

12a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2016

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**12a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2016

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

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

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



SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	33
MARC TEÒRIC.....	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	37
EL BENCHMARKING.....	38
LEGISLACIÓ.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA.....	43
CALENDARI DEL CERCLE.....	45
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ.....	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	64
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	74
V. INDICADORS D'ENTORN.....	80
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2016: CONCLUSIONS.....	81
INTRODUCCIÓ.....	83
SITUACIÓ GENERAL DE LES ESCOLES DE MÚSICA.....	84
EL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA EN XIFRES	85
ANÀLISI GLOBAL DEL QUADRE D'INDICADORS.....	86
ELS TALLERS DE MILLORA: SEMINARIS SOBRE TEMÀTIQUES D'INTERÈS	87
EL CERCLE DE COMPARACIÓ A TRAVÉS DE LES TEMÀTIQUES TREBALLADES	89
VISIÓ GENERAL DELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA	99
EL CERCLE D'EEMM EN ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPALS.....	103
CONCLUSIONS	106



PRÒLEG

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

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

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

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

En el cas de les Escoles de Música, el Cercle de comparació intermunicipal es va crear l'any 2006, amb la participació de 7 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació. Actualment participen en el Cercle d'Escoles de música 42 municipis.

Aquest augment de 31 municipis al llarg d'aquestes dotze edicions ha permès agrupar-los en funció de la grandària poblacional. Concretament, enguany s'han classificat els municipis en quatre trams: menys de 10.000 habitants, de 10.000 a 25.000 habitants, de 25.000 a 50.000 habitants, i de més de 50.000 habitants. Això ha permès analitzar la informació de forma més detallada, comparant les dades dins de cada grup amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tots els participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2016 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball per tal de valorar les dades obtingudes i treballar sobre temàtiques d'interès en petits grups.

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

Els cercles de comparació intermunicipal

INTRODUCCIÓ

L'experiència de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió local es remunta a l'any 1983, amb la creació 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 intervingien 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 d'actuació de mandat, vol impulsar el treball en xarxa amb els ens locals de la província. La implicació de la nostra corporació, com a agents proactius en la definició de les actuacions, 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.

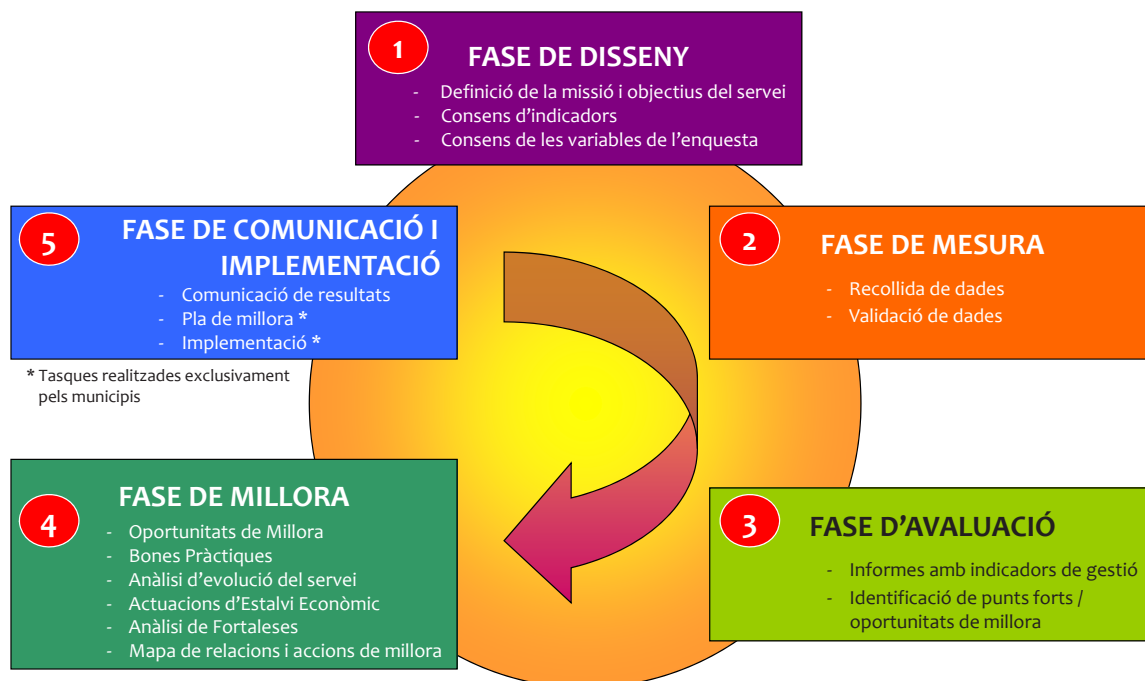
FASES DE L'ESTUDI

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, en teoria, 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 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.

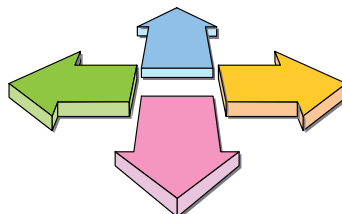
Les 4 dimensions

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 / RH

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 una aplicació creada *ad hoc* (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

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

Si els participants envien la informació en format Excel, se'n fa un abocament posterior a l'aplicació GTE.

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

l_p = municipi participant

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

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

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

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

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

- ♦ En **verd**: els valors un 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 fortaleces.
- F) Mapa de relacions i accions de millora.

A) OPORTUNITATS DE MILLORA

Cadascun dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar, i l'analiza 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 d'Ishikawa (o d'espina de peix).
- 4.A.2. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: matriu de classificació de causes.
- 4.A.3. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: matriu d'anàlisi d'accions de millora.

B) BONES PRÀCTIQUES

Cadascun dels participants presenta una bona pràctica del seu municipi, en una sessió que s'estructura amb el següent pla de treball:

- 4.B.1. Objectius a assolir.
- 4.B.2. Introducció dels continguts.
- 4.B.3. Anàlisi d'un cas.
- 4.B.4. Descripció d'una bona pràctica.
- 4.B.5. Presentació i valoració de bones pràctiques.

C) ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

- 4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus punts forts i oportunitats de millora.
- 4.C.2. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins a l'any d'estudi.
- 4.C.3. Encreuament 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 a 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 fortaleces (indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleces.

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 fortaleces.

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:

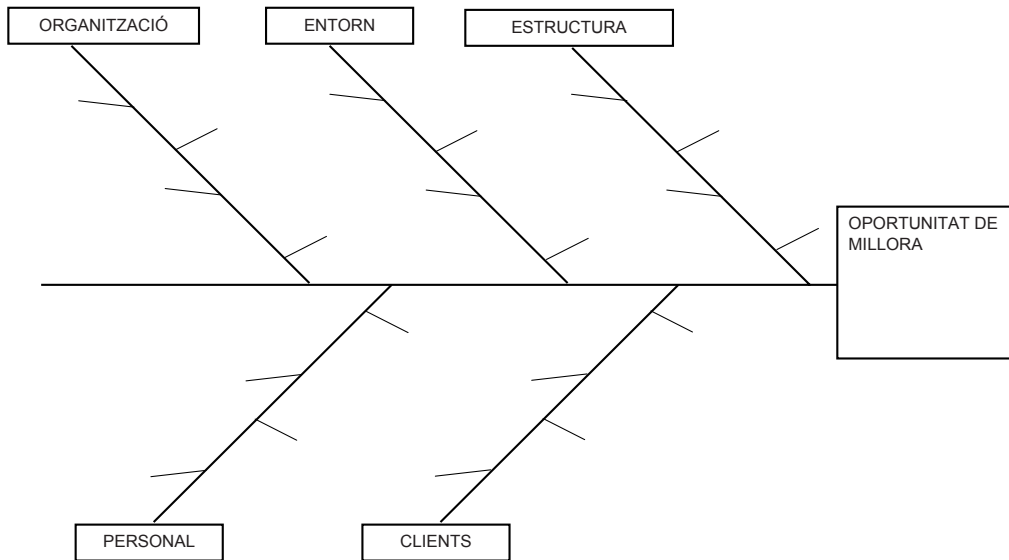
- 4.F.1. Mapa de relacions: anàlisi de les relacions existents entre punts forts, oportunitats de millora i altres indicadors clau del servei.
- 4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

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 diverses 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 polítiques al servei
ESTRUCTURA	Causes degudes a deficiències estructurals o de recursos Ex. Manca d'espai suficient per realitzar determinades activitats
PERSONAL	Causes degudes als professionals / treballadors Ex. Manca de formació en atenció al públic
CLIENTS	Causes degudes als usuaris - clients Ex. Desconeixement dels serveis que oferim

4.A.3. Matriu d'anàlisi de les accions de millora

Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

Un cop s'han prioritzat les causes de l'oportunitat de millora, en seleccionarem les 2 o 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut una puntuació total més elevada en la matriu de classificació de causes i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cadascuna de les causes, amb la tècnica del brainstorming s'identifiquen possibles accions de millora.

Municipi:

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)				
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFFECTIVITAT	DISPONIBILITAT DE RECURSOS	FACTIBILITAT	ACCEPTACIÓ	TOTAL (**)

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

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

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

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

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

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

B) BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

TRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- 4.B.1 Objectius a assolir.
- 4.B.2 Introducció de 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.

4.B.1. Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

- ♦ Analitzar els principals aspectes metodològics d'una bona pràctica.
- ♦ Descriure bones pràctiques.
- ♦ Compartir i valorar les bones pràctiques descrites.

4.B.2. Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

- ♦ Què és una bona pràctica?
- ♦ Atributs associats a bones pràctiques.
- ♦ Formalització de la bona pràctica.
- ♦ Criteris de valoració.
- ♦ Webs de bones pràctiques.
- ♦ Premi internacional Dubai.
- ♦ Comentari webs i documentació.

Aquests continguts es complementen amb documents i webs de referència sobre bones pràctiques.

4.B.3. Anàlisi d'un cas

Es presenta i valora un cas sobre el servei analitzat, que s'elabora específicament per a la sessió, per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

4.B.4. Descripció d'una bona pràctica

A l'hora de descriure la seva bona pràctica, els i les participants compten amb una plantilla per desenvolupar els punts següents:

- ♦ Nom de la bona pràctica.
- ♦ Organització promotora.
- ♦ Altres agents participants.
- ♦ Dates clau: inici / posada en marxa / avaluació.
- ♦ Descripció sintètica.
- ♦ Necessitats detectades.
- ♦ Objectius plantejats.
- ♦ Metodologia emprada.
- ♦ Accions portades a terme.
- ♦ Recursos utilitzats.
- ♦ Resultats obtinguts.
- ♦ Difusió feta de la bona pràctica.
- ♦ Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats).

4.B.5. Presentació i valoració de les bones pràctiques

Un cop elaborada la bona pràctica per part de cada municipi, se'n fa la presentació en plenari i la resta de participants en fan una valoració amb una plantilla que contempla els paràmetres següents:

- ♦ Dades identificatives (nom de la bona pràctica, biblioteca, municipi).
- ♦ Indicadors de puntuació per a cada atribut de la bona pràctica presentada:
Gens: 0, Poc: 1/4, Bastant: 5/8, Molt: 9/10.
- ♦ Atributs a valorar (*vegeu apartat d'atributs d'una bona pràctica*).

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

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

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

4.C.1. Anàlisi de la situació actual

Els participants analitzen i verifiquen els seus punts forts i oportunitats de millora.

Com s'ha indicat a l'apartat «3. Fase d'Avaluació» d'aquest capítol, cada municipi valida el primer esbocet de punts forts i oportunitats de millora.

En la metodologia d'anàlisi de l'evolució del servei, es defineixen prèviament:

- ♦ els indicadors amb correlació positiva (és a dir, que com més grans, millor),
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor),
- ♦ els indicadors pels quals no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugem o baixem.

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

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






Aquesta predefinició permet assignar colors distintius en el Quadre resum d'indicadors, de manera que:

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: 1. Anàlisi quantitativa segons els 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 segons els 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 a l'any d'estudi.

Els participants han de verificar si els indicadors han empitjorat, s'han mantingut, o han millorat (respecte a 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. Encreuament de l'anàlisi de la situació actual amb l'anàlisi de l'evolució dels indicadors

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

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

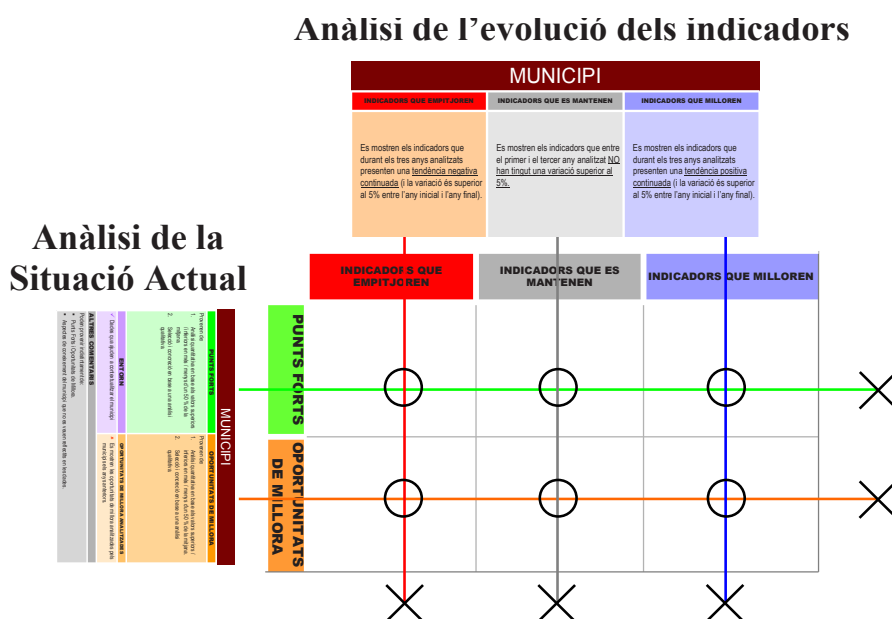
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats 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
OPORTUNITATS DE MILLORA	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.C.1) ni de l'anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.C.2), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts. Aquests indicadors que no apareixien 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 a la situació actual

En aquesta fase, cadascun dels participants presenta i valora la situació dels indicadors segons l'evolució que aquests han experimentat durant els anys analitzats.

És una fase de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

D) ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

A continuació es detallen els principals aspectes conceptuals d'una actuació d'estalvi econòmic i el pla de treball desplegat.

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

En el context actual de restriccions pressupostàries en l'àmbit local, des de la Diputació de Barcelona es vol potenciar la transferència de coneixement entre els municipis d'aquelles actuacions d'estalvi econòmic que, o bé contribueixin a reduir la despesa corrent, o a incrementar els ingressos corrents; i analitzar l'impacte global que aquestes tenen en la prestació dels serveis, en els usuaris, en els treballadors municipals, i en la resta de serveis municipals.

La metodologia d'actuacions d'estalvi econòmic té per **finalitat** identificar i avaluar processos o actuacions relacionats amb la gestió en l'ús dels recursos públics.

La naturalesa de les actuacions d'estalvi econòmic responen a casuístiques molt variades. A grans trets es poden establir tres grans blocs:

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

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

- ♦ Identificar les actuacions en l'àmbit de la gestió econòmica que condueixi a un increment de l'estalvi en la prestació del servei i alhora avaluar-ne les potencialitats i limitacions.
- ♦ Compartir experiències i coneixements entre els responsables municipals d'actuacions vinculades amb la gestió dels serveis en moments de restricció econòmica.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

La fitxa d'una actuació d'estalvi econòmic s'estructura en dos blocs:

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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

Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

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

BLOC II. IMPACTES

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

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

NOM DEL MUNICIPI		
ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
ACTUACIÓ:		
- Nom de l'actuació: - Organització promotora: - Agents participants: - Any d'implementació:		
OBJECTIU DE L'ACTUACIÓ:		
DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
VALORACIÓ ECONÒMICA DE L'ACTUACIÓ		
1. Valoració econòmica de l'actuació		
	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)	
Positius	Negatius
+ ddd	-
+	-
+	-
EN L'USUARI/CLIENT	
Positius	Negatius
+	-
+	-
+	-
EN EL TREBALLADOR	
Positius	Negatius
+	-
+	-
+	-
EN LA RESTA DE SERVEIS MUNICIPALS	
Positius	Negatius
+	-
+	-
+	-

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 correu electrònic 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 participants descriuen l'actuació d'estalvi econòmic des dels seus municipis. Per a fer-ho, compten amb una plantilla (*vegeu 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 fortalezes així com el pla de treball desplegat.

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

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 fortalezes.

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

4.E.1. Selecció de les fortalezes (indicadors) a analitzar

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

Com a criteri general, les fortalezes són indicadors seleccionats del Quadre resum d'indicadors (*vegeu apartats «Fase de Mesura» i «Fase d'Avaluació»*) sobre els quals els tècnics del servei puguin actuar (és a dir, que siguin gestionables).

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

4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller

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

- ♦ Aproximadament 15 municipis per taller.
- ♦ En funció de les fortalezes (indicadors) a analitzar.
- ♦ S'ha de tenir en compte el % de municipis assistents a les edicions anteriors.

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortalezes

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

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

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

4.E.4. Introducció de la metodologia

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

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

Cada taula està representada, a més a més, per un/a coordinador/a que és personal tècnic de l'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 aproximada de 30 minuts.
- ♦ De forma similar, cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees sobre els obstacles als quals s'han afrontat per assolir la fortalesa. Posteriorment, el coordinador fa una agrupació d'aquests obstacles seguint la mateixa tècnica comentada anteriorment.

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

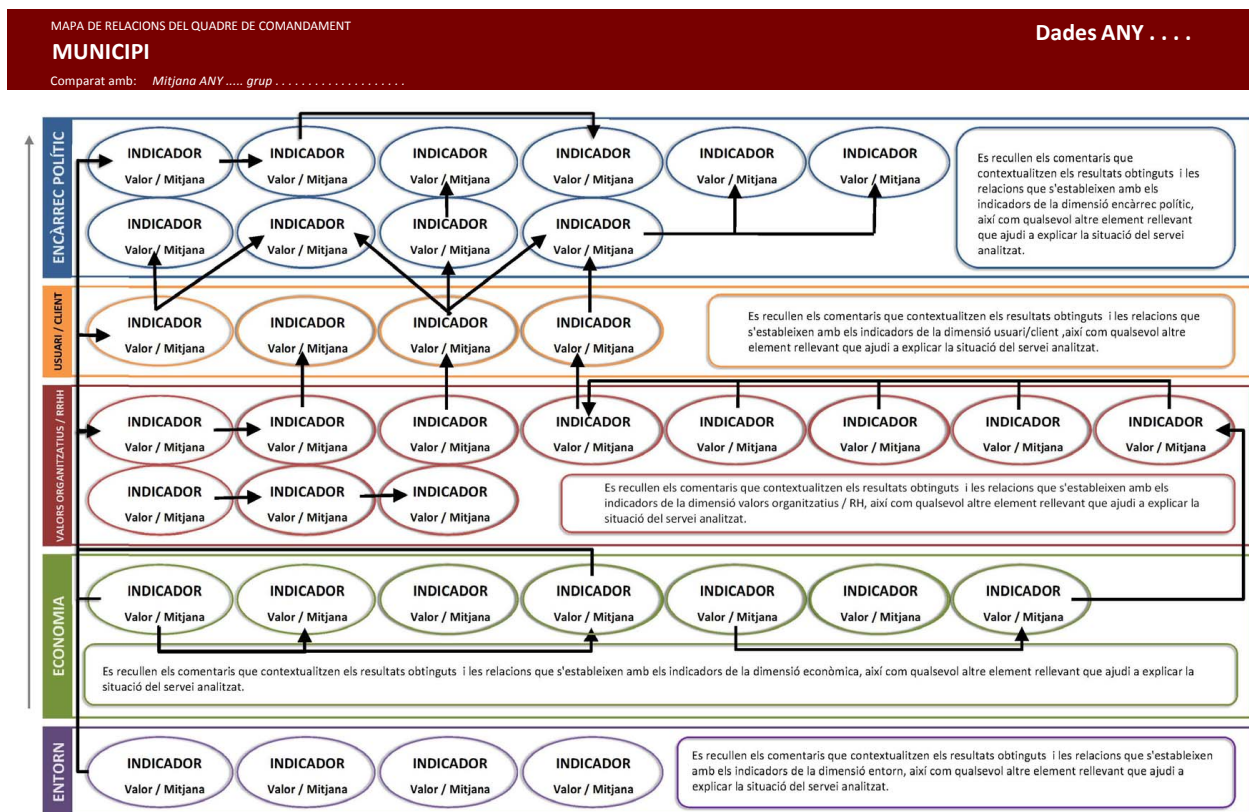
Les fortalezes analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

F) MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

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



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

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

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 ...
		Es recullen les accions de millora concretes que han estat definides conjuntament seguint una metodologia de dinàmica de grup. S'han de caracteritzar, en la mesura del possible, per una fàcil implementació.

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

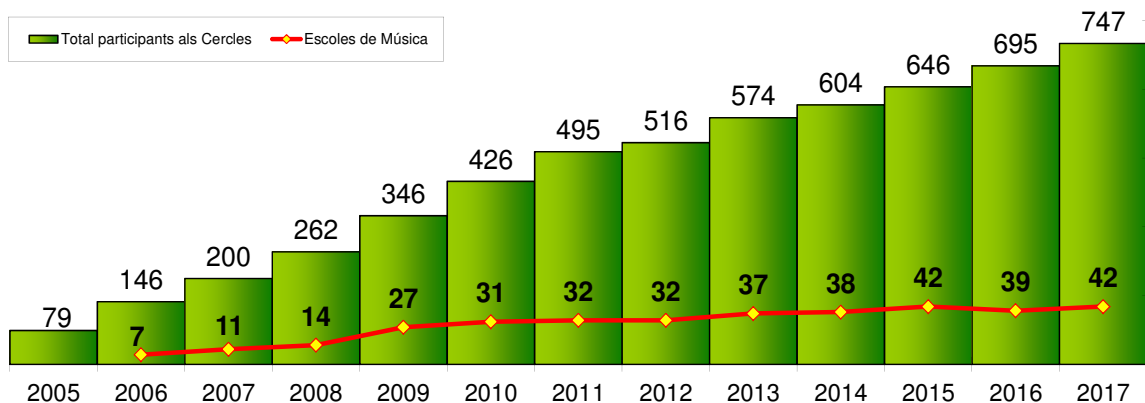
ALGUNES XIFRES

L'any 2017 s'han realitzat els CCI dels següents 19 serveis, en els quals han participat 747 tècnics municipals, englobats en 42 tallers.

Cercles	2016			2017			Edició (2017)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	59		3	64		4	12a
Neteja viària i residus	43		3	51		5	14a
Biblioteques	60			60		2	14a
Espais Escènics Municipals	30			31		2	10a
Escoles Bressol	38			45		3	12a
Escoles de Música	39			42		2	12a
Esports	53			55		3	14a
Serveis Socials	53		4	55		4	16a
Mercats Municipals	30	2		31	2		11a
Fires Locals	39			36		1	9a
Serveis Locals d'Ocupació	36			36			9a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	36			38			9a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	38	10	1	37	10	1	8a
Enllumenat Públic	31		2	30		2	8a
Servei de Mediació Ciutadana	35			36			7a
Verd Urbà	23			22		2	5a
Cultura	17			18			3a
Museus Locals	13			23			2a
Serveis Funeraris				10			1a
Total Cercles	695		34	747		42	

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Edició (2017)
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	12a
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	14a
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	14a
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	10a
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	12a
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	12a
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	14a
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	16a
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	11a
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	37	9a
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	36	9a
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	38	9a
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	48	8a
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	32	8a
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	36	7a
Verd urbà									14	20	21	23	24	5a
Cultura											14	17	18	3a
Museus locals												13	23	2a
Serveis Funeraris i Cementiris													10	1a
Total Cercles	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	
Total participants als Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	747	



Marc teòric

DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

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

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

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

EL BENCHMARKING

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

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

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

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

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

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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

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

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

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

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

b) Formar un equip de benchmarking:

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

c) Identificar els socis/participants del benchmarking:

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

d) Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

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

e) Actuar:

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

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

a) Fase de planificació

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

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

b) Fase d'anàlisi

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

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

c) Fase d'integració

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

6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir-ne l'acceptació.
7. Establir fites funcionals.

d) Fase d'acció

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

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

e) Fase de maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Reial decret legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals, posa l'accent en diversos temes relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

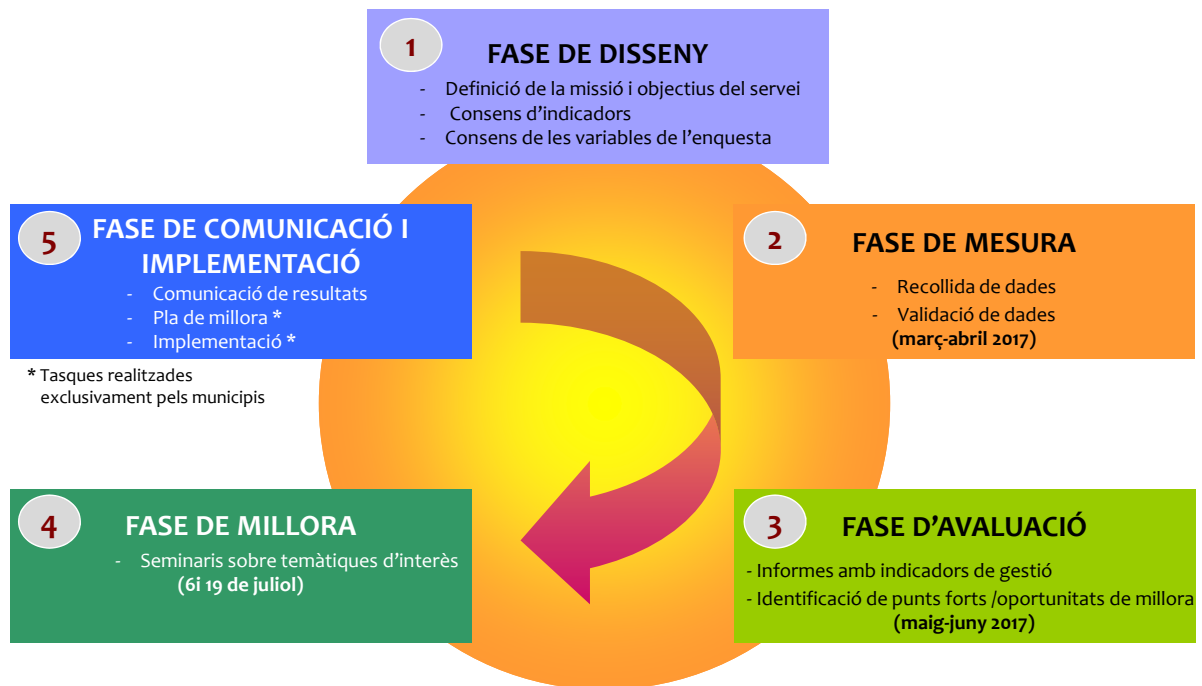
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH Núria; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». *Papeles de Economía Española*, núm. 115 (2008), p. 244-258.

El cercle de comparació d'escoles de música

CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música que ha tingut lloc durant l'any 2017.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA



Fase de disseny

INTRODUCCIÓ

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

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

Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2016

Adequar el servei a la demanda ciutadana		Adequar el servei a la demanda ciutadana		Adequar el servei a la demanda ciutadana		Adequar el servei a la demanda ciutadana		Obrir el servei a la ciutadania	
(i)	2016	(ii)	2016	(iii)	2016	(iv)	2016	(v)	2016
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,0	% d'alumnes exclusivament de l'lid sobre el total d'alumnes	70,0 %	% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	32,7 %	Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	117,4	Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats musicals-artistiques	290,0
Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	8,0	% d'alumnes exclusivament de cid sobre el total d'alumnes	27,8 %			Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO musicals-artistiques	74,0		
Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	3,2	% alumnes l'lid que també són de cid sobre el total d'alumnes	2,2 %						
Alumnes l'lid que també són alumnes de cid per cada 1.000 habitants	0,2								
% d'alumnes de l'lid empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de l'lid	84,9								

Entrecrè polític

Obrir un servei de qualitat als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals		Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	
2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Grau de satisfacció dels alumnes de l'lid	8,2	% d'alumnes de l'lid que han rebut ajuts	27,9 %	% d'alumnes de l'lid d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	68,6 %	% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	85,8 %
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de l'lid a l'escola de música	4	% municipis que apliquen polítiques de tarificació social	15,4 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	63,9 %	% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	96,5 %
% de baixes d'alumnes de l'lid sobre el nombre d'alumnes de l'lid	8,7 %	% d'alumnes de l'lid amb necessitats educatives especials	1,6 %	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	37,5 %		
		% d'alumnes de l'lid amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	86,1 %				
		% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de l'lid	13,7 %				
		% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	23,9 %				

Usuari / Client



Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2016	Organitzar adequadament els recursos		2016	Organitzar adequadament la jornada laboral del personal		2016	Millorar les habilitats dels treballadors		2016
Gestió directa (%) (Ajuntament, COAA)		86,0 %	Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)		18	% d'hores lectives de l'ld sobre el total d'hores treballades		46,7 %	Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)		18,1
Gestió indirecta (%) (Concessió)		14,0 %	Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de l'ld per alumne de l'ld		0,50	% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades		1,2 %	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors		
			% hores lectives de l'ld dedicades a instrument sobre total hores lectives de l'ld		56,5 %	% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades		18,6 %	% de personal docent fix		73,2 %
			% hores lectives de l'ld dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de l'ld		9,0 %	% d'hores programables sobre el total d'hores treballades		17,0 %	Aniquitació mitjana dels docents		13,0
			% hores lectives de l'ld dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de l'ld		2,5 %	% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades		7,6 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent		3,4
			% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de l'ld i c/d		2,6 %	% d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades		9,9 %	Salari brut d'un/a docent		26.228 €
									Salari brut d'un/a directora		30.551 €
									Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals		
									% de dones sobre el total de docents		44,4 %

Valors Organitzatius / RRRH

Disposar dels recursos adequats		2016	Finançar adequadament el servei		2016	Gestionar adequadament els recursos		2016	Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats		2016
Despesa corrent per habitant		11,25 €	% de finançament per aportacions dels alumnes		38,5 %	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents		91,6 %	Despesa corrent de l'ld per alumne de l'ld		1.325,99 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal		1,4 %	% de finançament per aportacions d'altres institucions		2,1 %	Preu mitjà ingressat per alumne de l'ld		510,61 €	Despesa corrent de c/d per alumne de c/d		67,71 €
			% de finançament per part de l'ajuntament		59,4 %	Preu mitjà ingressat per alumne de c/d		22,97 €	Despesa corrent per hora treballada		30,15 €
									Ingress per hora lectiva (aportacions dels alumnes)		24,20 €

Economia

Entorn		2016	Entorn		2016
Població		49.116	Densitat de població (hab./km ² municipi)		1.451
			Renda per càpita		14.772
			Nombre de centres		1

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles de música municipals, mesurada com el nombre de noves preinscripcions per cada plaça disponible. Es pot considerar com una aproximació a la demanda ciutadana.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades:</i> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles de música municipals (a l'oferta formativa de llarga durada), corresponents al curs en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2016 per al curs 2015/2016). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2015. <u>No es consideren places sol·licitades</u> les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places ofertes (Vacants):</i> Nombre total de l'oferta de places vacants per a l'oferta formativa de llarga durada en escoles de música municipals, pel curs en estudi (curs 2015/2016). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2015. <u>No es consideren places ofertes (vacants)</u> aquelles places per als alumnes que ja han realitzat el curs escolar anterior. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1,0	Municipis participants: 37

Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes exclusivament de llarga durada que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants. Es pot considerar una aproximació a la demanda del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada.. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 8,0	Municipis participants: 42

Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes exclusivament de curta durada que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
<i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada</i>	
Fórmula de càlcul: _____ x 1000 <i>Nombre d'habitants</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada:</i> Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada de l'escola de música. És OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA: aquelles activitats amb un recorregut IGUAL O INFERIOR a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat. Poden ser: tallers, cursos, casals o projectes comunitaris, entre altres. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Els participants en projectes comunitaris de curta durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de curta o llarga durada segons quina sigui la durada del projecte. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 3,2	Municipis participants: 42

Alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes de llarga durada que també realitzen oferta de curta durada a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
<i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada</i>	
Fórmula de càlcul: _____ x 1000 <i>Nombre d'habitants</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 0,2	Municipis participants: 42

% d'alumnes de llarga durada empadronats al municipi respecte el total d'alumnes de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes de llarga durada matriculats a l'escola de música municipal i que estan empadronats al municipi. És una aproximació a la distribució territorial de la demanda.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes empadronats al municipi}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes empadronats al municipi:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, i que estan empadronades al municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada.. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 84,9	Municipis participants: 42

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)

% d'alumnes exclusivament de llarga durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes exclusivament de llarga durada que estan inscrits a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes.	
Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada.. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 70,0	Municipis participants: 42

% d'alumnes exclusivament de curta durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes exclusivament de curta durada que estan inscrits a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes.	
<i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{alumnes de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada:</i> Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada de l'escola de música. És OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA: aquelles activitats amb un recorregut IGUAL O INFERIOR a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat. Poden ser: tallers, cursos, casals o projectes comunitaris, entre altres. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Els participants en projectes comunitaris de curta durada s'han de comptabilitzar com a alumnes <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 27,8	Municipis participants: 42

% d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada que també realitzen oferta de curta durada a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes de les escoles de musica..	
<i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{alumnes de curta durada}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 2,2	Municipis participants: 42

Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)

% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes que participen en projectes comunitaris respecte el total d'alumnes de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de projectes comunitaris}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de projectes comunitaris:</i> Alumnes que participen en projectes comunitaris. S'entén per projecte comunitari aquell que s'adreça a un col·lectiu específic preexistent que inicialment no és el de la pròpia escola, amb l'objectiu d'impulsar processos que afavoreixen el seu desenvolupament educatiu, cultural i/o social mitjançant la pràctica musico-artística ("fer música"). En aquests projectes, la música és l'eina per afavorir aquesta transformació, no una finalitat en si mateixa. Els projectes es poden desenvolupar tant a les instal·lacions de l'escola com fora i tenen continuïtat més enllà d'una activitat puntual. Els projectes comunitaris poden ser de llarga o curta durada. Els participants s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga o curta durada de l'escola, segons quina sigui la durada del projecte.. ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 32,7	Municipis participants: 40

Obrir el servei a la ciutadania

Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: <i>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a activitats obertes a la ciutadania al llarg del curs. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 117,4	Municipis participants: 42

Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a realitzar activitats música-artístiques. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques}}{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania per a activitats música-artístiques:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats música-artístiques. En cas de diversos espais, la suma de tots els espais. <i>Font:</i> Ajuntaments.	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 290	Municipis participants: 41

Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a realitzar activitats que no són música-artístiques. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques}}{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats NO música-artístiques. En cas de diversos espais, la suma de tots els espais. <i>Font:</i> Ajuntaments.	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 74	Municipis participants: 40

Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'agents culturals, socials i educatius que mantenen alguna col·laboració amb les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'agents culturals, socials i educatius del municipi que col·laboren amb l'escola de música}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: ➤ <i>Nombre d'agents culturals, socials i educatius del municipi que col·laboren amb l'escola de música:</i> Nombre d'agents de caire cultural, social i educatiu que van realitzar algun tipus de col·laboració amb l'escola de música durant l'any d'estudi. No inclou col·laboracions individuals. Agents culturals, socials i educatius: els centres educatius, serveis municipals i altres organitzacions públiques o privades que realitzen activitats educatives, culturals o socials adreçades a la ciutadania.. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 0,3	Municipis participants: 42

II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris

Grau de satisfacció dels alumnes de llarga durada	
<p>Explicació de l'indicador: Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les persones que utilitzen les escoles de música, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció de l'alumnat (que està matriculat a l'oferta formativa de llarga durada) i/o pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 8,2	Municipis participants: 22

Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de llarga durada en l'escola de música	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'anys que els alumnes de llarga durada romanen a l'escola de música. Permet una aproximació a la satisfacció envers al servei rebut.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels alumnes:</i> Suma dels anys de permanència a l'escola de música de tots els alumnes (de l'oferta formativa de llarga durada) matriculats a 31 d'octubre de l'any en estudi. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una <u>antiguitat mínima de 6 anys</u>. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 4	Municipis participants: 31

% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes de llarga durada	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de baixes d'alumnes que hi ha durant el curs escolar.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs):</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que no finalitzen la formació corresponent al curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 8,7	Municipis participants: 42

Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes de llarga durada que han rebut ajuts	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes de llarga durada que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada), amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, pagaments anticipats, etc.) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que reben ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 27,9	Municipis participants: 39

% de municipis que apliquen polítiques de tarificació social	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra si el municipi aplica polítiques de tarificació social o no.	
Fórmula de càlcul: <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social:</i> la tarificació social consisteix en l'establiment de quotes diferenciades a les famílies en funció de la seva renda. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 15,4	Municipis participants: 39

% d'alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes de llarga durada que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes, matriculats a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) del centre, amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1,6	Municipis participants: 42

% d'alumnes amb necessitats educatives especials de llarga durada que participen en activitats d'escola	
Explicació de l'indicador. Aquest indicador mesura en quin grau els alumnes amb necessitats educatives especials participen en activitats d'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials de llarga durada que participen en activitats d'escola}}{\text{Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials que participen en activitat d'escola:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) amb necessitats educatives especials i que participen en activitats d'escola amb la resta d'alumnes (activitats formatives, culturals, de lleure, activitats obertes a la ciutadania). Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes, matriculats a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) del centre, amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 86,1	Municipis participants: 37

% d'alumnes adults sobre el nombre d'alumnes de llarga durada	
Explicació de l'indicador. Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes adults sobre el total d'alumnes de llarga durada matriculats a l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes adults}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes adults:</i> Nombre de persones majors de 18 anys que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, corresponents al curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 13,7	Municipis participants: 42

% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	
Explicació de l'indicador. Aquest indicador mostra el percentatge d'instruments que l'escola disposa per a préstec als alumnes respecte al nombre d'alumnes que estudien un o més instruments. És una aproximació a la qualitat dels servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'instruments en banc d'instruments:</i> Nombre d'instruments disponibles a l'escola de música per a préstec als alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 23,9	Municipis participants: 42

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

% d'alumnes de llarga durada d'instrument	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada que practiquen amb algun instrument.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que estudien un o més instruments/cant. Els alumnes de cant s'han de comptabilitzar com a alumnes d'instrument/cant. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 68,6	Municipis participants: 42

% d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument/cant (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental un grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera contínua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental i tenen una voluntat de projecció pública. NO INCLOU: les classes d'instrument en grup, les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i el moviment, etc. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que estudien un o més instruments/cant. Els alumnes de cant s'han de comptabilitzar com a alumnes d'instrument/cant. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 63,9	Municipis participants: 41

% d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (de 12 o més components). Dóna una aproximació de la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola de formar alumnes que puguin entrar a formar part d'una gran formació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental de 12 o més components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 37,5	Municipis participants: 41

% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quina proporció dels alumnes forma part de conjunts vocals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals:</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt vocal. Si un alumne forma part de més d'un conjunt vocal es comptarà una vegada. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 22,2	Municipis participants: 41

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

% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts instrumentals d'entre 2 i 5 components que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les què col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals:</i> Nombre de conjunts instrumentals formats per un nombre d'entre 2 i 5 components. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 85,5	Municipis participants: 42

% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts vocals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. ➤ <i>Nombre de conjunts vocals:</i> Nombre de conjunts vocals de l'escola de música. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 96,5	Municipis participants: 40

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Despeses corrents en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 86 / 14	Municipis participants: 40

Organitzar adequadament els recursos

Oferta instrumental formativa a l'escola de música	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el ventall d'ensenyaments dels diferents instruments ofertats per l'escola. És una aproximació a la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola per a afavorir la presència de diversitat d'instruments i d'estils musicals al centre.	
Fórmula de càlcul: <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música:</i> Nombre d'instruments pels quals s'ofereix formació a l'escola de música, independentment de que hi hagi alumnes matriculats o no. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 18	Municipis participants: 42

Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumnes de ll/d	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la mitjana d'hores de docència que es dediquen a l'oferta de llarga durada per a cada alumnes de llarga durada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals lectives de llarga durada de docents}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives de llarga durada de docents:</i> Nombre d'hores lectives setmanals que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada(en una setmana estàndard). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 0,5	Municipis participants: 42

% d'hores lectives dedicades a instrument sobre el total d'hores lectives de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'hores lectives que es dediquen a instrument respecte el total d'hores lectives de llarga durada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a instrument}}{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a instrument:</i> Nombre d'hores lectives de llarga durada ANUALS que el conjunt del personal dedica als alumnes de llarga durada d'instrument. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 56,5	Municipis participants: 39

% d'hores lectives dedicades a conjunts instrumentals sobre el total d'hores lectives de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica als conjunts instrumentals respecte el total d'hores lectives de llarga durada que es realitzen.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a conjunts instrumentals}}{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta formativa de curta durada:</i> Nombre d'hores lectives de llarga durada ANUALS que el conjunt del personal dedica a la docència a conjunts instrumentals. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 9	Municipis participants: 40

% d'hores lectives dedicades a conjunts vocals sobre el total d'hores lectives de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica als conjunts vocals respecte el total d'hores lectives de llarga durada que es realitzen.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a conjunts vocals}}{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a conjunts vocals:</i> Nombre d'hores lectives de llarga durada ANUALS que el conjunt del personal dedica a la docència a conjunts vocals. ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 2,5	Municipis participants: 39

% d'hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de llarga durada i curta durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica als conjunts vocals respecte el total d'hores lectives de llarga durada que es realitzen.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives (inclou curta i llarga durada) dedicades a projectes comunitaris}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a projectes comunitaris:</i> Nombre d'hores ANUALS lectives que el conjunt del personal dedica a realitzar projectes comunitaris. S'entén per projecte comunitari aquell projecte que s'adreça a un col·lectiu específic preexistent que inicialment no és el de la pròpia escola, amb l'objectiu d'impulsar processos que afavoreixen el seu desenvolupament educatiu, cultural i/o social mitjançant la pràctica musico-artística ("fer música"). En aquests projectes, la música és l'eina per afavorir aquesta transformació, no una finalitat en si mateixa. Els projectes es poden desenvolupar tant a les instal·lacions de l'escola com fora i tenen continuïtat més enllà d'una activitat puntual. Poden ser de curta o llarga durada. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma d' "Hores anuals lectives de llarga durada" i "Hores anuals lectives de curta durada" . <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 2,6	Municipis participants: 38

Organitzar adequadament la jornada laboral del personal

% d'hores lectives de ll/d sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores lectives que l'escola de música dedica a la formació de llarga durada respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria" 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 46,7	Municipis participants: 39

% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores lectives que l'escola de música dedica a la formació de curta durada respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de curta durada}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals lectives de curta durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de curta durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1,2	Municipis participants: 39

% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores de preparació que l'escola de música dedica respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de preparació}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de preparació:</i> Nombre d'hores de preparació ANUALS que el conjunt del personal realitza regularment per a la preparació de la seva activitat docent, habitualment en un horari que ell mateix es programa. S'hi inclouen les hores de preparació de la docència realitzades per l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 18,6	Municipis participants: 39

% d'hores de programables sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores programables que l'escola de música realitza respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals programables}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals programables:</i> Nombre d'hores programables ANUALS que el conjunt del personal dedica al centre. Les hores programables són aquelles que l'equip directiu d'un centre assigna al professorat per realitzar activitats i tasques concretes, fora de les hores lectives, complementàries a la docència, que desenvolupen el projecte educatiu i es fixen al pla anual. S'hi inclouen coordinacions, concerts i audicions, intercanvis, permanència, guàrdies, clautres, etc. S'hi inclouen les hores programables realitzades per l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 17	Municipis participants: 39

% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores de gestió directiva que l'escola de música realitza respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de gestió directiva}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de gestió directiva:</i> Nombre d'hores ANUALS destinades a la gestió del centre. Realitzen tasques de gestió directiva totes aquelles persones amb responsabilitats de gestió del centre des del vessant d'organització i de RRHH (equips). Per exemple: Director/a, Cap d'Estudis, Coordinador/a, Cap de Departament, Cap d'Equip docent, Cap o Responsable de comissió, Cap de projectes.... <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 7,6	Municipis participants: 39

% d'hores treballades pel personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores treballades per part del personal d'administració i consergeria de l'escola de música respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria:</i> Nombre d'hores totals ANUALS que el conjunt del personal d'administració i consergeria dedica al centre amb dedicació presencial al servei de l'escola (tant en atenció directa a l'usuari com a la resta de tasques). En cas que aquest personal estigui compartit amb altres serveis es computaran les hores de feina dedicades a l'escola de música. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 9,9	Municipis participants: 39

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones docents que treballen al centre respecte el total de personal docent que treballa al centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de docents dones:</i> Nombre total de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 44	Municipis participants: 42

Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina cada docent de les escoles de música a formació. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels docents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores de formació anuals de docents:</i> Suma de les hores anuals de formació rebudes pel conjunt dels docents autoritzada pel municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté automàticament de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'UN docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 18	Municipis participants: 37

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% de personal docent fix	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades per personal docent amb contractació fixa/indefinida. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de docents de les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal fix docent}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades de personal fix docent:</i> Nombre d'hores anuals treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal docent amb contractació indefinida/fixe. No s'inclou el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 73	Municipis participants: 38

Antiguitat mitjana dels docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'antiguitat mitjana dels docents del centre. Un elevat nivell d'antiguitat dels docents reflecteix l'estabilitat i satisfacció d'aquests en el seu lloc de treball i afavoreix la qualitat del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels docents}}{\text{Total de docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels docents:</i> Suma dels anys treballats a l'escola de música de tots els docents. S'aplica només aquelles escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 13	Municipis participants: 36

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de docents de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents}}{\text{Hores anuals treballades dels docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents:</i> S'inclou el total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de docents. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades dels docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. És la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 3,4	Municipis participants: 34

Salari brut d'un/a docent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de docent d'escola de música. És un factor que incideix en la satisfacció dels docents.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a docent</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 26.228	Municipis participants: 34

Salari brut d'un/a director/a	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de director d'escola de música. És un factor que incideix en la satisfacció dels docents.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'un/a director/a d'escola de música a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Aquesta casella només s'haurà d'emplenar en cas de gestió indirecta. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 30.551	Municipis participants: 26

Preu hora del docent (segons hores lectives)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores lectives realitzades. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores anuals lectives dels docents} / \text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt de personal docent dedica a l'oferta formativa de curta durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'un docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 30,3	Municipis participants: 33

Preu hora del docent (segons hores conveni)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores de conveni. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores de conveni d'un docent}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. ➤ <i>Hores de conveni d'un docent:</i> Nombre d'hores anuals laborals per conveni d'un docent. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 16,9	Municipis participants: 32

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles de música per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 11,3	Municipis participants: 41

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles de música sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per l'Escola de Música, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1,4	Municipis participants: 40

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions dels usuaris	
<p>Explicació de l'indicador. Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportacions dels usuaris. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola de música.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions del usuari}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels usuaris:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3. (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en l'oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 38,5	Municipis participants: 41

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador. Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal sobre el total, i mostra altres recursos de finançament de l'escola.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents): DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), d'altres institucions o empreses privades que realitzin patrocinis, etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 2,1	Municipis participants: 41

% de finançament per part de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 59,4	Municipis participants: 41

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei docent i no docent (En el cas de personal de personal tècnic de l'ajuntament o PAS, només es comptabilitzarà quan la seva dedicació horària sigui superior al 50% per l'escola). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 91,6	Municipis participants: 40

Preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes de llarga durada a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.	
<i>Aportacions dels alumnes de llarga durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels alumnes de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes de llarga durada:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 510,6	Municipis participants: 40

Preu mitjà ingressat per alumne de curta durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes de llarga durada a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.	
<i>Aportacions dels alumnes de curta durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels alumnes de curta durada}}{\text{Nombre d'alumnes de curta durada}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes de curta durada:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de curta durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de curta durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 23,0	Municipis participants: 30

Ingrés per hora lectiva	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quantitat ingressada per part dels alumnes per cada hora lectiva realitzada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels alumnes}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de llarga i curta durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma d' "Hores anuals lectives de llarga durada" i "Hores anuals lectives de curta durada" . Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 24,2	Municipis participants: 42

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada, és a dir, la despesa unitària per alumne de llarga durada de les escoles de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en oferta formativa de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en oferta formativa de llarga durada:</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT com a resultat de l'operació següent: Despesa corrent del Servei - Despeses oferta formativa curta durada. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1.326	Municipis participants: 41

Despesa corrent de llarga durada per alumne de curta durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada, és a dir, la despesa unitària per alumne de llarga durada de les escoles de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
<i>Despesa en oferta formativa de curta durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en oferta formativa de curta durada}}{\text{Nombre d'alumnes de curta durada}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en oferta formativa de curta durada:</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT com a resultat de l'operació següent: Hores anuals lectives de docents a l'oferta formativa de curta durada / Hores anuals lectives dels docents) * Despesa corrent del Servei . <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de curta durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 68	Municipis participants: 30

Despesa corrent per hora treballada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora treballada, és a dir, la despesa mitjana per hora treballada del personal de l'escola de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
<i>Despeses corrents del Servei</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria".. 	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 30	Municipis participants: 38

V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Habitants</i>	
Variables emprades: ➤ <i>Habitants</i> : És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i>	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 49.116	Municipis participants: 42

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Habitants</i> : És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ <i>Superfície Municipal</i> : Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i>	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1.451,0	Municipis participants: 42

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. En reflexa el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Renda familiar bruta disponible</i> : Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i> ➤ <i>Habitants</i> : És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i>	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 14.772,2	Municipis participants: 42

Nombre de centres	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles de música per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres</i>	
Variables emprades: ➤ <i>Nombre de centres</i> : Nombre de centres públics municipals que tenen com a objectiu proporcionar una formació musical. <i>Font: Ajuntaments.</i>	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1	Municipis participants: 42

Any posada en funcionament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'any en que l'escola de música va iniciar el seu funcionament.	
Fórmula de càlcul: <i>Any de posada en funcionament</i>	
Variables emprades: ➤ <i>Any de posada en funcionament de l'escola de música</i> : Any de posada en funcionament de l'escola de música..	
Valor mitjà de l'indicador 2016: 1988	Municipis participants: 42

Informe global dels indicadors d'escoles de música 2016: conclusions

1. INTRODUCCIÓ

El nombre d'alumnes de les escoles de música està augmentant de manera considerable, fet que consolida el paper clau que tenen en el context educatiu i social dels municipis. Les escoles de música s'han convertit en agents vertebradors dels àmbits educatiu, social i cultural, amb una presència creixent al territori. Una de les causes d'aquest increment és el pas endavant que les escoles han fet per obrir-se a nous públics, amb una participació activa a la vida cultural de les ciutats i els pobles, per fer de la música una eina transformadora. En aquest sentit, cada cop més escoles de música posen l'accent en el seu factor social, amb la voluntat que l'impacte vagi molt més enllà de l'ensenyament d'una disciplina artística per exercir una funció social integradora. Així doncs, l'escola de música s'acaba configurant com un equipament que va més enllà de l'àmbit de l'educació i, fins i tot, de la cultura, per passar a esdevenir un instrument transversal al servei de tota la ciutadania¹.

Tot i això, s'ha de tenir present que, si ens comparem amb altres països a nivell europeu, Catalunya té molt camí per recórrer. L'informe de la Unió d'Escoles de Música Europees (2010)² mostra que només el 2% de les persones de 0 a 25 anys a Espanya són beneficiàries o realitzen alguna activitat a les escoles de música, un dels percentatges més baixos dels països analitzats. Per això, cal seguir treballant per tal d'oferir un servei cada vegada més complet, plural, inclusiu i accessible al conjunt de la població. Es tracta de facilitar l'accés de tothom a la formació musical, ja sigui vocal, instrumental o d'altres disciplines.

Les escoles municipals de música han d'afavorir que qualsevol persona, independentment de la seva edat i el seu nivell socioeconòmic, tingui accés a fer música; això inclou des d'un curs d'instrument de curta durada, fins a la preparació per a uns estudis altament qualificats i professionalitzadors. La pràctica musical no ha d'excloure ningú per raó d'edat, capacitat econòmica o habilitat, sinó que l'únic requisit ha de ser la voluntat d'aprendre. És per aquest motiu que l'administració local té el compromís d'evitar que les persones i/o famílies es trobin amb barreres d'accés a les escoles de música municipals, com poden ser la quota del servei o altres pagaments lligats al material o instruments musicals. L'objectiu és que persones amb nivells socioeconòmics diferents puguin prendre part de les activitats desenvolupades a l'escola de música, amb l'objectiu que l'alumnat de l'escola sigui un reflex del conjunt de la societat.

L'acció comunitària desenvolupada pels centres també és clau per fer arribar la música a tothom. Aquestes iniciatives permeten atraure col·lectius que d'una altra manera no tindrien accés a la pràctica musical, amb una voluntat transformadora. Es tracta de desenvolupar programes que uneixen el món educatiu formal amb altres iniciatives musicals, creant espais de participació adreçats a col·lectius més enllà de l'alumnat de l'escola. Així doncs, les escoles de música es transformen i s'adapten a les necessitats de les persones usuàries per arribar a més públics i generar més impacte al conjunt de la ciutadania.

¹ *Guía de las Escuelas Municipales de Música. Federación Española de Municipios y Provincias y el Ministerio de Educación (2010).*

² *Statistical information about the European Music School Union (2010). Per a més informació consultar: http://www.musicschoolunion.eu/wp-content/uploads/2016/06/EMU_Statistics_2010.pdf.*

2. SITUACIÓ GENERAL DE LES ESCOLES DE MÚSICA

La demarcació de Barcelona compta amb 110 Escoles Municipals de Música (EMM) en 106 municipis. Entre aquestes escoles, un total de 96 estan autoritzades pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya (en endavant DEGC), a l'empara del Decret 179/1993, de 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i dansa.

	Població					TOTAL
	Fins 10 mil	+10 a 20 mil	+20 a 50 mil	+50 a 100 mil	+100 mil	
Municipis	230	36	26	12	7	311
Municipis amb EMM	42	25	21	11	7	106
Nombre EMM	42	25	21	12	10	110
Nombre EMM autoritzades	33	22	20	11	10	96
Nombre EMM NO autoritzades	9	3	1	1	0	14
Municipis al CCI	10	5	14	8	5	42

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

** Els participants al Cercle són 41 municipis més un Consell Comarcal, el de l'Alt Penedès.

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. http://www10.gencat.net/pls/ense_ensenyam/p01.menu - Consulta setembre 2017.

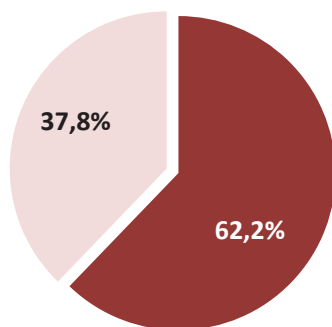
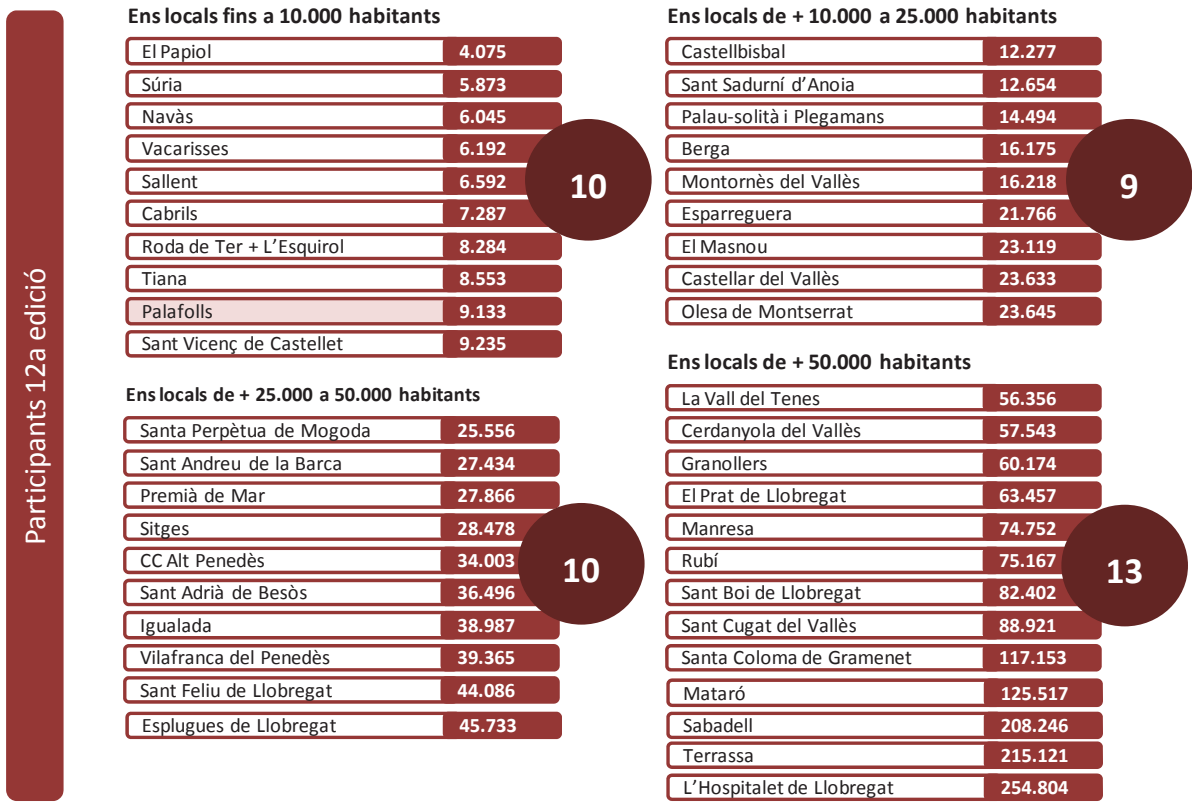
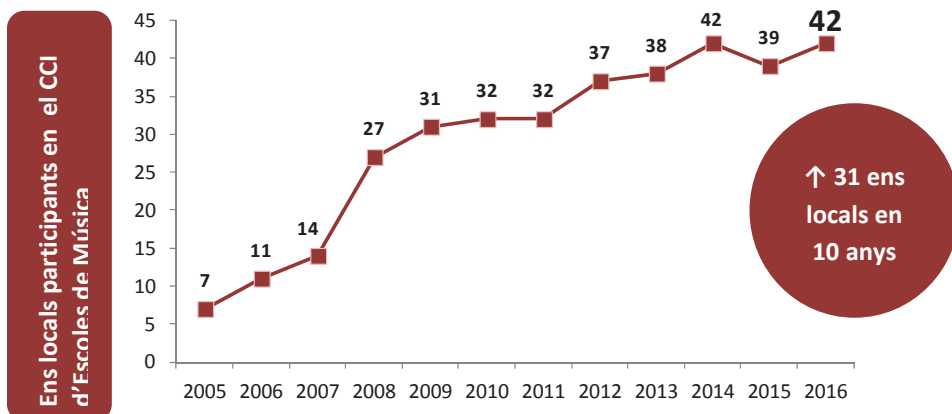
El nombre de municipis amb EMM autoritzades pel DEGC ha anat augmentant al llarg dels anys, tal i com es pot veure a la taula següent.

Any	Nombre de Municipis amb EMM	Nombre EMM	Nombre EMM Autoritzades	Nombre EMM No autoritzades
2009	98	101	78	23
2010	109	113	88	25
2011	109	113	92	21
2012	109	113	93	20
2013	111	115	96	19
2014	112	116	96	20
2015	109	114	97	17
2016	106	110	96	14

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística cursos del 2009-2010 al 2015-2016

El Conveni Marc signat l'any 2008 entre el DEGC, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques amb l'objectiu de sostenir les escoles de música i dansa de titularitat de l'administració local de Catalunya establia una subvenció per a les escoles de música de 600€ per a cada alumne/a entre 4 i 18 anys d'edat. A partir del curs 2010-2011, però, la subvenció va començar a minvar cada curs fins arribar a desaparèixer en els cursos 2012-2013 i 2013-2014. A partir del curs 2014-2015 es va reactivar el finançament de les escoles de música per part del DEGC, però aquest ja no s'atorga en funció del nombre d'alumnes, sinó en base a diversos criteris (impacte, ràtios, hores lectives docent/alumne, etc.). Tot i la diversitat de criteris, no totes les escoles municipals de música els compleixen i, per tant, no totes se'n beneficien.

3. EL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA EN XIFRES



■ Població dels municipis amb EEMM participants en els Cercles
 ■ Població dels municipis amb EEMM NO participants en els Cercles

4. ANÀLISI GLOBAL DEL QUADRE D'INDICADORS

El QRI d'enguany està format per 65 indicadors de 5 dimensions diferents. A continuació es mostra el nombre d'indicadors de cada dimensió, així com el seu pes global dins del quadre.



Després que l'anterior edició es fes una revisió del quadre d'indicadors en la qual es van modificar i incorporar un destacat nombre d'indicadors, enguany s'ha introduït un nou indicador al quadre a la dimensió Usuari/client:

DIMENSIÓ USUARI CLIENT Municipi que aplica polítiques de tarifació social

Aquest indicador pretén identificar quants municipis estableixen quotes diferenciades a les famílies en funció de la renda. Per a una anàlisi més exhaustiva, els municipis que apliquen aquest tipus de polítiques han d'aportar també l'ordenança fiscal.

5. ELS TALLERS DE MILLORA: SEMINARIS SOBRE TEMÀTIQUES D'INTERÈS

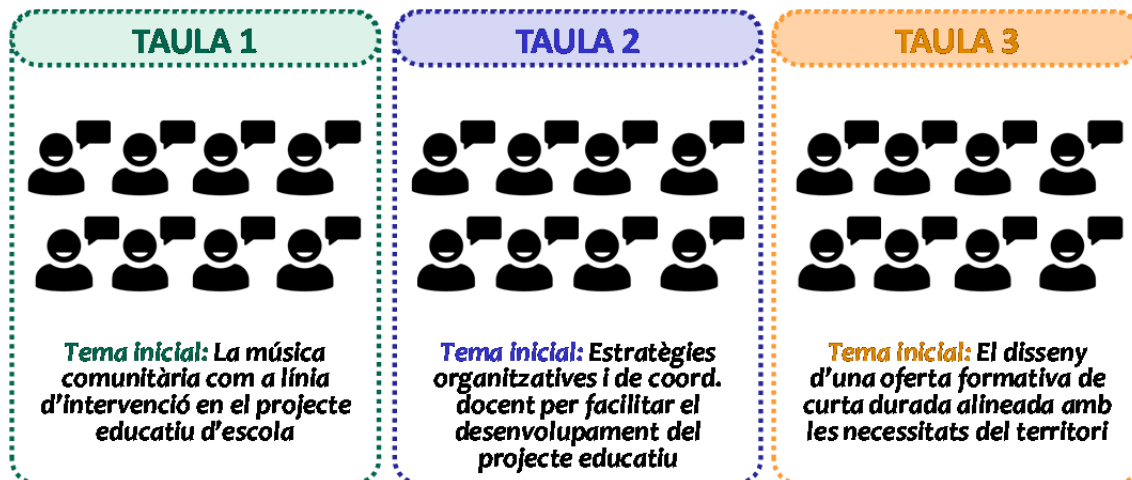
Enguany, s'ha desenvolupat una nova metodologia per als tallers de millora del CCI d'Escoles de Música: els Seminars sobre temàtiques d'interès. Aquesta dinàmica té com a objectius:

- ♦ Debatre en diferents espais sobre temes que són rellevants per a la gestió de les escoles de música.
- ♦ Compartir problemàtiques i experiències de cada municipi amb la resta de companys.
- ♦ Cercar instruments i maneres de donar resposta als reptes plantejats a través de l'experiència compartida.

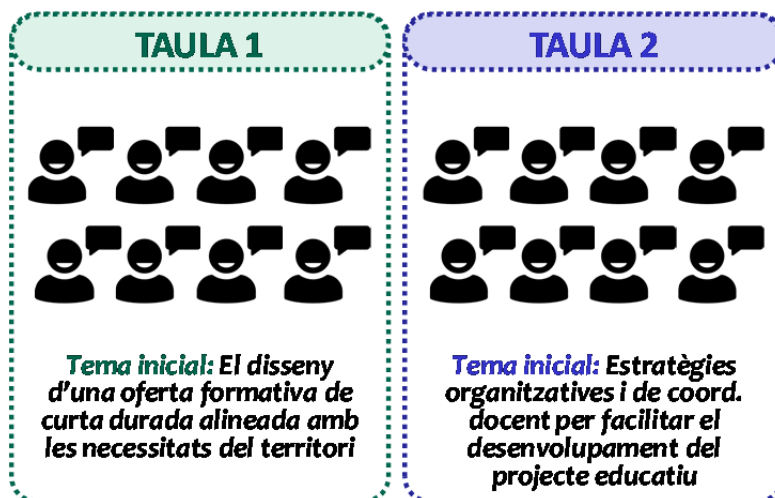
En primer lloc, cal destacar que per escollir els temes a tractar en els tallers es va realitzar una prioritització segons les preferències expressades pels municipis en una enquesta. D'aquesta manera s'han ajustat els temes a les preocupacions actuals de cada centre.

El funcionament de la nova metodologia és el següent: de cada gran tema, els municipis de la taula de debat han d'escollir diferents 'subtemes' o aspectes a tractar per tal d'acotar el debat. Un cop fetes les propostes, els participants voten per aquells dos o tres que els agradaria tractar. Els 'subtemes' més votats són els que finalment es tracten a la taula.

Al primer taller els municipis es van organitzar en tres taules de debat diferents, els participants de les quals havien estat distribuïts segons els temes que van escollir en l'enquesta sobre els aspectes que més els interessaven. Els temes tractats van ser els següents:



Al segon taller, es van realitzar dues taules de debat entorn dels temes següents:



Una vegada finalitzat el debat, un/a portaveu de cada grup explica plenàriament a la resta dels participants al taller les idees força que s'han extret a la seva taula. D'aquesta manera, les persones participants a una taula poden conèixer les principals conclusions de la resta de grups.

A continuació es mostra un exemple de les fitxes que els municipis van completar amb les idees força per poder explicar-les als companys a la posada en comú final:

Fitxa d'idees força	
Tema de debat: Disseny d'una oferta formativa de curta durada alineada amb el territori	
Aspectes tractats:	
1.	Demanda: preus, difusió, adequació de l'oferta, formacions que han funcionat
2.	Gestió hores des de la vessant organitzativa i econòmica
Idees força	
1.	Una bona idea de curs no garanteix que funcioni la curta durada, ja que hi ha molta imprevisibilitat. A vegades, es dissenya un curs que funciona el primer any, però el següent ja no. Hi ha incertesa amb la demanda i l'oferta.
2.	Planificació de les hores lectives de curta durada a principis de curs. Si no es fa el taller, les hores passen a ser "hores a disposició".
3.	Objectius:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastar demandes, franges d'edat, interessos, etc. que pot tenir la població i no s'oferten dins del pla d'estudis del centre. ▪ Atraure alumnes a l'escola. Atraure un públic que no hi ha a l'escola. Aconseguir més alumnes. ▪ Atraure un públic que no pot inscriure's a l'escola per manca de temps o perquè té altres inquietuds.

6. EL CERCLE DE COMPARACIÓ A TRAVÉS DE LES TEMÀTIQUES TREBALLADES

Aprofitant el canvi de la metodologia dels tallers de millora, enguany s'ha volgut donar una perspectiva diferent a l'informe final del Cercle. Així, l'informe té com a fil conductor els tres temes treballats pels municipis en els tallers, els quals vehiculen l'anàlisi dels indicadors que estan més directament relacionats:

- ♦ Estratègies organitzatives i de coordinació docent per facilitar el desenvolupament del projecte educatiu.
- ♦ Disseny d'una oferta formativa de curta durada alineada amb el territori.
- ♦ La música comunitària com a línia d'intervenció en el projecte educatiu d'escola.

El contingut dels temes que s'exposa a continuació ha estat fruit de les aportacions realitzades pels municipis durant els tallers de millora. Com que són temes pels quals els municipis han manifestat un especial interès, la valoració de les sessions participatives ha estat molt positiva. El nou format de l'informe de conclusions, on els temes tractats es converteixen en els apartats, permet que tots els participants disposin d'un document resum de les exposicions realitzades i puguin conèixer les aportacions de les taules on no es va participar.

Atès que en el cos de l'informe no s'analitzaran els indicadors un per un, en un apartat posterior (veure apartat 7. *Visió general del CCI d'Escoles de Música*) es fa un repàs general als indicadors i es destaquen les dades més rellevants.

6.1. ESTRATÈGIES ORGANITZATIVES I DE COORDINACIÓ DOCENT PER A FACILITAR EL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE EDUCATIU

El projecte educatiu de centre (PEC) d'una escola municipal de música és el document marc que ha de guiar l'activitat del centre durant el seu període de vigència. Els seus continguts són la base per al desenvolupament dels instruments de planificació, d'organització i de gestió operativa de l'escola. Per tant, és la eina principal per contribuir a dinamitzar, organitzar i millorar la qualitat del procés ensenyament-aprenentatge.

Cal revisar periòdicament el PEC per adaptar-lo a una realitat que canvia constantment

Com a document marc per a la planificació, el PEC necessita revisions periòdiques que garanteixin la seva millora i adaptació a la realitat. En aquest sentit, gran part de les escoles de música disposen d'un PEC amb una antiguitat superior a 10 anys; per això es fa necessària una revisió per adaptar-lo a la realitat actual de l'escola.

La programació general anual (PGA), marcada pel PEC, determina, a què es destinen les hores lectives que s'hi realitzen. A continuació es mostren els resultats del Cercle d'enguany pel que fa als àmbits de dedicació de les hores lectives de les escoles municipals de música dels municipis participants:

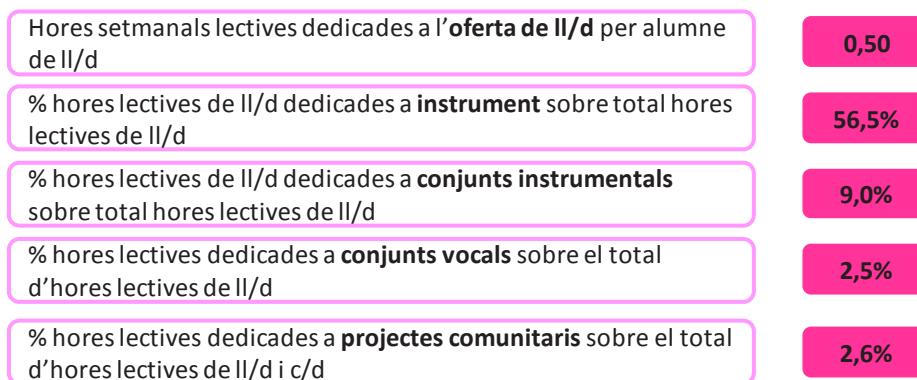


Figura 1. Organització de les hores lectives a les escoles de música 2016

Es dediquen 0,5 hores setmanals lectives a l'oferta de llarga durada per cada alumne de llarga durada. Si s'analitza l'evolució d'aquest indicador en els darrers anys, les hores setmanals lectives han anat disminuint progressivament des de l'any 2008 (vegeu la figura 2). Aquest descens es produeix perquè hi ha més classes de grup i menys càrrega lectiva per alumne, el que permet arribar a més persones amb els mateixos recursos.

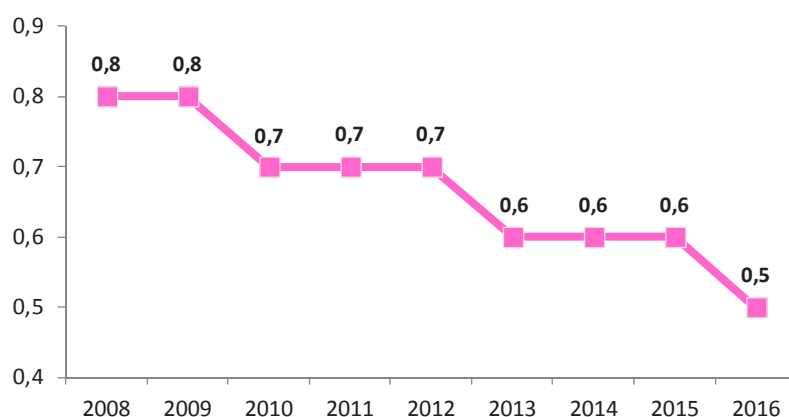


Figura 2. Hores setmanals lectives dedicades de ll/d per alumne de ll/d. Evolució 2008 - 2016

Pel que fa a la resta d'indicadors, el 56,5% de les hores lectives de llarga durada es dediquen a instrument –xifra que disminueix lleugerament respecte l'any anterior–; el 9,0% es dediquen a conjunts instrumentals; el 2,5%, a conjunts vocals; i el 2,6%, a projectes comunitaris.

A banda de la distribució de les hores lectives, per tirar endavant un projecte educatiu cal una bona organització i coordinació per part dels docents. Tal com diu la Llei d'Educació de Catalunya, les normes d'organització i funcionament del centre han de preveure mecanismes interns de coordinació en els equips docents i mecanismes de coordinació de la tutoria (D_aut, 22.1.b. i e). La funció docent ha d'incorporar els valors de la col·laboració, la coordinació entre els docents i els professionals d'atenció educativa i el treball en equip (LEC, 104.5).

Perquè un projecte educatiu es desenvolupi amb èxit, és d'especial importància que el professorat se senti implicat en el dia a dia del centre. És important destacar que en els models d'escola de música actuals, la feina dels docents no únicament consisteix a donar classes, sinó que adquireix un major protagonisme la realització d'altres activitats més enllà de l'escola, fora de l'horari habitual (vegeu apartats 1.Introducció i 4.3. La música comunitària com a línia d'intervenció en el projecte educatiu d'escola).

La implicació del professorat és clau per desenvolupar amb èxit el projecte educatiu

Aconseguir implicar al claustre i als docents no sempre és fàcil i cal trobar espais i mecanismes que facilitin aquest compromís. A continuació es mostren algunes idees recollides en els tallers de millora d'enguany:

♦ **El paper clau de l'equip directiu**

L'habilitat de l'equip directiu per implicar el professorat és molt important. La direcció ha de saber dirigir-se als professors/es de la manera adequada, saber conduir els claustres, mantenir una actitud empàtica i fer equip. Per això és necessari un equip directiu que lideri i motivi al claustre.

♦ **Reunions individuals amb cada membre del claustre**

Un dels participants va explicar l'experiència de la seva escola, on l'equip directiu es reuneix periòdicament amb el professorat un per un, i dedica 45 minuts perquè expliquin els seus neguits o facin propostes. S'escolta el professorat i això facilita a l'equip directiu la detecció de les necessitats a l'escola.

♦ **Claustres amb metodologies participatives**

Un altre municipi va explicar el seu nou model de claustres, que parteix de la idea que aquestes sessions no han de ser informatives, sinó que han de promoure el debat per fer aflorar totes les visions d'un tema. Per vèncer la idea que els claustres són poc útils, s'ha de procurar que les reunions siguin efectives i es converteixin en espais de decisió, amb la participació de tots. S'ha de fomentar el debat pedagògic, i després aplicar les conclusions que se'n derivin.

La flexibilitat laboral també és molt important per aconseguir la motivació i implicació del professorat. Es donen

**La gestió de la flexibilitat horària
permet realitzar activitats
docents complementàries**

casos en què els professors es poden compensar les hores que fan els caps de setmana amb altres dies. La tendència s'encamina cap a la flexibilitat horària, i s'apunta la necessitat que el professorat prengui consciència que les activitats fora de l'horari lectiu són essencials. Motivar el personal també és una tasca de l'equip directiu, que ha de fer arribar a la resta de l'equip docent la importància de dedicar temps i esforços a les activitats no docents.

En aquest sentit, un dels temes més controvertits és la conveniència o no del control horari mitjançant un rellotge o "fitxòmetre". Hi ha qui considera que fixar no és la millor estratègia, argumentant que llavors no es faran més hores del que diu el rellotge i no es podrà atendre alumnes que tinguin necessitat d'allargar les classes. En altres casos, el "fixar" és ben acollit, ja que es considera una manera de demostrar les hores extra que el professorat realitza; i que, alhora, per part de l'equip directiu, serveix detectar casos de manca de puntualitat sistemàtica o fins i tot d'assistència. Amb tot, hi ha consens que per tenir una visió més global de les hores treballades i permetre una major flexibilitat el més adient és realitzar un còmput setmanal o mensual, en cap cas diari.

Segons les dades recollides al Cercle, el 35,6% del total d'hores anuals treballades de l'escola es destinen a realitzar activitats no lectives (suma d'hores de preparació i programables). Aquesta dada ens mostra la importància del control per part de la direcció de les hores no lectives, ja que representen una part important del total d'hores que es treballen a l'escola.

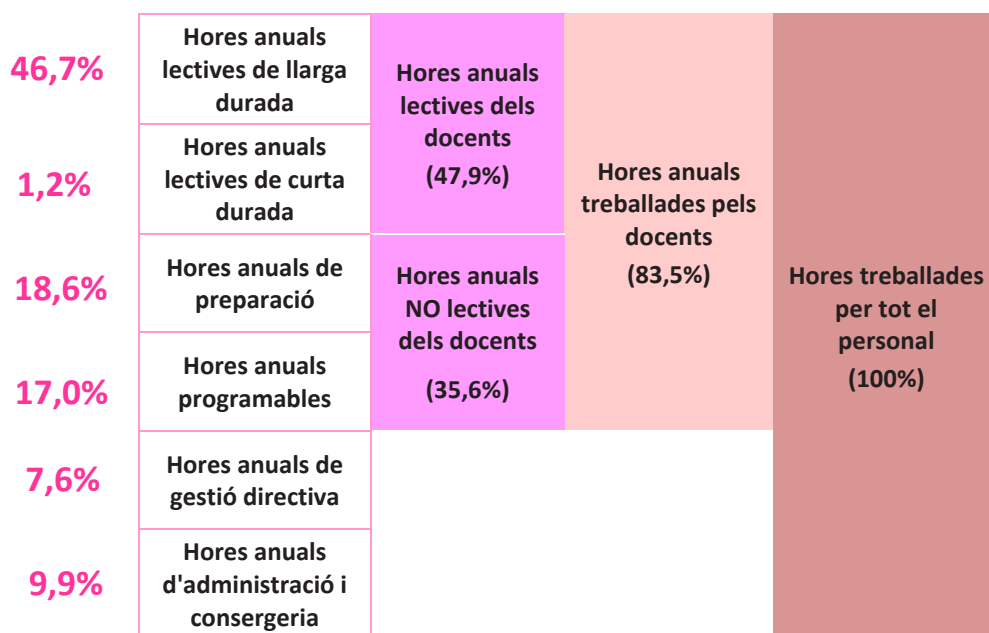


Figura 3. Distribució hores treballades del personal de l'escola de música per blocs. 2016

Als tallers, els responsables municipals van debatre com la distribució horària d'aquest esquema es tradueix en el dia a dia de les escoles. Van coincidir en què el personal de les escoles de música municipals hauria de tenir un tracte diferenciat de la resta de personal dels ajuntaments per les singularitats de la seva feina. Alguns participants van suggerir la idea d'introduir un plus de productivitat per motivar el professorat, malgrat la dificultat d'encabir aquests incentius a la normativa i l'estricta control de la Intervenció, especialment si suposen una retribució econòmica. En tot cas per aconseguir-ho, caldrà trobar aliats a l'ajuntament que estiguin implicats i coneguin el que es fa a l'escola de música.

Un altre aspecte important per assolir els objectius de l'escola és la comunicació interna. Una bona gestió de la comunicació permet potenciar al màxim les capacitats dels membres de la comunitat educativa. La comunicació interna és clau en les funcions bàsiques de l'escola de música: presa de decisions, coordinació de les actuacions, avaluació de resultats, etc. Tot seguit es mostra una relació d'eines de comunicació interna recollides durant els tallers de millora, que inclouen les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies:

- ♦ Claustre mensual / trimestral.
- ♦ Reunions de coordinació.
- ♦ Correu electrònic (centralitzats en 1 ó 2 al mes).
- ♦ Reunions a principi i final de curs.
- ♦ Grup de Whatsapp per comunicacions puntuals i per informar de les activitats de l'escola.
- ♦ Entre coordinadors/es, reunió de l'equip directiu on es fa arribar el resum a l'equip docent.

6.2. DISSENY D'UNA OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA ALINEADA AMB EL TERRITORI

S'entén per formació de curta durada aquelles activitats amb durada inferior a un curs i sense sentit de continuïtat, que poden ser presentades en diferents formats (tallers, cursos o casals, per exemple). Aquest tipus d'oferta apropa la música a persones que d'una altra manera no realitzarien una formació més extensa; i per a aquells alumnes amb coneixements musicals, ofereix especialitzar-se o ampliar coneixements en determinades matèries.

L'oferta formativa de curta durada apropa nous usuaris a la música i és un complement per aquells alumnes que ja tenen un bagatge musical

Abans d'organitzar qualsevol formació de curta durada, les escoles de música han de plantejar-se quins són els seus objectius principals, entre els quals podria haver-hi:

- ♦ Dotar l'escola de música de més visibilitat al municipi, fent difusió de les activitats que s'hi realitzen.
- ♦ Donar resposta a la demanda del territori: la població té interessos que sovint no s'ofereixen dins del pla d'estudis de l'escola.
- ♦ Fer "tastets", és a dir, oferir activitats o formats en petites píndoles per testar si podrien funcionar d'una manera més continuada.
- ♦ Arribar a col·lectius que per diferents motius no poden ni volen realitzar una formació de llarga durada.
- ♦ Atraure un públic que no pot inscriure's a l'escola per manca de temps o perquè té altres inquietuds.
- ♦ Complementar l'oferta que reben els alumnes de llarga durada.

En aquest punt es fa necessari destacar que, tot i l'augment de l'oferta, del volum d'alumnat de curta durada i del seu impacte; l'oferta de llarga durada continua sent la principal activitat de les escoles de música, com ho demostra l'elevat percentatge d'hores lectives que s'hi dedica (vegeu la figura 3). L'indicador "Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants" mostra quin és el volum d'aquests alumnes sobre la població, que es manté estable en 8 alumnes des de 2012.

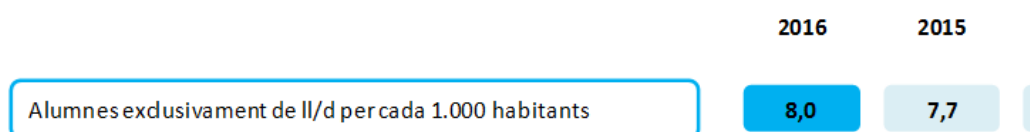


Figura 4. Alumnes exclusivament de ll/d per cada 1.000 habitants. Evolució 2014-2016

Una de les principals dificultats que expressen els municipis a l'hora de dissenyar l'oferta de curta durada és preveure la demanda. Una bona idea de curs no en garanteix l'èxit, o un curs que ha omplert matrícula enguany pot no tenir inscrits l'any següent. Les preferències de la gent canvien i és complicat organitzar tallers adaptant els continguts a allò que volen els usuaris potencials. Segons els responsables de les escoles, però, hi ha alguns tallers que sempre solen funcionar: els que es realitzen amb nadons, amb famílies i els de veu. Altres maneres de garantir la participació poden ser orientar l'activitat de curta durada a un col·lectiu determinat, marcar objectius concrets per a cada activitat (per exemple, fer un concert) o aprofitar la inèrcia d'una altra activitat municipal.

Malgrat aquests factors, els alumnes de curta durada no han parat de créixer en els darrers anys, tal i com mostra l'indicador "Alumnes exclusivament de c/d per cada 1.000 habitants". Per això es pot concloure que, majoritàriament, els cursos que s'han ofert des de les escoles han tingut una bona resposta de públic.

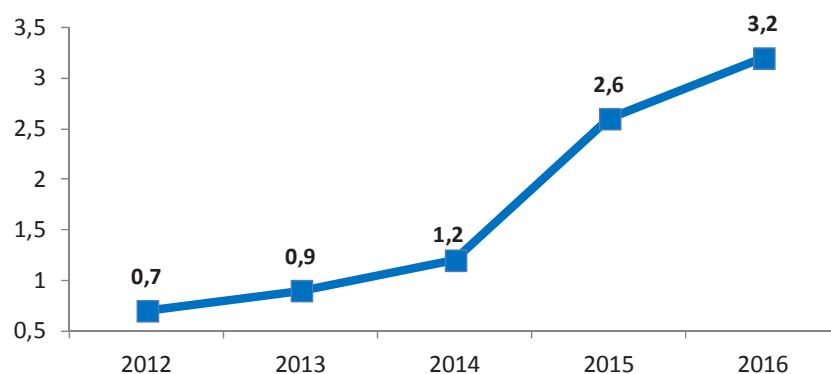


Figura 5. Alumnes exclusivament de c/d per cada 1.000 habitants. Evolució 2012-2016

Si es tenen en compte tant els de llarga com els de curta durada, les escoles de música tenen un total d'11,4 alumnes per cada 1.000 habitants.

Sobre aquest total, els alumnes exclusivament de curta durada representen un 27,8% del total, valor que augmenta 3,5 punts percentuals respecte l'any passat. Si a aquests se'ls hi sumen els que fan llarga i curta durada al mateix temps, la xifra ascendeix fins al 30%.

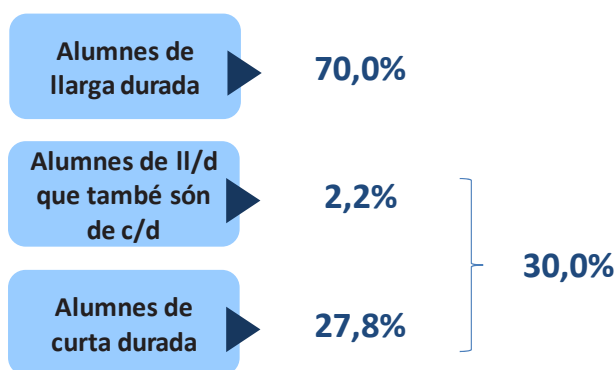


Figura 6. Distribució d'alumnes per tipologia. 2016

Paral·lelament a determinar les activitats de curta durada que es duran a terme, cal realitzar una planificació inicial per preveure els recursos de què es disposa i els que es necessitaran. Primer, és necessari conèixer si el professorat que realitzarà l'activitat és de plantilla o bé extern. En cas que sigui personal propi, realitzarà l'activitat dins les hores lectives i, si finalment no hi ha suficients inscrits per tirar endavant el curs, cal preveure on es destinaran aquestes hores assignades. En aquest sentit, una opció és que passin a ser programables o "a disposició".

La planificació de l'oferta i la disponibilitat de recursos són els elements clau per a l'èxit de l'oferta formativa de curta durada

El volum d'hores lectives que es destinen a l'oferta formativa de curta durada representa l'1,2% de les hores totals treballades a l'escola. Respecte del total d'hores lectives, les hores dedicades a curta durada només representen un 2,42%. Malgrat que aquest percentatge augmenta lleugerament respecte 2015 (2,35%), aquest increment és inferior al del nombre d'alumnes de curta durada. Per tant, s'arriba a més alumnes amb un increment petit dels recursos destinats.

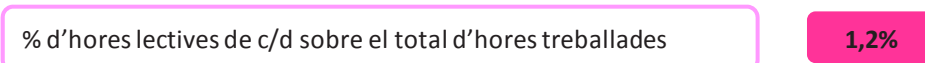


Figura 7. % d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades

Pel que fa als recursos econòmics, cal preveure quin serà el cost de dur a terme l'activitat i quins ingressos s'obtidran. Sovint, les escoles aposten per oferir cursos autofinançats perquè són més fàcils de defensar davant de la Intervenció. En aquest sentit, poden ser de gran utilitat els indicadors "Preu mitjà ingressat per alumne de c/d" i "Despesa corrent per alumne de c/d" que informen del cost unitari d'aquest tipus de formació. L'any 2016 el preu mitjà ingressat va ser de 22,97€ per alumne de c/d i la despesa corrent de 67,71€ per alumne de c/d. Per tant, cada alumne de curta durada va finançar a través de preus públics el 33,9% del cost del servei. A l'hora d'interpretar aquesta

L'aportació d'un alumne de curta durada finança el 33,9% del seu cost

dada, cal tenir en compte, que molts alumnes de curta durada ho són a través de projectes comunitaris i sovint no paguen cap quota.

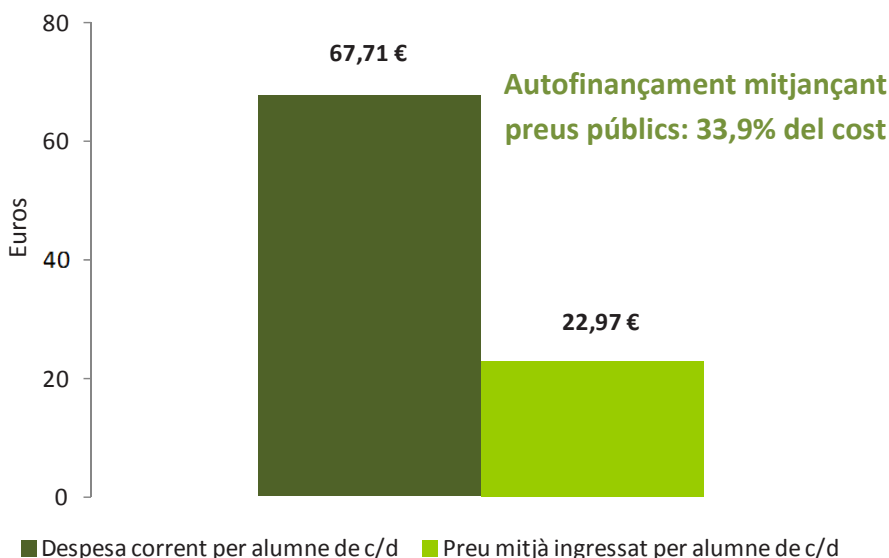


Figura 8. Comparativa despesa corrent i preu mitja ingressat per alumne de c/d 2016

En alguns casos, són les AMPA de les escoles les que gestionen les formacions de curta durada amb especialistes externs, i l'escola de música només cedeix els espais. En aquests casos, les quotes que abonen els alumnes serveixen per pagar els especialistes, de manera que els cursos s'autofinancen.

Un cop realitzada la planificació, la difusió de l'activitat serveix per atraure-hi inscrits. El canal de comunicació sol anar lligat a la tipologia de públic al qual es vol arribar. Per exemple, les escoles d'àmbit supramunicipal (La Vall del Tenes, Consell Comarcal de l'Alt Penedès) tenen més complicat trobar una estratègia de comunicació comuna, ja que cada municipi té les seves particularitats i no és fàcil arribar a tothom amb una línia global de comunicació.

Les estratègies de difusió han d'adaptar-se al perfil del públic potencial al que dirigim la nostra oferta

A continuació es mostren algunes propostes de mecanismes de difusió realitzades pels municipis participants en el taller de millora:

- ♦ Col·laboració amb el departament de l'Ajuntament que tingui una relació més directa amb l'activitat (joventut, cultura, esports...).
- ♦ Contactes amb les escoles de primària del municipi.
- ♦ Publicitat a través d'un expert que sigui un líder d'opinió dins del poble.
- ♦ Realització d'activitats al carrer per fer-se més visibles.
- ♦ Xarxes socials: Facebook, Twitter, Whatsapp...

6.3. LA MÚSICA COMUNITÀRIA COM A LÍNIA D'INTERVENCIÓ EN EL PROJECTE EDUCATIU D'ESCOLA

Els projectes comunitaris són una línia d'actuació emergent a les administracions i es caracteritzen per tenir objectius vinculats a la cohesió social o a la integració de col·lectius en risc d'exclusió, com per exemple: desenvolupament d'habilitats personals, creació d'oportunitats i de noves relacions, establiment de llaços de cooperació, implicació i crítica social, afirmació de la identitat, compromís amb l'entorn, construcció de ponts culturals i foment de les habilitats socials i creatives.

La música comunitària, a part d'educar des d'un punt de vista tècnic instrumental o del llenguatge artístic, va més enllà de la disciplina musical i permet utilitzar la pràctica musical com una eina de transformació social. Així doncs, els projectes de música comunitària oscil·len entre el vessant social de l'escola de música i el vessant educatiu, on la música és el mitjà per aconseguir un canvi que va més enllà.

Dins del marc del Cercle, s'entén per projecte comunitari aquell que s'adreça a un col·lectiu específic preexistent que inicialment no és el de la pròpia escola, amb l'objectiu d'impulsar processos que afavoreixen el seu desenvolupament educatiu, cultural i/o social mitjançant la pràctica musico-artística ("fer música"). Els projectes poden desenvolupar-se dins o fora de les instal·lacions del centre i poden ser de curta o llarga durada. Les escoles municipals de música cada cop estan més involucrades amb aquesta tasca comunitària, com ho demostra el fet que un 62% de les escoles dels municipis participants en el Cercle compten amb alumnes que participen en projectes comunitaris. Respecte del total d'alumnes de les escoles de música, els alumnes de projectes comunitaris representen el 32,7%, xifra que augmenta 3,7 punts respecte l'any anterior. A mesura que la mida del municipi augmenta, també ho fa el percentatge d'aquest tipus d'alumnes, perquè són els municipis superiors a 50.000 habitants els que en tenen més proporció.

El 62% dels municipis participants realitzen projectes comunitaris

Alguns exemples dels projectes comunitaris que es realitzen són: musicoteràpia, cantades a la residència de gent gran, tallers a escoles d'educació especial, música en família a les llars d'infants o cantades a les escoles de primària.

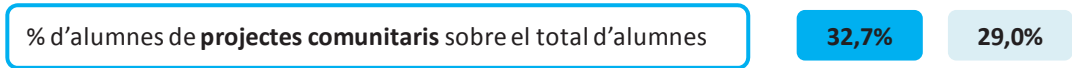


Figura 9. % d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes 2015 - 2016

La dedicació a projectes comunitaris és del 2,6% de les hores lectives. Aquesta dada es manté estable respecte 2015. Per tant, hi ha més alumnes de projectes comunitaris sense augmentar les hores lectives que s'hi destinen.



Figura 10. % hores lectives dedicades a projectes comunitaris s/ total hores lectives ll/d i c/d. 2015 – 2016

La continuïtat en la formació musical dels alumnes dels projectes comunitaris és un dels reptes a assolir

Tot i que l'objectiu final dels projectes comunitaris és afavorir el desenvolupament dels alumnes i el seu entorn, resulta interessant generar una continuïtat en la formació musical dels alumnes. En aquest sentit, s'exposen les propostes realitzades pels municipis participants als tallers de millora:

- ♦ *Realitzar activitats extraescolars a la franja del migdia a les escoles del municipi.* Es tracta d'oferir la possibilitat de continuar tenint contacte amb la música i els instruments a un preu simbòlic a aquells alumnes que no poden pagar la quota de l'escola de música.
- ♦ *Afavorir la participació dels alumnes en conjunts instrumentals, especialment als grans/orquestra,* per crear un vincle amb l'escola de música. Quan s'aconsegueix que un alumne formi part d'aquests conjunts, millora també la vinculació amb altres activitats de l'escola de música.
- ♦ *Aprofitar la participació en algun projecte comunitari* per mostrar com és l'escola, els espais i les activitats que s'hi desenvolupen.
- ♦ *Realitzar algunes classes a les escoles de primària i d'altres a la mateixa escola de música,* ja que els alumnes valoren positivament el fet de desplaçar-se i conèixer el centre.

Un cop finalitzen els projectes comunitaris a les escoles a l'etapa de primària, és important garantir la continuïtat a la secundària. Per això és necessari que l'escola de música s'impliqui amb els centres d'ensenyament i el seu professorat. S'ha de treballar, doncs, perquè el professorat i l'especialista treballin en equip per actuar i programar conjuntament. Als tallers de millora, es va exposar el cas d'un municipi on els especialistes i la professora de música fan reunions de coordinació setmanals.

Cal treballar la implicació de les escoles de música amb les escoles de primària durant els projectes comunitaris per assolir la continuïtat a la secundària

D'altra banda, el contacte i la proximitat amb les famílies és un factor important per fer-los sentir part del projecte. Una atenció individualitzada i adaptada a cada família, o oferir la possibilitat que s'enduguin els instruments a casa permet enfortir els vincles.

Amb l'objectiu de fomentar el treball conjunt entre les escoles de primària i l'escola de música, es poden posar en comú les metodologies i el treball d'uns i altres i crear sinèrgies. L'entrada de l'Escola Nova 21 pot ser un punt clau per començar a parlar amb el claustre de professors de l'escola i veure quins projectes es poden impulsar de manera conjunta.

Pel que fa al tipus d'usuaris, sovint els projectes comunitaris s'adrecen als col·lectius més vulnerables de la societat. En aquest sentit, hi ha qui considera que si només s'actua allà on es produeix la segregació, els projectes comunitaris perden força perquè un dels objectius a assolir amb aquests projectes és la participació integrada dels diferents grups i col·lectius de la ciutat, deixant de banda les diferències socials, econòmiques o culturals. No obstant, s'han de donar les eines necessàries per introduir les persones que tenen més problemes d'accés i així compensar les desigualtats d'origen.

Els projectes comunitaris tenen intenció de crear comunitat amb la participació de diferents col·lectius

Algunes escoles de música ofereixen bonificacions per facilitar l'accés una vegada que els seus alumnes de comunitari finalitzen els seus projectes. Això serveix per introduir un tema que va més enllà de la música comunitària dins d'aquest apartat: **l'accessibilitat al servei d'escola de música**. Les escoles de música han de ser un reflex de la societat de cada municipi, també pel que fa a la capacitat econòmica.

Hi ha tres maneres de fer accessible econòmicament el servei a l'usuari: la primera és oferir un preu públic assequible per a tothom; la segona és una política d'ajuts que permeti l'accés a aquelles persones que queden fora de l'escola per motius econòmics; i la tercera és la tarifació social. La tarifació social és un sistema que estableix unes quotes progressives en funció del nivell de renda de les famílies. És a dir, és l'aplicació del preu públic del servei que ve determinat per la renda i el perfil sociodemogràfic de l'alumnat que, amb els trams de renda i quotes adequades, facilita l'accés a l'escola a persones amb diferents nivells adquisitius.

Pel que fa el preu públic, l'indicador "Preu mitjà ingressat per alumne de ll/d" mostra que el pagament mitjà efectuat per cada alumne d'escola municipal de música és de 510,61€, xifra que disminueix 20,87€ respecte l'any anterior.



Figura 11. % Preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada

Un altre indicador que mesura com es facilita l'accés a les escoles de música és el del "% d'alumnes de llarga durada que reben ajuts". En aquest cas, es troba que el 27,9% dels alumnes de llarga durada reben algun ajut per pagar la quota. Si s'analitza l'evolució d'aquest indicador, es pot veure que els ajuts han anat augmentant des de l'any 2014. Una bona política d'ajuts ha de tenir clar a qui es pretén facilitar l'accés, ha d'estar ben dissenyada i s'ha de comprovar si funciona.

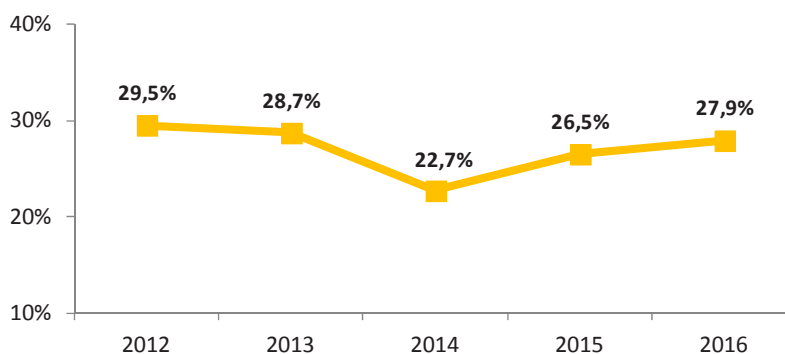


Figura 12. % d'alumnes de llarga durada que reben ajuts. 2012-2016

En darrer lloc, l'indicador introduït enguany "% de municipis que apliquen polítiques de tarifació social" mostra que el 15,4% dels municipis participants als Cercle apliquen polítiques de tarifació social.

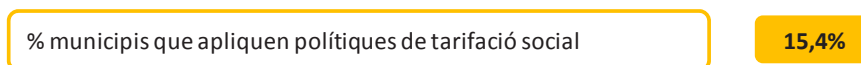


Figura 13. % municipis que apliquen polítiques de tarifació social

7. VISIÓ GENERAL DELS INDICADORS DEL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA

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

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2013	2014	2015	2016
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,2	1,0	1,0	1,0
Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	7,8	8,0	7,7	8,0
Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	0,9	1,2	2,6	3,2
Alumnes ll/d que també són alumnes de c/d per cada 1.000 habitants	0,3	0,2	0,3	0,2
% d'alumnes de ll/d empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de ll/d	85,6%	86,1%	86,9%	84,9%

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

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

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2013	2014	2015	2016
% d'alumnes exclusivament de ll/d sobre el total d'alumnes	86,9%	85,4%	73,0%	70,0%
% d'alumnes exclusivament de c/d sobre el total d'alumnes	9,6%	12,4%	24,3%	27,8%
% alumnes ll/d que també són de c/d sobre el total d'alumnes	3,6%	2,3%	2,8%	2,2%

Augment destacat de la proporció d'alumnes exclusivament de curta durada els dos darrers anys.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)	2013	2014	2015	2016
% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	--	--	29,0%	32,7%

Augment del percentatge d'alumnes de projectes comunitaris respecte el total.

Obrir el servei a la ciutadania	2013	2014	2015	2016
Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	112,7	132,6	98,3	117,4
Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats músico-artístiques	250,9	230,6	254,3	290,0
Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO músico-artístiques	--	--	76,9	74,0
Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 hab.	--	--	0,3	0,3

Augmenten les activitats obertes a la ciutadania respecte l'any passat, així com les cessions d'espais per a activitats musico-artístiques.

DIMENSIO USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2013	2014	2015	2016
Grau de satisfacció dels alumnes de ll/d	8,3	8,3	8,2	8,2
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de ll/d a l'escola de música	4,0	3,7	3,8	3,9
% de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d	7,8%	7,9%	7,9%	8,7%

Satisfacció de l'alumnat molt elevada.

Estabilitat en el grau de satisfacció i els anys permanència dels alumnes.

Lleuger increment de les baixes d'alumnes.

Garantir l'accés a tots els usuaris	2013	2014	2015	2016
% d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts	28,7%	22,7%	26,5%	27,9%
% municipis que apliquen polítiques de tarifació social	--	--	--	15,4%
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials	1,7%	1,5%	1,4%	1,6%
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	87,0%	84,6%	80,9%	86,1%
% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de ll/d	14,2%	14,7%	13,8%	13,7%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	19,6%	19,8%	23,8%	23,9%

El percentatge d'alumnes que ha rebut ajuts es manté estable.

El percentatge d'alumnes amb NEE se situa en un 1,6% i la seva participació en activitats d'escola augmenta.

El % d'adults sobre el nombre d'alumnes disminueix.

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	2013	2014	2015	2016
% d'alumnes de ll/d d'instrument	68,5%	67,0%	67,6%	68,6%
% d'alumnes de ll/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	53,0%	56,0%	55,1%	63,9%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	28,7%	28,7%	31,2%	37,5%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	20,2%	20,1%	25,3%	22,2%

Fort augment dels alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental (+ 10,9 punts els darrers 4 anys), especialment als conjunts grans (+ 8,8 punts els darrers 4 anys).

Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	2013	2014	2015	2016
% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	87,5%	85,3%	86,8%	85,8%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	94,7%	95,7%	95,1%	96,5%

La participació dels conjunts en activitats obertes a la ciutadania es manté estable.

VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2013	2014	2015	2016
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	92,0%	90,0%	88,0%	86,0%
Gestió indirecta (%) (Concessió)	8,0%	10,0%	12,0%	14,0%

Es detecta un lleuger augment de la gestió indirecta els últims 4 anys.

Organitzar adequadament els recursos	2013	2014	2015	2016
Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)	16	17	17	18
Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d	0,6	0,6	0,6	0,5
% hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre total hores lectives de ll/d	--	--	59,4%	56,5%
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de ll/d	--	--	8,9%	9,0%
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de ll/d	--	--	2,6%	2,5%
% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de ll/d i c/d	--	--	2,4%	2,6%

Disminució de les hores setmanals lectives de llarga durada per alumne, seguint la tendència a la baixa dels darrers anys.

Augment de les hores lectives de llarga durada dedicades a conjunts respecte l'any anterior.

Organitzar adequadament la jornada laboral del personal	2013	2014	2015	2016
% d'hores lectives de ll/d sobre el total d'hores treballades	--	--	46,1%	46,7%
% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	--	--	1,0%	1,2%
% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	--	--	18,7%	18,6%
% d'hores programables sobre el total d'hores treballades	--	--	17,4%	17,0%
% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	--	--	7,4%	7,6%
% d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	--	--	9,4%	9,9%

Els percentatges de la taula mostren la distribució d'hores treballades a l'escola.

Es consoliden els valors obtinguts l'any passat.

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2013	2014	2015	2016
% de dones sobre el total de docents	43,8%	44,2%	44,3%	44,4%

El personal de les escoles de música està format per un percentatge més elevat d'homes que de dones.

Millorar les habilitats dels treballadors	2013	2014	2015	2016
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	20	17	19	18

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

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2013	2014	2015	2016
% de personal docent fix	66,7%	71,3%	74,0%	73,2%
Antiguitat mitjana dels docents	12	13	14	13
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	1,9%	2,0%	3,2%	3,4%
Salari brut d'un/a docent	26.371 €	26.331 €	26.563 €	26.228 €
Salari brut d'un/a director/a	31.003 €	31.165 €	31.760 €	30.551 €

Estabilitat en els indicadors que mesuren el clima laboral

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2013	2014	2015	2016
Despesa corrent per habitant	11,6 €	11,1 €	10,9 €	11,3 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,5%	1,4%	1,4%	1,4%

La despesa corrent per habitant augmenta per primer cop des del 2008, tot i que la despesa sobre el pressupost es manté estable.

Finançar adequadament el servei	2013	2014	2015	2016
% de finançament per aportacions dels alumnes	37,4%	40,2%	40,3%	38,5%
% de finançament per aportacions d'altres institucions	0,6%	1,4%	7,9%	2,1%
% de finançament per part de l'ajuntament	62,0%	58,5%	51,7%	59,4%

Disminueix el percentatge de finançament d'altres institucions³ i dels alumnes. En conseqüència augmenta la càrrega per a l'ajuntament.

Gestionar adequadament els recursos	2013	2014	2015	2016
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	90,9%	92,1%	89,8%	91,6%
Preu mitjà ingressat per alumne de ll/d	--	--	531,48 €	510,61 €
Preu mitjà ingressat per alumne de c/d	--	--	29,20 €	22,97 €
Ingrés per hora lectiva (aportacions dels alumnes)	23,08 €	24,07 €	25,01 €	24,20 €

El preu mitjà ingressat per alumne disminueix respecte l'any anterior, tant dels alumnes de llarga com de curta durada.

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2013	2014	2015	2016
Despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d	--	--	1.335,89 €	1.325,99 €
Despesa corrent de c/d per alumne de c/d	--	--	75,47 €	67,71 €
Despesa corrent per hora treballada	--	--	29,37 €	30,15 €

Disminueix també la despesa per alumne, tant de llarga com de curta durada.

³ Per al curs 2015-16 l'aportació no es pot considerar exacte ja que, amb pressupostos prorrogats, la partida de 2016 s'ha fet efectiva el 2017.

8. EL CERCLE D'EEMM EN ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPALS

Els anomenats indicadors transversals dels Cercles de Comparació Intermunicipal són aquells que són comuns a tots els serveis municipals que hi participen. A continuació es presenten les dades del Cercle d'Escoles de Música respecte la resta de serveis que participen als Cercles de Comparació Intermunicipals (CCI) de la Diputació de Barcelona.

En primer lloc, es mostren els resultats obtinguts del grau de satisfacció dels diferents serveis analitzats. Les escoles de música són un dels 5 serveis municipals que obtenen una nota superior als 8 punts, en concret un 8,2. La puntuació més elevada correspon a les escoles bressol, seguides dels serveis locals d'ocupació i dels museus locals, totes tres amb un 8,7 sobre 10 punts.

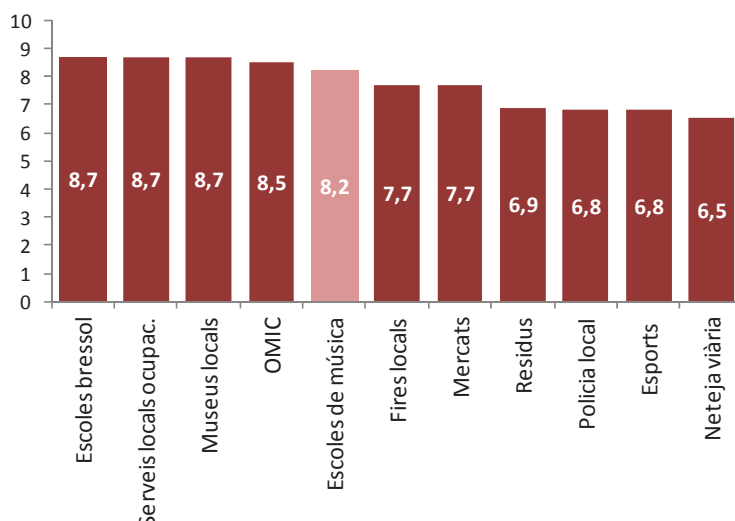


Figura 14. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels CCI. 2016

Les escoles municipals de música es troben entre els vuit serveis amb un percentatge significatiu de gestió indirecta (superior al 10%) dels que s'analitzen als Cercles. Tot i això, estan lluny dels nivells de gestió indirecta de neteja viària, enllumenat públic, residus i verd urbà; on aquesta modalitat és predominant.

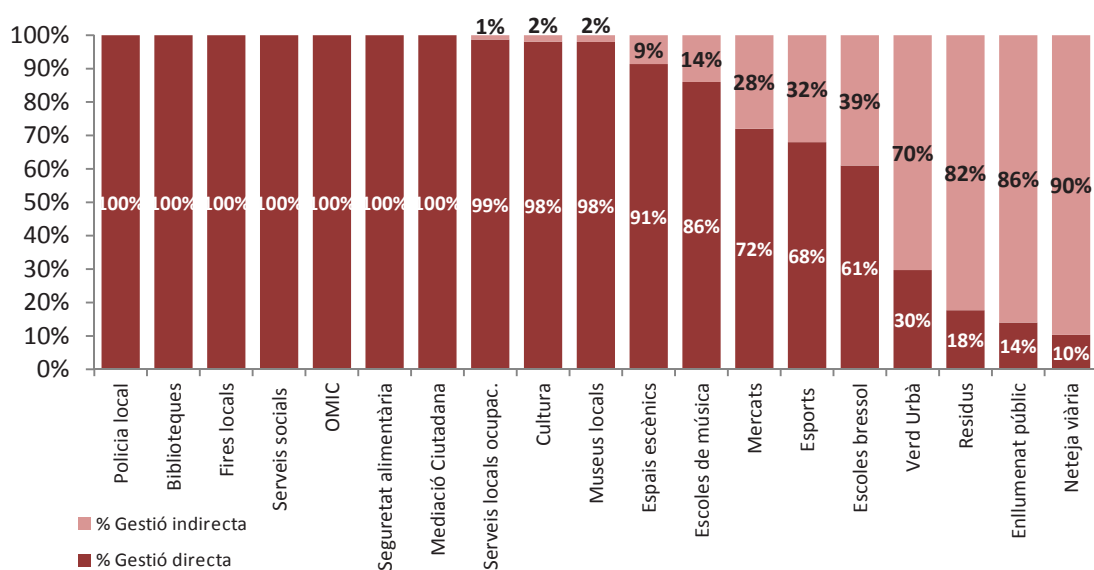


Figura 15. Gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016)

Si s'analitzen les hores de baixa laboral, les escoles de música es posicionen entre els 6 serveis amb un percentatge més reduït d'hores de baixa, amb un 3,4%. El servei de policia local és el que més hores de baixa laboral té (9,0%) i les fires locals el que menys (1,6%).

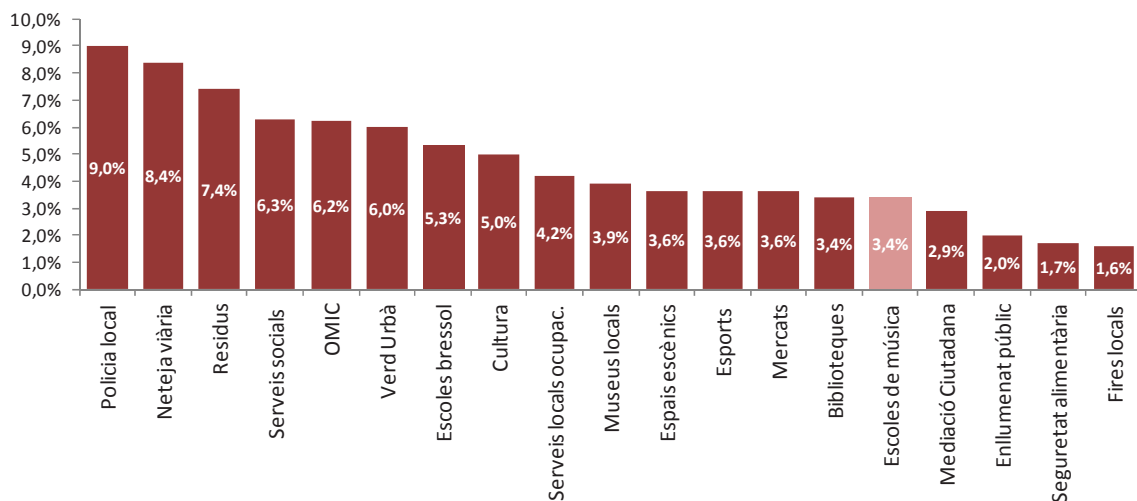


Figura 16. Percentatge d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016)

A la dimensió d'organització, es poden veure les hores relacionades amb la formació per cada treballador/a. La mitjana d'hores de formació per treballador/a és de 18,0, i és un dels 7 serveis amb una xifra més alta.

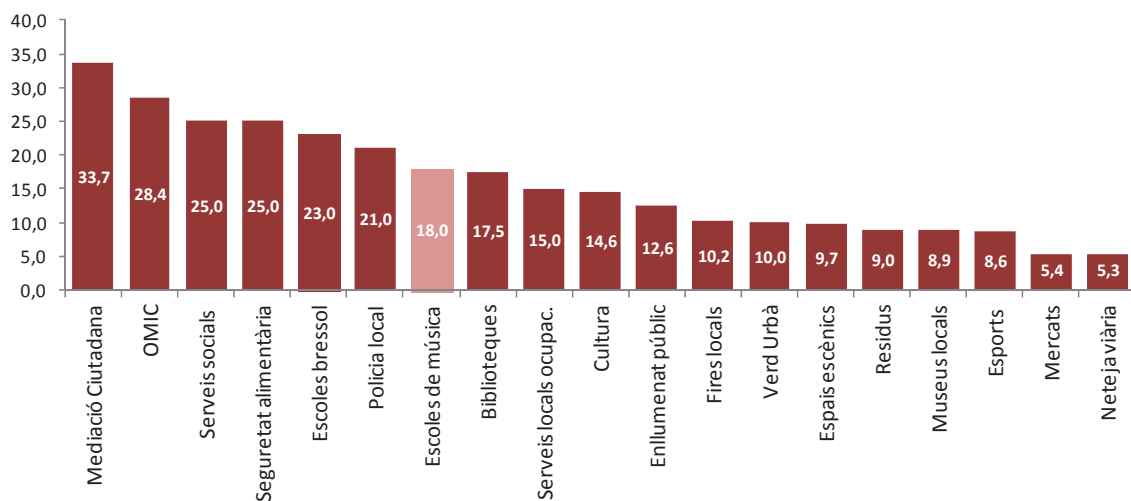


Figura 17. Hores formació per treballador. Comparativa serveis analitzats pels CCI (2016)

A les escoles de música, el 44,4% del personal són dones, davant un 55,6% que són homes. Així doncs és un servei municipal on hi ha una proporció d'homes i dones similar, al contrari que d'altres serveis més feminitzats com les escoles bressol, amb un percentatge de dones que arriba al 98,0%.

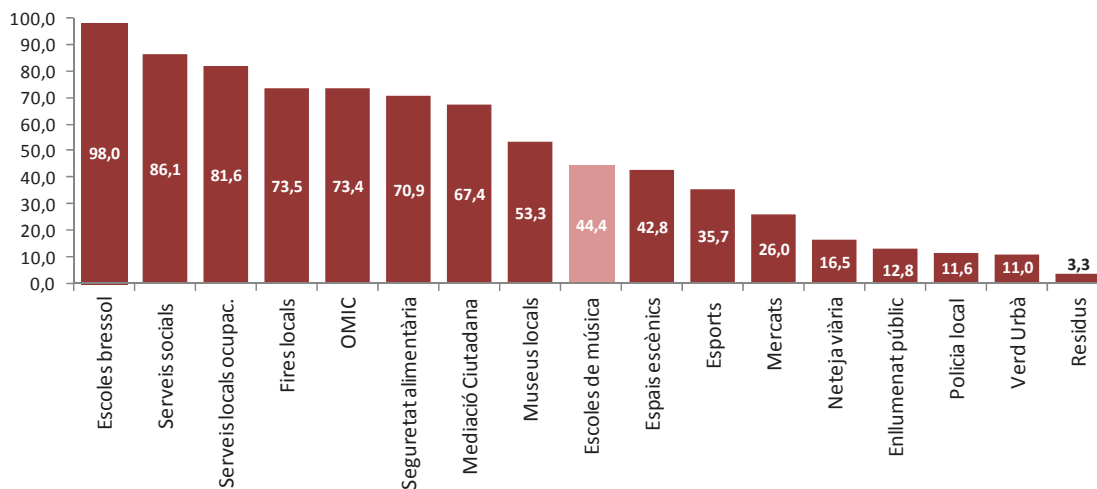


Figura 18. % dones sobre total treballadors dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016)

Per últim, es presenta l'estructura de finançament dels diferents serveis. En el cas de les escoles de música, la majoria del finançament corre a càrrec de l'ajuntament (59%) i una part important (39%) es cobreix amb l'aportació dels alumnes. El finançament procedent d'altres institucions només representa el 2% del total.

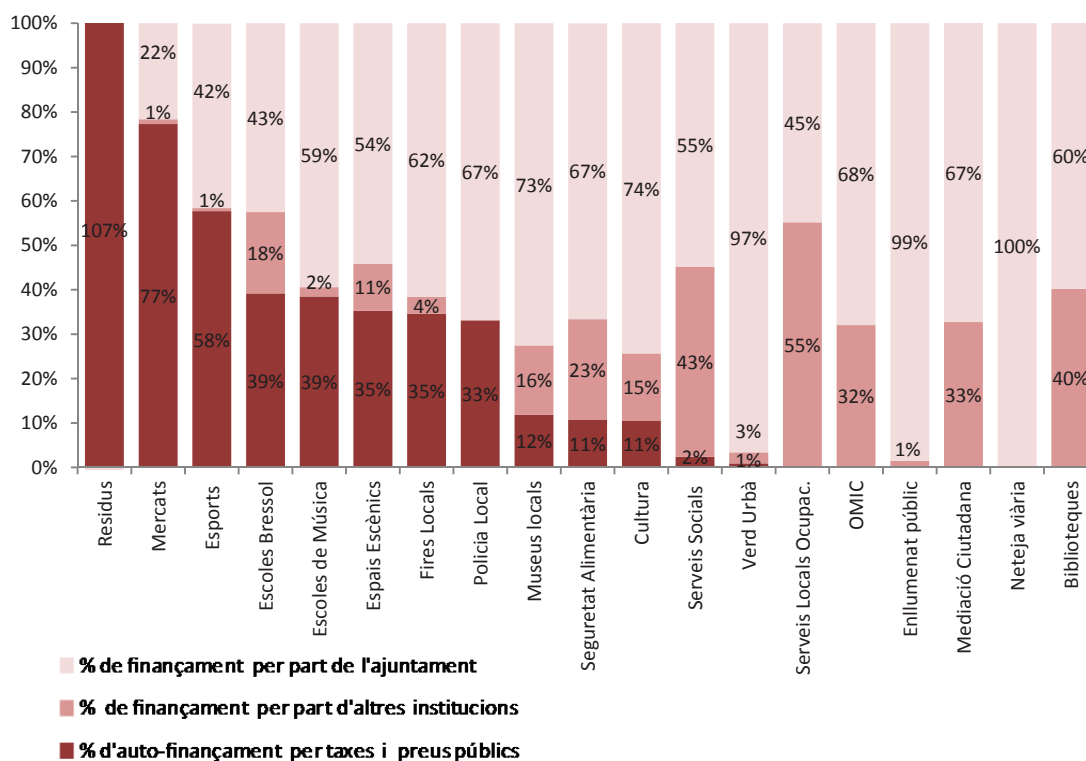


Figura 19. Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels CCI (2016)

9. CONCLUSIONS

L'informe de conclusions del Cercle de Comparació d'Escoles de Música d'enguany proporciona una aproximació de la situació actual de les escoles municipals de música a partir de la perspectiva de les temàtiques d'interès treballades en els tallers de millora. Les aportacions realitzades pels municipis en aquestes jornades es complementen amb indicadors, el que ajuda a tenir una visió més quantitativa sostinguda en evidències. A continuació, es presenten les principals conclusions obtingudes per a cadascun dels temes.

ESTRATÈGIES ORGANITZATIVES I DE COORDINACIÓ DOCENT PER FACILITAR EL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE EDUCATIU

L'evolució que han experimentat les escoles de música, amb una presència cada cop més important a la vida de les ciutats i els pobles, fa necessària una revisió periòdica dels projectes educatius de centre per garantir la millora de la qualitat del procés ensenyament-aprenentatge. Un d'aquests canvis de model es veu reflectit en les hores lectives de llarga durada que es destinen a cada alumne (0,5), que han anat disminuint els darrers 8 anys, a causa de l'augment de les classes en grup i una menor càrrega lectiva per alumne. Aquest model ha permès a les escoles de música arribar a més usuaris amb els mateixos recursos.

L'èxit del desenvolupament d'un projecte educatiu depèn en gran part de la implicació de l'equip docent. En aquest sentit, l'equip directiu té un paper clau per exercir un lideratge que aconseguixi motivar el professorat. Una atenció individualitzada per oferir orientació als docents, o realitzar claustres amb metodologies participatives on l'equip tingui poder de decisió, són algunes de les estratègies plantejades per implicar a l'equip docent. Per realitzar activitats que obrin l'escola a la ciutadania és important la gestió de les hores no lectives, que representen el 35,6% del total d'hores treballades a l'escola. Una bona gestió d'aquestes hores aporta beneficis a l'escola i als usuaris del servei. Un altre aspecte important és la comunicació interna, que esdevé essencial per dur a terme les funcions bàsiques de l'escola. La comunicació a través dels claustres periòdics o reunions de coordinació es pot complementar amb l'oportunitat que ofereixen les noves tecnologies (correu electrònic, Whatsapp, etc.).

DISSENY D'UNA OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA ALINEADA AMB EL TERRITORI

L'oferta formativa de curta durada facilita al conjunt de la ciutadania una relació amb la música sense necessitat de realitzar formacions extenses; i per als alumnes més experimentats, els permet ampliar coneixements. Quan es proposa un curs de curta durada, el primer que cal plantejar és quin objectiu tindrà la formació que es vol impulsar. Els objectius de l'oferta de curta durada van des de fer més visible l'escola municipal de música, a oferir un ventall més de ampli d'oferta als alumnes de llarga durada o fer arribar la música a més persones.

Un dels reptes a assolir perquè l'oferta de curta durada tingui èxit és oferir cursos atractius per al públic potencial. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte les preferències dels usuaris i la realitat del territori. Tot i això, hi ha una sèrie de temàtiques que segons les experiències dels municipis sempre donen bons resultats: nadons, famílies i veu. Aquesta aposta s'ha traduït en un augment notable dels alumnes de curta durada en els darrers anys, tant en relació amb la població (3,2 per cada 1.000 habitants) com en relació amb el total d'alumnes de l'escola (30% respecte del total d'alumnes).

Per dur a terme aquests cursos és necessària una adequada planificació dels recursos humans i econòmics. A nivell de personal, les dades indiquen que un 1,2% de les hores lectives sobre el total d'hores treballades es destinen a la formació de curta durada. A nivell econòmic, les dades indiquen

que els cursos de curta durada es financen en un 33,9% de mitjana per aportacions dels usuaris, encara que molts cursos són autofinançats al 100%. Si s'escull aquesta opció, és més fàcil l'acceptació a nivell polític i d'intervenció, per això és una opció a valorar en el disseny inicial. El cost mitjà d'un alumne de curta durada se situa en els 67,7€.

Per últim, la difusió que es faci de l'activitat és clau per atraure el major nombre d'inscrits possible. S'ha tenir en compte que el canal de comunicació ha d'adaptar-se al públic potencial al qual es vol arribar. També és important per la difusió de l'activitat la coordinació amb els agents culturals, socials i educatius del territori.

LA MÚSICA COMUNITÀRIA COM A LÍNIA D'INTERVENCIÓ EN EL PROJECTE EDUCATIU D'ESCOLA

Els projectes de música comunitària tenen un doble vessant: social i educatiu. En aquests projectes, la pràctica musical es converteix en una eina de transformació social. Les escoles de música estan realitzant cada cop més projectes d'aquest tipus: el 65% dels participants al cercle en realitzen. També es fa palesa aquesta tendència a través de l'increment del percentatge d'alumnes que participen en projectes comunitaris, que el 2016 va ser del 32,7% respecte el total d'alumnes (3,7 punts més que el 2015). Però tot i haver-hi més alumnes, la dedicació d'hores lectives es manté estable (2,6% del total d'hores lectives).

Els projectes comunitaris s'adrecen a un col·lectiu preexistent amb objectius diversos: des de donar resposta al dret de l'educació musical a la integració a la comunitat dels col·lectius més vulnerables.

Per afavorir que tothom pugui accedir a l'escola de música independentment de la seva capacitat econòmica, moltes escoles ofereixen diferents sistemes de bonificacions, com els ajuts o la tarifació social. El 27,9% dels alumnes reben ajuts d'algun tipus, valor que ha augmentat els dos últims anys. D'altra banda, el nou indicador mostra que el 15,4% dels municipis apliquen polítiques de tarifació social. Les escoles de música, per tant, treballen per facilitar l'accés a tot el públic potencial.

Un dels objectius de la música comunitària és atraure alumnes a l'escola i, una vegada tenen aquest primer contacte, continuïn la formació musical. Realitzar activitats extraescolars a preus assequibles, crear orquestres, implicar a les famílies o fer activitats "in situ" a la mateixa escola de música, són algunes de les propostes realitzades pels municipis per aconseguir l'atracció i vinculació de l'alumnat. En aquest sentit, destaca la implicació de les escoles de primària per aconseguir la continuïtat a l'etapa secundària. Amb equips que col·laboren entre diferents etapes educatives i amb un tracte de proximitat a les famílies, es pot aprofitar l'entrada de nous models educatius innovadors com l'Escola Nova 21.



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura,
Educació i Esports

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



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

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