra que se situa per sota de les que s'han realitzat a les biblioteques (20,3 hores), i lleugerament per sobre de les fetes als espais escènics (12,0 hores) i al Cercle de Cultura (10,6 hores).
- La despesa corrent total per habitant dels museus locals ha estat de 7,1 €/habitant, inferior a la d'altres serveis municipals com les biblioteques (18,0 €/habitant) i els espais escènics (10,9 €/habitant).
- L'estructura del finançament dels diferents serveis culturals que participen en els Cercles permet destacar certes qüestions d'interès:
 - ◆ En primer lloc, que el finançament d'aquests serveis prové en la seva major part de l'aportació de l'ajuntament. En els museus, aquesta aportació representa el 74% dels ingressos del servei, percentatge que ha estat una mica inferior al del Cercle de Cultura (76%), i superior al d'espais escènics (57%) i biblioteques (55%).
 - ◆ Els recursos aportats per altres institucions públiques han representat el 15% del total d'ingressos dels museus, proporció que és igual a la del Cercle de Cultura (15%), però molt inferior a la que s'ha donat en biblioteques (45%), i lleugerament superior a la d'espais escènics (9%).
 - ◆ Per últim, els ingressos per taxes i preus públics dels museus han representat el 11% del total, un percentatge molt inferior al que s'ha obtingut en els Espais Escènics (34%), però proper al del Cercle de Cultura (8%) i superior al de biblioteques (0%).

Finalment, i més enllà de les dades que s'acaben de presentar, en el Cercle també s'ha realitzat el taller de millora en el que s'ha pogut fer un treball de diagnòstic dels museus locals mitjançant l'anàlisi del mapa de relacions i contextualització dels indicadors de cadascun d'ells, per procedir a continuació a la identificació d'accions de millora mitjançant un debat obert i compartit entre els diferents responsables dels museus locals participants en el Cercle.



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

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



**Diputació
Barcelona** | Àrea de Presidència

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