

7a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2011

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

7a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2011

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

Diputació de Barcelona
Àrea de Coneixement i Noves Tecnologies
Gerència de Serveis d'Educació
Recinte Escola Industrial
Edifici del Relotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 475
gs.educacio@diba.cat
[www.diba.cat/educació](http://www.diba.cat/educacio)

Diputació de Barcelona
Àrea d'Hisenda i Recursos Interns
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp

Primera edició: novembre 2012
Impressió: DRG

SUMARI

PRÒLEG.....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ.....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	29
MARC TEÒRIC.....	31
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES.....	33
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	33
EL BENCHMARKING.....	34
LEGISLACIÓ.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	37
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA.....	39
CALENDARI DEL CERCLE.....	41
FASE DE DISSENY.....	43
INTRODUCCIÓ.....	45
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	46
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	48
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	52
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS.....	58
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	63
V. INDICADORS D'ENTORN.....	68
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2011:.....	69
CONCLUSIONS.....	69
1. INTRODUCCIÓ.....	71
2. SITUACIÓ GENERAL.....	73
3. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA.....	75
4. ANÀLISI DELS TALLERS.....	90
5. CONCLUSIONS FINALS.....	92



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.

Què valen els serveis públics? 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 diversos experts municipals amb els objectius de:

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

En el cas de les Escoles de Música, el Cercle de Comparació Intermunicipal es va crear l'any 2006, comparant les dades de l'any anterior i amb la participació de 7 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació:

- Any 2007 - segona edició. Increment de 4 municipis. Resultant un grup de 12 municipis.
- Any 2008 - tercera edició. Increment de 3 municipis. Resultant un grup de 14 municipis.
- Any 2009 - quarta edició. Increment de 13 municipis. Resultant un grup de 27 municipis.
- Any 2010 - cinquena edició.

Increment de 4 municipis. Resultant un grup de 31 municipis.

- Any 2011 - sisena edició. Increment d'un municipi. Resultant un grup de 32 municipis.
- L'any 2012, setena edició, el nombre de participants s'estabilitza en un grup de 32 municipis.

L'augment de 25 municipis, al llarg d'aquestes set edicions, ha permès poder agrupar els municipis en funció de la seva grandària poblacional: un grup de municipis amb menys de 25.000 habitants i un altre grup de municipis amb més de 25.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2011 dels municipis participants, es van organitzar dues jornades de treball, una per cada grup, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar les bones experiències realitzades per cada municipi proposades com a treball de millora.

Aquest informe recull tots els documents elaborats pels municipis participants al Cercle.

El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música s'ha dut a terme gràcies a la participació dels municipis participants i amb el suport de la Diputació de Barcelona, mitjançant l'Àrea d'Educació i el Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda i Recursos Interns.



ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5



INTRODUCCIÓ

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

La demanda creixent 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 claus en parlar de serveis públics. Així doncs, s'observa la necessitat de començar a treballar per obtenir informació en relació amb la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i els gestors municipals puguin prendre decisions.

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

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

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i, posterior, remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien

un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

D'altra banda, cal fer notar que aquest estudi IGSM s'acompanya de la publicació Guia d'Interpretació de l'estudi IGSM per facilitar la lectura i interpretació de cada un dels indicadors.

Els CCI constitueixen un dels productes més novedosos 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 mateixos, des de l'inici fins a l'acabament.

Aquest mètode de treball constitueix la filosofia bàsica d'actuació de la Diputació de Barcelona que, des del seu Pla de Mandat, vol impulsar el treball en xarxa amb els ens locals de la província. L'implicació com a agents proactius en la definició de les actuacions de la nostra Corporació esdevé un factor clau que augmenta la garantia d'èxit en l'aplicabilitat i en el grau d'utilitat de les polítiques supralocals.



DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configurem com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per a 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 CCI se situa entre els 10 i els 15. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de CCI addicionals. Així, en diversos serveis municipals, hi ha més d'un CCI.

Els compromisos a adquirir per part dels participants són els següents:

- ♦ facilitar la informació necessària per efectuar una comparació intermunicipal dels serveis locals analitzats,

- ♦ permetre que tots els participants del CCI puguin veure les dades facilitades (i no mostrar les dades a terceres persones),
- ♦ participar en la sessió d'avaluació dels resultats i de presentació de propostes de millora internes per a cada municipi.

En aquest sentit, cal destacar que les dades que es publiquen fora del Cercle són exclusivament les mitjanes del conjunt de participants, però mai les dades concretes de cada municipi.

El perfil de les persones assistents als tallers ha de ser preferentment de caire directiu, amb capacitat de decisió, i bon coneixedor del servei analitzat. Es tracta de facilitar la implantació de les millores en el departament que és de la seva responsabilitat.

* Excepcionalment, municipis de menys de 10.000 habitants han participat en alguns Cercles.



FASES DE L'ESTUDI

El procés de desplegament dels CCI s'articula entorn de cinc fases que es retroalimenten de manera successiva:

1. Fase de disseny,
2. Fase de mesura,
3. Fase d'avaluació,
4. Fase de millora,
5. Fase de comunicació i implementació.

Tractant-se d'un procés que pretén aconseguir la millora contínua, un CCI no té, teòricament, acabament. Cada any els seus membres han de tornar a participar en els tallers per avaluar i continuar implantant les millores.

El Procés de Millora Contínua



1. Fase de disseny

Aquesta fase consisteix en la definició de la missió i dels objectius estratègics del servei municipal objecte d'anàlisi, en la relació i definició consensuada dels indicadors que han de ser emprats en la comparació entre els municipis (benchmarking) i, en l'establiment de comú acord de les variables utilitzades pel càlcul dels indicadors.

La durada d'aquesta fase és aproximadament de dos dies de treball. Es realitzen, per tant, dos tallers de treball amb els diferents municipis participants en el CCI.

Al **primer taller** participen un grup reduït d'experts municipals (aproximadament 6), amb experiència reconeguda en el treball amb indicadors. Aquest grup, dirigit per persones del Servei de Programació i d'altres Àrees de la Diputació de Barcelona que treballen en l'àmbit del servei analitzat, s'encarrega d'efectuar una primera aproximació a la definició de la missió i objectius estratègics, als indicadors i a les variables. El mètode de treball es fonamenta en tècniques de dinàmiques de grup que afavoreixen la participació ordenada dels ajuntaments, això com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan, tècniques nominals de grup, entre d'altres).

El **segon taller** està format per tots els integrants del CCI. En aquest, s'aporta tot el treball realitzat prèviament pel grup reduït d'experts i es fan les consideracions que es creuen oportunes. Finalment es valida i s'assumeix per part de tot el cercle: la missió i objectius estratègics del servei analitzat, els indicadors utilitzats per efectuar la comparació intermunicipal, i les variables que han de ser contemplades en la definició dels indicadors. A partir d'aquest moment es comparteix un llenguatge comú, establert i acordat per tots els participants, i que serà el fil conductor de la implementació del cercle.

Convé posar especial èmfasi en el fet que són els propis ajuntaments que seleccionen i consensuen els indicadors que hauran d'utilitzar per mesurar i comparar amb d'altres la gestió del servei municipal que se subministra des del seu govern local. Aquest fet és fonamental i constitueix una clau d'èxit atès que garanteix l'aplicabilitat i la utilitat d'allò que s'està realitzant.

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

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

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

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

II. Dimensió Usuari / Client

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

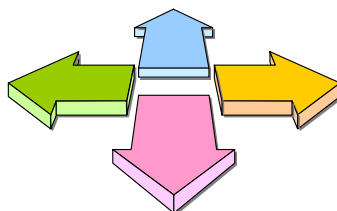
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

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

IV. Dimensió Econòmica

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



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

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

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

Econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

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

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X

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



2. Fase de mesura

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

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

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

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

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

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

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

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

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

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



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 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 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 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, comparant els valors del municipi amb la mitjana del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan el 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, el qual es remet als participants del Cercle.

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
ENTORN <ul style="list-style-type: none"> - Dades que ajuden a contextualitzar el municipi 	A ANALITZAR <ul style="list-style-type: none"> - Només es seleccionarà una oportunitat de millora. - Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.
ALTRES COMENTARIS	
Pot provenir indistintament: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dels indicadors amb un valor significatiu establert amb color groc ▪ d'aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades 	

En un nou taller d'intercanvi, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explica 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 a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.

a. oportunitats de millora

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

- 4.1.A. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).
- 4.2.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: Matriu de Classificació de Causes.
- 4.3.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: Matriu d'Anàlisi d'Accions de Millora.

b. bones pràctiques

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

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

c. anàlisi de l'evolució del servei

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

- 4.1.C. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora
- 4.2.C. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.
- 4.3.C. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors. Els participants han d'identificar:
 - Els indicadors que han millorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitats de millora.
 - Els indicadors que han empitjorat i que, a l'any d'estudi, són punts forts o oportunitat de millora.
 - Els indicadors que s'han mantingut des de l'any base fins l'any d'estudi.

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

d. actuacions d'estalvi econòmic

Cada un dels participants presenta una Actuació d'Estalvi Econòmic. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

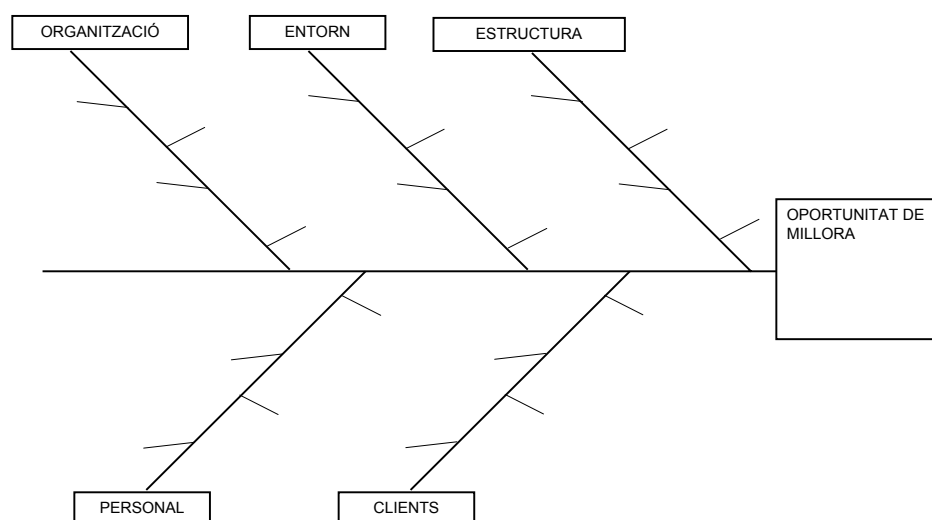
- 4.1.D. Introducció de continguts.
- 4.2.D. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.3.D. Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.



A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.1.A Diagrama d'Ishikawa. A partir d'aquests diagrames, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una 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, en les espines principals, en varies categories.

Aquestes categories ens ajuden a classificar les causes, però no necessàriament han de ser aquestes.

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



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

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

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

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

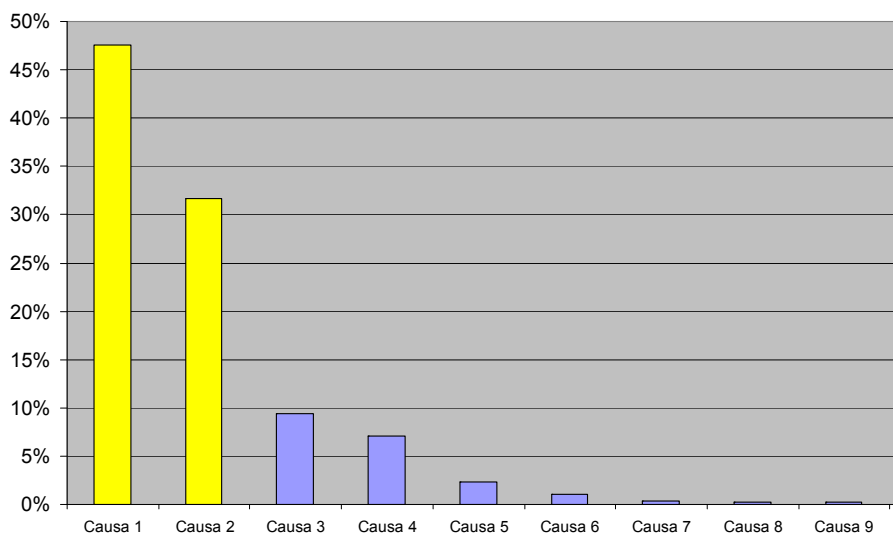
*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

acumulada de cada causa, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

A continuació, per cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i s'obté la ponderació

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de l'oportunitat de millora:



4.3.A Matriu d'Anàlisi de les Accions de Millora. Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

Un cop s'han prioritzat les causes de l'oportunitat de millora, en seleccionarem les 2 / 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut un percentatge més elevat en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cada una de les causes, amb la tècnica del "brain storming" 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	EFECTIVITAT	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.

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

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

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

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

B. BONES PRÀCTIQUES

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

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

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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



ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

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

Dades identificatives

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

Descripció sintètica

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

Descripció detallada

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

- ♦ **Accions portades a terme.** Quines accions es van portar a terme per assolir els objectius plantejats.
- ♦ **Recursos utilitzats.** Quins van ser els recursos humans, tecnològics, econòmics, logístics, i 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. Quines 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 i l'ús d'enumeracions i símbols que facilitin la comprensió interna dels diferents apartats. Sempre s'aconsella defugir de l'argot administratiu i de l'ús de tecnicismes.



II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

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

4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

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

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

4.3.B Anàlisi d'un cas

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

4.4.B Descripció d'una bona pràctica

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

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

4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

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

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



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

Cada un dels participants analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mos-

trat els indicadors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

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

Com s'ha indicat a "3. Fase d'Avaluació", cada municipi valida el primer esborrany de Punts Forts i Oportunitats de Millora.

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

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

♦ els indicadors destacats amb **color verd** són Punts Forts (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)

♦ els indicadors destacats amb **color taronja** són Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)

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

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






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

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



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

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

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

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

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

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

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

Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	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

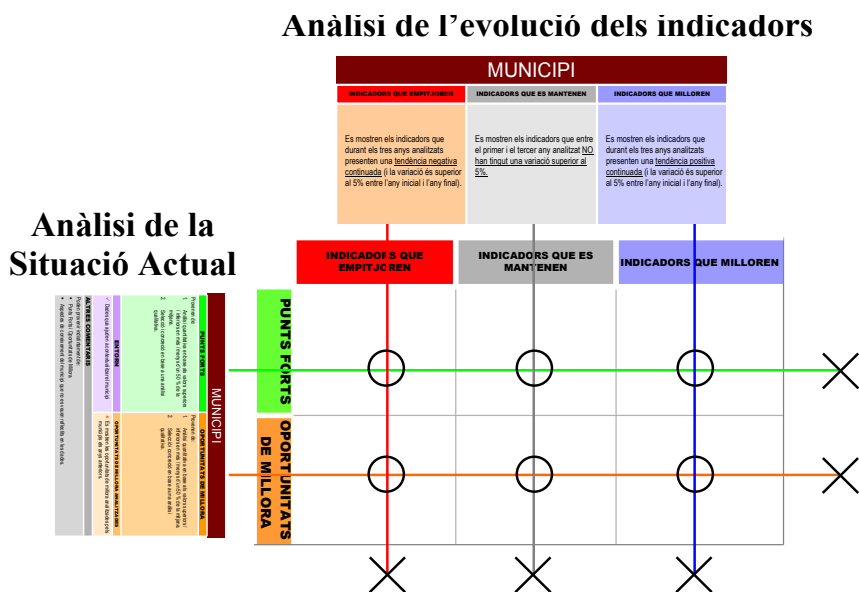
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

1. Els indicadors que són un punt fort, però que han tingut una tendència negativa (han empitjorat). En paraules planeres: "Bé, però atenció!".
2. Els indicadors que són un punt fort i s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). En paraules planeres: "Bé!".
3. Els indicadors que són un punt fort i han tingut una tendència positiva (han millorat). En paraules planeres: "Molt bé!".
4. Els indicadors que són una oportunitat de millora i han tingut una tendència negativa (han empitjorat). En paraules planeres: "Crític".
5. Els indicadors que són una oportunitat de millora i s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). En paraules planeres: "No millora".
6. Els indicadors que són una oportunitat de millora, però que han tingut una tendència positiva (han millorat). En paraules planeres: "Progressant bé".



Cal destacar que en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” NO apareixen tots els punts de de l’Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) i de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts.

Com es pot veure en la imatge següent, en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” apareixen les “rodones”, però no les “creus”.



D’altra banda, es destaquen en negreta, les Oportunitats de Millora analitzades els anys anteriors, i que es troben en alguna de les 6 situacions anteriors mencionades.

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

En aquesta fase, cada un dels participants presenta i valora la situació dels indicadors segons l’evolució que aquests han experimentat durant els anys analitzats. És una fase de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

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

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

BLOC I. Descripció de l'actuació

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

Actuació

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

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

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

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

Objectiu de l'actuació

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



Descripció de l'actuació:

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

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

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

- 1) La quantia d'estalvi econòmic que ha comportat l'actuació (expressat en euros), ja sigui o bé l'import d'increment dels ingressos o bé l'import de la reducció de la despesa.
- 2) La despesa corrent del servei (a partir de les dades de l'enquesta de Cercles).

- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

BLOC II. IMPACTES

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

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

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

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ		
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)		
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:

- ♦ 4.1.D Introducció de continguts.
- ♦ 4.2.D Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- ♦ 4.3.D Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

4.1.D Introducció de continguts

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

- ♦ Finalitat i objectius de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- ♦ Fitxa de Formalització de les Actuacions d'estalvi Econòmic.

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

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

A més a més, es remetent als participants un parell d'exemples d'Actuacions d'Estalvi Econòmic per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

4.3.D Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic

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



5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

Un cop realitzada la Fase de millora, cal comunicar a l'organització els resultats i les accions de millora que els tècnics han plantejat convenients de portar a terme. Aquesta **comunicació** la realitza cada un dels responsables municipals, tant al seu equip de treball com als seus superiors.

De cara a facilitar la comunicació, la Diputació de Barcelona ofereix als participants la possibilitat de fer una jornada de tancament. En aquesta jornada, amb una presència tant dels tècnics dels ajuntaments com dels representants polítics, es resumeixen els resultats principals del CCI.

Un cop feta la comunicació, correspon a cada municipi realitzar la seva acció de millora. Per dur a terme aquesta tasca es recomana elaborar un **Pla de Millora**, i **implementar-lo** amb posterioritat.

Un Pla de Millora acostuma a vincular diversos agents territorials i departaments municipals, a comprometre recursos públics i requereix d'un temps prudencial de planificació i d'execució. Per tots aquest motius, la Diputació de Barcelona no participa directament en la seva elaboració. No obstant això, no es descarta que a mig termini s'iniciïn actuacions en aquesta línia.



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 socio - econòmiques similars.

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

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

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que els fan 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 pressupostació de serveis, així com a l'avaluació de la implementació d'aquests.
- ♦ Ajudar al disseny i implementació de polítiques.
- ♦ Informar als usuaris (ciutadans) del servei que se'ls 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 es realitza amb les organitzacions líders, de manera que canvia la pràctica de comparar-se internament per passar a comparar-se en base a estàndards externs de les organitzacions reconegudes com a líders del negoci.

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

Benchmarking intern

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

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

Benchmarking competitiu

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

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

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

Benchmarking genèric

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

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



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

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

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

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

b. Formar un equip de benchmarking.

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

c. Identificar els socis / participants del benchmarking.

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

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.

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

e. Actuar.

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

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), un benchmarking ha de constar de 5 fases (amb 10 passos):

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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



LEGISLACIÓ

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

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

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

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

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

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

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

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

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

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



BIBLIOGRAFIA

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

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2010). *Memòria 2007-2008 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2012). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2010*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2012). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2010*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992). *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008). *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros



EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA



CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música que ha tingut lloc durant l'any 2012.

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

Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2011

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		Obrir el servei a la ciutadania	
	2011		2011		2011
Encàrrec polític					
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,1	% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	15,9	% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	10,5
Alumnes per cada 1000 habitants	8	% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	72,6	% d'hores de sessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	13,4
% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	85,5				
Usuari / Client					
Oferir un servei de qualitat als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	
	2011		2011		2011
Grau de satisfacció dels alumnes	8,1	% d'alumnes que han rebut ajuts	26,9	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	11,9
Miliana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	4	% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,7	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	13,5
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	7,7	% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	80,2	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	25,7
		% d'adults sobre el nombre d'alumnes	16,9	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	19,3
		% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	19,2		
Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi					
	2011				2011
% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania	77,2				
% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	83,0				
% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	83,2				
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	94,1				

Valors Organitzatius / RRHH		2011	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2011	
Gestió directa (%) (Ajuntament, ODA)	90		
Gestió indirecta (%) (Concessió)	10		
Organitzar adequadament els recursos		2011	
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	17		
Hores setmanals lectives de docent per alumne	0,7		
% d'hores no lectives sobre total de treballades (docents)	41,9		
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	11,1		
Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	13,0		
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		2011	
% de personal docent fix	61		
Antiguitat mitjana dels docents	11		
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	3,2		
Salari brut d'un/a docent	26.583		
Salari brut d'un/a directora	33.047		
Millorar les habilitats dels treballadors		2011	
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	13		
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals		2011	
% de dones sobre el total de docents	43		
Economia			
Disposar dels recursos adequats		2011	
Despesa corrent per habitant	12,1		
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,5		
Finançar adequadament el servei		2011	
% de finançament per aportacions dels alumnes	31,3		
% de finançament per aportacions d'altres institucions	23,4		
% de finançament per part de l'ajuntament	45,4		
Gestionar adequadament els recursos		2011	
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	90,1		
Preu mitjà ingressat per alumne	485		
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats		2011	
Despesa corrent per alumne	1.582		
Despesa corrent per hora lectiva	65		
Entorn			
Població	45.108	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	1.588
		Renda per càpita	13.514
		Nombre de centres	1

Valor de la mitjana dels municipis 2011

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Places sol·licitades: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles de música municipals (a l'oferta formativa de llarga durada), corresponents al curs en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2010 per al curs 2010/2011). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2010. <u>No es consideren places sol·licitades</u> les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Places ofertes (Vacants): Nombre total de l'oferta de places vacants per a l'oferta formativa de llarga durada en escoles de música municipals, pel curs en estudi (curs 2010/2011). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2010. <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 2011: 1,1	Municipis participants: 31

Alumnes per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants. Es pot considerar una aproximació a la demanda del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes: Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles 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. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 8	Municipis participants: 32



% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes empadronats al municipi}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
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:</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 2011: 85,5%	Municipis participants: 32

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)

% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada}}{\text{Nombre d'usuaris de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'oferta formativa de curta durada que s'organitza des de les escoles municipals de música, corresponent al curs en estudi. És oferta formativa de curta durada aquelles activitats amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i sense sentit de continuïtat: 1. Tallers / cursos; 2. Casals; 3. Projectes de creació comunitària. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'usuaris de l'escola:</i> Persones 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"+"nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada de l'escola de música". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 15,9%	Municipis participants: 32



% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge dels alumnes de l'oferta formativa de curta durada que no participen en l'oferta formativa de llarga durada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada}}{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada:</i> Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa 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: 1. Tallers / cursos; 2. Casals; 3. Projectes de creació comunitària. 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>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'oferta formativa de curta durada que s'organitza des de les escoles municipals de música, corresponent al curs en estudi. És oferta formativa de curta durada: aquelles activitats amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat: 1. Tallers / cursos; 2. Casals; 3. Projectes de creació comunitària. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 72,6%	Municipis participants: 22

Obrir el servei a la ciutadania

% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores d'activitats obertes a la ciutadania respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$	
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. S'entén per activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats internes o externes del centre, que organitza o col·labora l'escola de música, on hi pot participar/acudir la ciutadania, EXCEPTUANT les activitats adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb atenció docent directa a l'alumnat al llarg del curs. Inclou totes les activitats formatives del centre, tant les de llarga durada com les de curta durada. En el cas d'escoles descentralitzades o amb aules associades, es refereix a la suma d'hores d'oferta formativa no simultània. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 10,5%	Municipis participants: 32



% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anual	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de cessions d'espais a la ciutadania respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats musicals. En cas de diversos espais, es farà la suma de tots els espais. Només s'inclouen les cessions d'espai per a activitats musicals. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb atenció docent directa a l'alumnat al llarg del curs. Inclou totes les activitats formatives del centre, tant les de llarga durada com les de curta durada. En el cas d'escoles descentralitzades o amb aules associades, es refereix a la suma d'hores d'oferta formativa no simultània. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 13,4%	Municipis participants: 31



II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris

Grau de satisfacció dels alumnes	
<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 2011: 8,1	Municipis participants: 15

Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'anys que els alumnes romanen a l'escola de música. Permet una aproximació a la satisfacció envers al servei rebut.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</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. <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 2011: 4	Municipis participants: 19

% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	
<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: $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$</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:</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 2011: 7,7%	Municipis participants: 32

Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes 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 pel curs acadèmic corresponent al període 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.). <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 2011: 26,9%	Municipis participants: 30

% d'alumnes amb necessitats educatives especials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes 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: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
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. <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 2011: 1,7%	Municipis participants: 32

% d'alumnes amb necessitats educatives especials 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: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola}}{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes 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 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 2011: 80,2%	Municipis participants: 28



% d'alumnes adults sobre el nombre d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes adults sobre el total d'alumnes matriculats a l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes adults}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
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 període en estudi. <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 2011: 16,9%	Municipis participants: 32

% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'instruments que l'escola disposa per a préstec als alumnes respecte al nombre d'alumnes que estudien un o més instruments. És una aproximació a la qualitat dels serveis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'instruments en banc d'instruments:</i> Nombre d'instruments disponibles a l'escola de música per a préstec als alumnes. <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 2011: 19,2%	Municipis participants: 32

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un grup instrumental petit (2 a 5 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de grups instrumentals petits}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de grups instrumentals petits:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental d'entre 2 i 5 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 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 2011: 11,9%	Municipis participants: 32

% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un grup instrumental mitjà (6 a 11 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de grups instrumentals mitjans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de grups instrumentals mitjans:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental d'entre 6 i 11 components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 13,5%	Municipis participants: 32

% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un grup instrumental gran (més de 12 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: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de grups instrumentals grans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de grups 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 més de 12 components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 25,7%	Municipis participants: 32



% 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 2011: 19,3%	Municipis participants: 32

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

% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals petits}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals petits 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 petits:</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 2011: 77,2%	Municipis participants: 30

% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals mitjans}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts instrumentals d'entre 6 i 11 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>Nombre de conjunts instrumentals mitjans:</i> Nombre de conjunts instrumentals formats per un nombre d'entre 6 i 11 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 83%	Municipis participants: 30

% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals grans}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts instrumentals de més de 12 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>Nombre de conjunts instrumentals grans:</i> Nombre de conjunts instrumentals formats per més de 12 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 83,2%	Municipis participants: 26

% 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 què col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música. ➤ <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 2011: 94,1%	Municipis participants: 28



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 2011: 90% - 10%	Municipis participants: 28

Organitzar adequadament els recursos

Oferta instrumental formativa a l'escola de música	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el ventall d'ensenyaments dels diferents instruments ofertats per l'escola. És una aproximació a la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola per a afavorir la presència de diversitat d'instruments i d'estils musicals al centre.	
Fórmula de càlcul: $\text{Oferta instrumental formativa a l'escola de música}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música:</i> Nombre d'instruments pels quals s'ofereix formació a l'escola de música, independentment de que hi hagi alumnes matriculats o no. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 17	Municipis participants: 32



Hores setmanals lectives de docent per alumne	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la mitjana d'hores de docència que rep setmanalment un alumne de l'escola de música. És una aproximació al nivell de qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals lectives de docents}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives de docents</i>: Nombre d'hores totals lectives setmanals que tot el personal docent dedica al/s centre/s (en una setmana estàndard). <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 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 2011: 0,7	Municipis participants: 32

% d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal docent del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives de docents}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals no lectives de docents</i>: Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica en horari no lectiu al centre. Les hores no lectives poden ser tant presencials o programables com no presencials o no programables. <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 2011: 41,9%	Municipis participants: 32

% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de reducció de les hores lectives per part de l'equip directiu per tal de dedicar-les a la gestió del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals de gestió acadèmica}}{\text{Hores setmanals lectives de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals de gestió acadèmica</i>: Nombre d'hores setmanals lectives alliberades, de tot l'equip directiu, que es destinen a la gestió del centre. S'entén per equip directiu aquelles persones que formen part de l'estructura directiva de l'escola, amb responsabilitats de gestió del centre des dels vessants d'organització i de RRHH (equips). P.ex.: Director/a, Cap d'estudis, Coordinador/a, Cap de Departament, Cap de l'equip docent, ... <i>Font</i>: Ajuntaments. ➤ <i>Hores setmanals lectives de docents</i>: Nombre d'hores totals lectives setmanals que tot el personal docent dedica al/s centre/s (en una setmana estàndard). <i>Font</i>: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 11,1%	Municipis participants: 32



Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica les hores treballades pel personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes.	
<i>Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria:</i> Nombre d'hores setmanals treballades pel personal d'administració i de consergeria amb dedicació presencial al servei de l'escola (tant en atenció directa a l'usuari com a l'escola). 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>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 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 2011: 13	Municipis participants: 32

Promoure un clima laboral positiu pels 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.	
<i>Hores anuals treballades de personal fix docent</i>	
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 2011: 61%	Municipis participants: 31

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.	
<i>Anys de permanència dels docents</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels docents}}{\text{Total de docents}}$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels docents:</i> Suma dels anys treballats a l'escola de música de tots els docents. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 11	Municipis participants: 24

% 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 2011: 3,2%	Municipis participants: 27

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 2011: 26.583€	Municipis participants: 28

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 directors.	
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 2011: 33.047€	Municipis participants: 20



Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 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 2011: 13	Municipis participants: 30

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de docents	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2011: 43%	Municipis participants: 32

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar de 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. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 12,1€	Municipis participants: 29

% 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. 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 2011: 1,5%	Municipis participants: 26



Finançar adequadament el servei

% de finançament 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: $\frac{\text{Aportacions del usuaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</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. 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 2011: 31,3%	Municipis participants: 29

% 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. 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 2011: 23,4%	Municipis participants: 29



% 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. 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 2011: 45,4%	Municipis participants: 29

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). 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. 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 2011: 90,1%	Municipis participants: 29



Preu mig ingressat per alumne	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels usuaris}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</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 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:</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 2011: 495€	Municipis participants: 31

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. 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:</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 2011: 1.582€	Municipis participants: 29



Despesa corrent per hora lectiva	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora lectiva, és a dir, la despesa mitjana per hora lectiva dels docents. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
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. 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>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 65€	Municipis participants: 29



V. INDICADORS D'ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Habitants</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 45.108	Municipis participants: 32

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ <i>Superfície Municipal</i>: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1.598	Municipis participants: 32

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. En reflexa el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Renda familiar bruta disponible</i>: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i> ➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 13.514€	Municipis participants: 32

Nombre de centres	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles de música per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres</i>: Nombre de centres públics municipals que tenen com a objectiu proporcionar una formació musical. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2011: 1	Municipis participants: 32



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2011: CONCLUSIONS

69



1. INTRODUCCIÓ

El foment de la cultura i la democratització de l'accés a l'educació musical i artística són dos aspectes que els ajuntaments han promogut mitjançant els projectes educatius i culturals que s'han generat des del món local, responant a les necessitats de la ciutadania, a la vida social i cultural de cada municipi i/o territori invertint recursos, finançament i esforços, per tal d'impulsar el seu funcionament.

Les escoles municipals de música, les escoles de música i dansa i els centres de les arts han esdevingut instruments clau en el foment de les polítiques d'educació artística i cultural dels municipis i territoris fent créixer el patrimoni cultural del nostre país¹ aportant:

- **Un valor educatiu i influeixen en l'èxit escolar.**
La pràctica de la música és un element que contribueix decididament al benestar de les persones, a la felicitat individual i a la capacitat de desenvolupar-se, expressar-se i comunicar-se. Fomenta l'educació integral, permetent a l'individu desenvolupar-se plenament al treure un millor rendiment de les seves capacitats personals i de les seves competències bàsiques com a ciutadà.
- **Un servei a la comunitat, promovent la participació i la cohesió social.**
Fer música junts és l'objectiu de les escoles municipals de música, on persones de diferents edats, condicions socials i expectatives d'aprenentatge es troben. Són serveis actius i compromesos amb l'entorn i estan presents en tots els àmbits de la vida ciutadana.
- **Eines per assolir els objectius culturals i socials**
L'educació artística és un dels àmbits de l'educació permanent que possibilita més la creació de valors, habilitats i competències per a l'auto expressió i la comunicació i fomenta noves formes de convivència en contextos de diversitat cultural.
Les escoles municipals de música tenen una rendibilitat social, per als usuaris i per a tota la ciutadania, a través de totes les accions culturals que organitzen o en les quals participen amb altres entitats en el municipi i/o territori.

La Diputació de Barcelona, en la línia de facilitar als ajuntaments suport tècnic per a la gestió d'aquestes escoles, va crear, l'any 2006, els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música.

Els Cercles de Comparació Intermunicipal constitueixen una ajuda a la gestió dels serveis, proporcionant eines per a la mesura i la millora dels mateixos. Mitjançant l'ús d'indicadors de gestió, consensuats pels participants, i d'una metodologia de millora i de treball en equip, es potencia el coneixement d'altres projectes i dels processos de millora de cada escola.

Al llarg d'aquests set anys, el Cercle d'Escoles de Música s'ha ampliat en quant el nombre de participants i ha avançat i millorat en la definició dels indicadors de gestió. Enguany s'ha comptat amb la participació de 32 entitats locals amb escoles municipals de música.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió d'aquestes 32 escoles de música per l'any 2011, amb els següents objectius:

- Explicitar els trets característics de les escoles participants, proporcionant una primera imatge de la diversitat de centres que participen al Cercle i que cal tenir present a l'hora de realitzar la lectura dels indicadors.

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

- Escoles municipals de música i dansa, un patrimoni de Catalunya. Associació Catalana d'Escoles de Música de Catalunya i Àrea de Coneixement i Noves Tecnologies. Delegació d'Educació i TIC. Gerència de Serveis D'Educació. Diputació de Barcelona.
- Manifest de l'Associació Catalana d'Escoles de Música. Per a més informació consultar: <http://www.acem.cat/1332/manifest-de-lacem-a-favor-dels-ensenyaments-artistics>.



- Analitzar, en 32 municipis de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música de l'any 2011, estudiant els canvis respecte les edicions anteriors.
- Recollir els punts forts i les oportunitats de millora de la gestió dels serveis de les escoles municipals de música, que s'extreuen dels indicadors de gestió.
- Reflectir les accions proposades pels municipis per un major estalvi econòmic en la prestació del servei, presentades pels participants durant els tallers.
- Exposar les principals conclusions de l'estudi.



2. SITUACIÓ GENERAL

A la província de Barcelona existeixen, 113 escoles municipals de música distribuïdes en 109 municipis. D'aquestes, 93 (una més que l'any anterior) 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. Aquestes escoles reben una subvenció per alumne/a d'edats compreses entre 4 i 18 anys, tal com explicita el Conveni Marc entre el DEGC, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'administració local de Catalunya².

Pel que fa a aquest finançament de les escoles municipals de música, l'aportació del DEGC fins al curs 2009-10 va ser de 600€ per alumne, passant a 230€ el curs 2011-12.

	Població					TOTAL
	0 - 10.000 hab.	10.001 - 20.000 hab.	20.001 - 50.000 hab.	50.001 - 100.000 hab.	> 100.000 hab.	
Nombre municipis	230	37	26	11	7	311
Nombre de municipis amb Escola Municipal de música	48	25	20	9	7	109
Nombre d'escoles municipals de música*	48	25	20	10	10	113
Nombre d'escoles municipals de música autoritzades	33	21	19	10	10	93
Nombre d'escoles municipals de música no autoritzades	15	4	1	0	0	20
Nombre municipis al Cercle	7	6	10	6	3	32

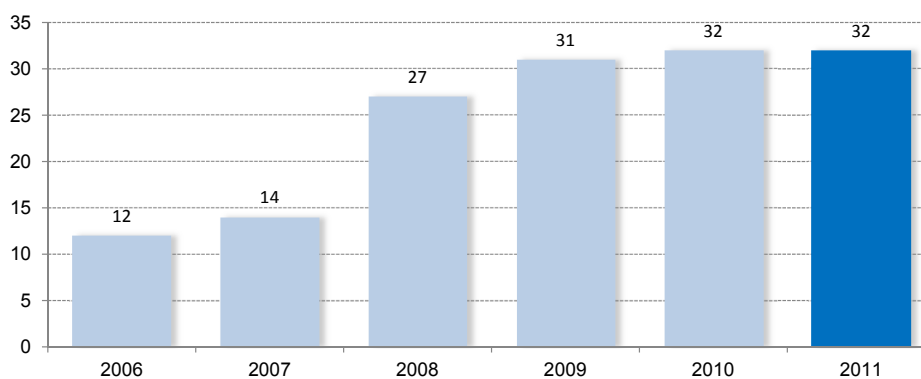
*Nota: * Cada municipi disposa d'una escola municipal de música excepte Barcelona que en té 4 i Sant Cugat del Vallès que en té 2 (una de les quals a Valldoreix).*

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística curs 2010-2011 (curs 2011-2012 no disponible a data de l'informe).

Diputació de Barcelona: Pla de concertació 2009, 2010, 2011 i 2012.

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

El creixement sostingut, dels darrers cinc anys, del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música indica que el projecte s'ha consolidat, amb una participació estable, alhora que creixent, del nombre de municipis.



Gràfic 1. Nombre de participants en els CCI d'Escoles de Música segons l'edició. Anys 2006-2011.

² Conveni marc entre el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'Administració local de Catalunya. Barcelona, 9 de juliol de 2008.



Els municipis participants en l'edició d'enguany del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música es detallen a la taula 2, agrupats en funció de si la seva població és superior o inferior als 25.000 habitants.

Ajuntaments de municipis de menys de 25.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 25.000 habitants	
Olesa de Montserrat	23.924	Hospitalet de Llobregat, l'	256.065
Castellar del Vallès	23.238	Sabadell	207.721
Esparreguera*	21.986	Mataró	123.868
Parets del Vallès	18.113	Sant Cugat del Vallès	83.337
Berga	17.018	Sant Boi de Llobregat	82.860
Sant Celoni	16.949	Manresa	76.589
Montornès del Vallès	16.042	Vilanova i la Geltrú	66.905
Castellbisbal	12.267	Granollers	60.000
CC Alt Penedès	11.619	Cerdanyola del Vallès	58.247
Sant Vicenç de Castellet	9.126	Esplugues de Llobregat	46.687
Roda de Ter i Santa Maria de Corcó	8.367	Igualada	39.191
Ametlla del Vallès, L'	8.111	Vilafranca del Penedès*	38.785
Tiana*	7.973	Vall del Tenes, La	36.536
Cabrils*	7.196	Sant Adrià de Besòs	34.157
Sallent	6.892	Premià de Mar*	28.310
Vacarisses	6.175	Santa Perpètua de Mogoda	25.331

*Nota: En color blau i * els ajuntaments de nova incorporació.*

Taula 2. Ajuntaments participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música 2011.

3. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

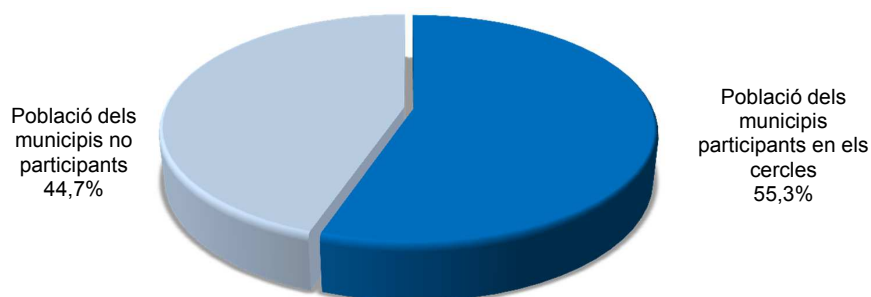
INTRODUCCIÓ

En aquest apartat es presenten els principals resultats de la darrera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música, que ha tingut per objecte l'anàlisi dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música dels municipis participants l'any 2011.

El grup d'escoles municipals de música que participen al Cercle és força divers respecte la seva tipologia i característiques del servei. Com a mostra de la seva diversitat s'exposen les següents característiques:

- Tots els centres, excepte un, estan autoritzats i reben finançament del DEGC³ (tal com s'ha comentat anteriorment).
- Tres de les escoles participants al Cercle són Escoles Municipals de Música i Dansa. Les dades explotades fan referència solament a la formació musical que ofereixen.
- Tres de les escoles participants al Cercle són Centres de les Arts. Les dades explotades fan referència solament a la formació musical que ofereixen.
- Sis centres tenen Conservatori, a més de l'Escola de Música. Les dades corresponents a aquests centres només fan referència a l'escola de música.
- Sis dels centres participants, mitjançant un conveni, ofereixen formació musical a un territori més ampli que el seu municipi. D'aquests, tres són escoles intermunicipals de música i tres són escoles amb aules associades en municipis propers.
- Dos centres ofereixen formació musical, de forma descentralitzada, en els centres d'Educació Infantil i Primària i centres d'Educació Secundària dels diferents barris del municipi.

Els 32 municipis participants en el Cercle suposen el 55,3% de la població de la província de Barcelona (exclosa la ciutat de Barcelona), amb relació al total de municipis amb escola municipal de música (veure Gràfic 2).

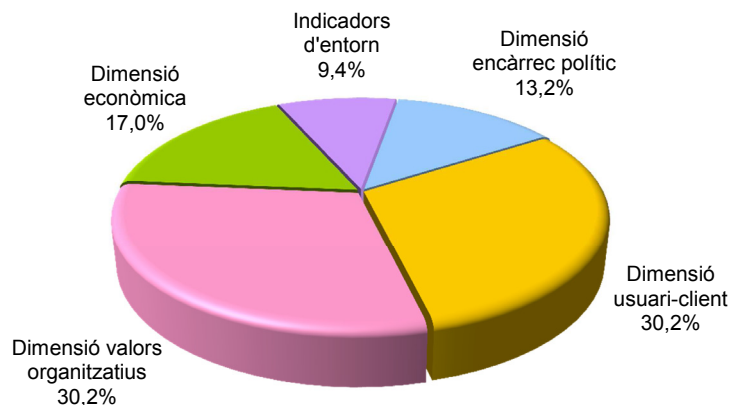


Gràfic 2. Percentatge de població dels municipis de la província de Barcelona participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música.

³ Fins al curs 2009-2010, aquesta aportació del DEGC va ser de 600€ per alumne, rebaixant-se el curs 2010-2011 un 23%, restant en 460€. Pel curs 2011-2012, no s'ha especificat encara la quantia exacta de la subvenció. S'ha anunciat un bestreta de 230€ a mode d'avançament. I pel curs 2012-2013 no s'ha emès cap comunicat oficial per part del DEGC al respecte.



Pel que fa als aspectes metodològics dels Cercles d'Escoles de Música, el quadre resum d'indicadors s'ha mantingut sense canvis, en relació amb l'any anterior, en que es van introduir 12 indicadors nous i es van modificar d'altres. S'analitzen 53 indicadors, distribuïts en cinc dimensions: d'encàrrec polític, d'usuari-client, de valors organitzatius, d'economia i d'entorn (veure Gràfic 3).



Gràfic 3: Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions en estudi.

L'anàlisi global dels indicadors s'ha realitzat:

- Des de la comparativa, segons la grandària poblacional, tot destacant les diferències significatives entre els municipis de més de 25.000 habitants (+25) i els de menys de 25.000 habitants (-25).
- Des d'una perspectiva d'evolució temporal.
- Explorant la possible correlació entre els diferents indicadors.
- Des d'una perspectiva transversal amb altres serveis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal, comparant aquells indicadors que són comuns a tots els serveis analitzats (en la dimensió de Valors Organitzatius - Recursos Humans i en la dimensió Econòmica).

A continuació, es presenta l'anàlisi global dels indicadors per a cada una de les quatre dimensions treballades.

DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC

Els objectius de les escoles municipals de música, segons el decret 179/1993, de 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i dansa, són:

- Fomentar l'interès envers la música i atendre l'àmplia demanda social de cultura artística pràctica.
- Procurar una formació teòrica i pràctica que permeti gaudir de la pràctica individual i de conjunt de la música.
- Crear un entorn favorable del foment de la pràctica en grup d'activitats de música a nivell d'aficionat.

- Descobrir i animar els joves amb aptituds i preparar-los per cursar estudis professionals en l'àmbit de la música.
- Adequar la programació de l'ensenyament als interessos, la dedicació i els ritmes d'aprenentatge dels alumnes.
- Oferir una àmplia gamma d'oferta, entorn de l'activitat musical instrumental i/o vocal, com ara la música clàssica, la música antiga, la música moderna, l'autòctona i popular, entre d'altres.

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

Els indicadors de la dimensió Encàrrec Polític estan relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei. Aquests indicadors s'han classificat sota dos objectius (veure Taula 4):

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

	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+25	-25
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	1,2	1,2	1,1	1,1	1,4	0,8
Alumnes per cada 1.000 habitants	7	8	8	8	6	18
% d'alumnes empadronats al municipi, respecte el total d'alumnes	85,7	85,2	87,1	85,5	88,5	79,2
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	-	-	17,6	15,9	19,9	7,8
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	-	-	75,3	72,6	72,2	75,0
Obrir el servei a la ciutadania						
% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	12,5	11,2	10,3	10,5	14,0	6,2
% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	13,7	13,0	15,1	13,4	14,5	11,9

Taula 4. Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Any 2011.

ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

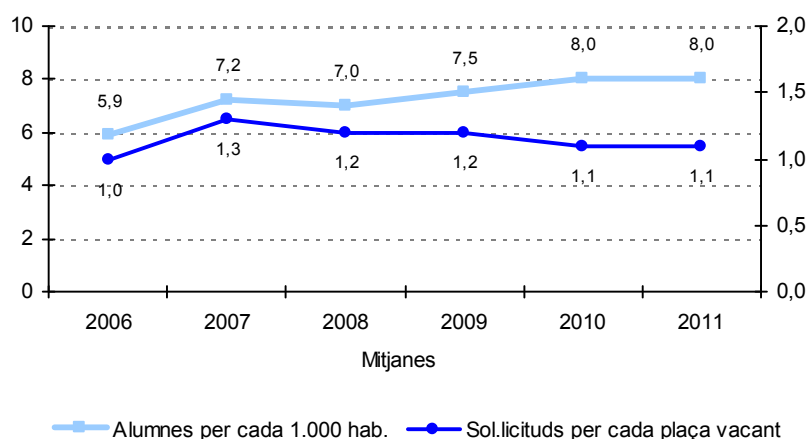
L'adequació del servei a la demanda ciutadana es mesura mitjançant els indicadors: sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant, alumnes per cada 1.000 habitants i % d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes. Aquest darrer indicador aporta, a més, informació respecte el tipus d'impacte i la funció que realitza el servei públic: àmbit municipal o àmbit territorial.

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



Sumats els indicadors que es van afegir en l'edició del 2010 (% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris i % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada), proporcionen una aproximació de la participació, per part de la població, a les escoles municipals de música dels municipis integrants en el Cercle.

- Enguany els resultats obtinguts mostren que la demanda de places en les escoles de música es manté estable en el temps, amb 1,1 sol·licituds per plaça vacant. Per segments de població, s'observa també estabilitat.
- En el cas de l'indicador d'alumnes per cada 1.000 habitants, es manté en 8 alumnes. Per segments de població, hi ha una diferència considerable entre els municipis majors de 25.000 habitants (6 alumnes) i els municipis menors de 25.000 habitants (18 alumnes)(veure Gràfic 4).



Gràfic 4. Nombre de sol·licituds per cada plaça vacant i nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants. Evolució 2006-2011.

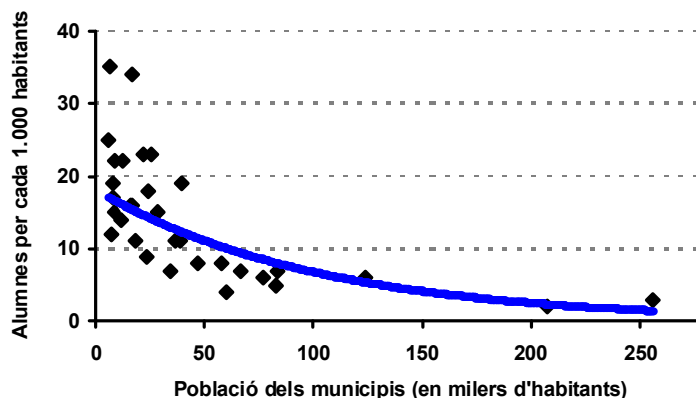
- El % d'alumnes empadronats al municipi, respecte el total d'alumnes ha disminuït lleugerament a 85,5%. En els municipis menors de 25.000 habitants aquest indicador disminueix al 79,2% i en la franja de municipis de població superior es manté en 88,5%, respecte als anys anteriors. Aquest percentatge indica la influència de l'escola de música en el territori.

L'efecte de zona d'influència educativa d'alguns municipis, com Berga, Igualada, Granollers, Manresa, Montornès del Vallès, Sant Celoni o Sant Vicenç de Castellet, entre d'altres, fa que tinguin un percentatge més elevat d'alumnes de poblacions de l'entorn que altres participants. L'any 2011, un 14,5% dels alumnes en escoles municipals de música provenien de fora del municipi (13% l'any 2010, 15% l'any 2009 i 14% l'any 2008). Aquest percentatge és menor (11,5%) en els municipis de més de 25.000 habitants i més gran (20,8%) en els municipis de menys de 25.000 habitants.

Tanmateix, cal tenir en compte altres factors a l'hora d'analitzar els resultats obtinguts:

- L'oferta formativa adreçada als diversos trams d'edat és diferent en cada escola. Així mateix, la demanda provinent d'aquests trams d'edat, també és diferent en cada municipi.
- L'oferta de places vacants es determina, en alguns municipis participants al Cercle, segons la disponibilitat i en d'altres, s'adapta en funció de la demanda que els ha arribat, provocant que el nombre de sol·licituds sigui molt pròxim al valor òptim d'una sol·licitud per cada plaça vacant (Gràfic 4).
- L'oferta formativa d'escoles de titularitat privada, en el mateix municipi o en poblacions pròximes, pot absorbir part de la demanda ciutadana. En aquests casos, els municipis poden registrar un nombre menor d'alumnes per cada 1.000 habitants.

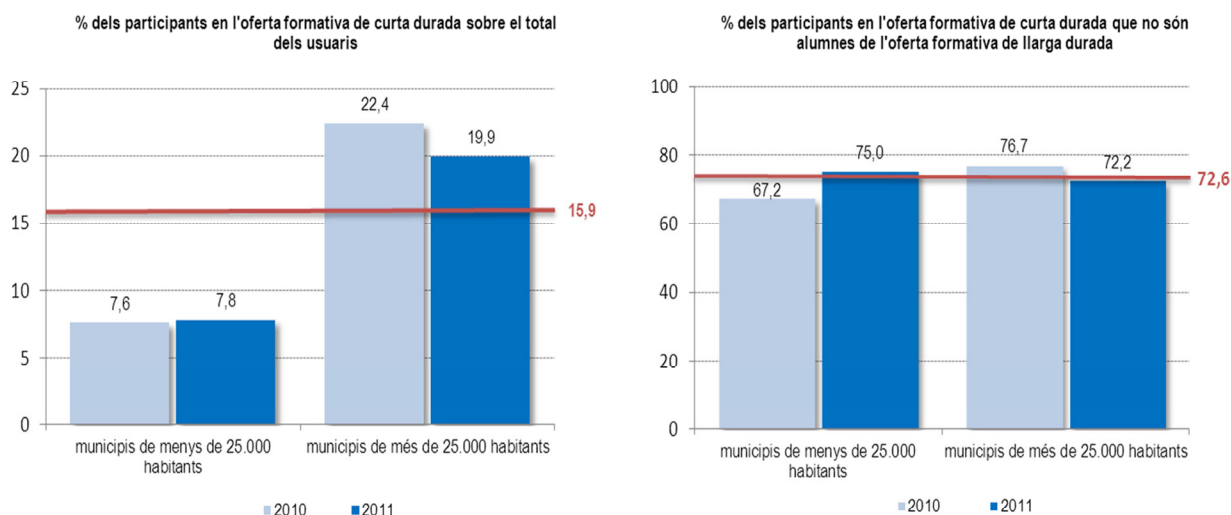
Tal com mostra el gràfic 5, existeix una forta correlació entre el nombre d'habitants i el nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants.



Gràfic 5. Alumnes per cada 1.000 habitants en funció de la grandària poblacional

Per tal de reflectir com l'escola de música s'obria a nous públics amb noves necessitats, en l'edició de l'any 2010 es van incorporar dos indicadors per mesurar la proporció de participants segons el tipus de formació, de curta o de llarga durada. Es defineix la formació de curta durada com aquella activitat amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i sense sentit de continuïtat (tallers, classes magistrals, etc.), mentre que la formació de llarga durada s'ha definit com la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat (veure Gràfic 6).

- El % dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris disminueix lleugerament fins un 15,9%. S'observa que la participació d'usuaris en l'oferta formativa de curta durada és més rellevant en els municipis de més de 25.000 habitants (19,9%), respecte a la participació en municipis de menys de 25.000 habitants (7,8%).
- Com l'any anterior, continua sent destacable el resultat de l'indicador % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, que es situa en un 72,6%. Podem concloure que les escoles de música estan donant resposta als interessos i necessitats formatives de públics diversos i que són diferents dels usuaris habituals de l'escola de música.



Gràfic 6. Percentatge de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris i percentatge dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, per trams de població.



OBRIR EL SERVEI A LA CIUTADANIA

Dos indicadors mesuren l'objectiu d'obrir el servei a la ciutadania:

- % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anuals: l'any 2011, el 10,5% de les hores d'obertura de les escoles de música s'han destinat a activitats obertes a la ciutadania, confirmant una tendència a la baixa respecte els anys anteriors. Els municipis de més de 25.000 habitants mantenen més activitats obertes a la ciutadania (14,0%) que els més petits (6,2%), incrementant-se la diferència entre ells, respecte anys anteriors.
- % d'hores de cessions d'espais a la ciutadania (sobre el total d'hores d'obertura anuals): es situa en el 13,4%, percentatge similar al d'anys precedents. Per segments de població, com en l'anterior indicador, són els municipis amb major població els que mostren un resultat més elevat (14,5%) en relació amb els més petits (11,9%). En la lectura d'aquests resultats cal tenir present el fet que, en general, els municipis més petits disposen d'espais més ajustats a l'activitat i nombre d'alumnes que acullen a l'escola (amb una menor capacitat per cedir-los).

DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Els indicadors de la dimensió Usuari - Client estan relacionats amb l'ús que fan els usuaris/clients del servei, i la seva satisfacció. Aquests indicadors s'han classificat en els següents quatre grans objectius (veure Taula 5):

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



	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+25	-25
Oferir un servei de qualitat als usuaris						
Grau de satisfacció dels alumnes	7,6	7,9	7,9	8,1	8,0	8,1
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	3	4	4	4	4	4
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	-	-	6,9	7,7	7,4	8,3
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	23,4	24,0	27,7	26,9	25,0	31,0
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,0	1,6	1,5	1,7	1,6	1,9
% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	-	-	77,6	80,2	86,8	69,7
% d'adults sobre el nombre d'alumnes	17,2	17,7	17,2	16,9	17,6	15,7
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	14,5	15,0	17,7	19,2	20,1	17,4
Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals						
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	-	-	13,4	11,9	9,6	16,2
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	-	-	15,0	13,5	11,6	17,3
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	-	-	27,9	25,7	26,9	23,6
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	-	-	20,1	19,3	18,5	21,0
Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi						
% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	-	53,0	77,2	69,6	91,8
% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	-	65,6	83,0	77,9	89,7
% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	-	77,8	83,2	78,5	96,4
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	-	81,7	94,1	96,7	90,0

Taula 5. Indicadors de la Dimensió Usuari / Client del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música. Any 2011.

OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS USUARIS

- El grau de satisfacció dels usuaris⁵ de les escoles de música obté una puntuació mitjana de 8,1 punts (sobre 10), indicant que els usuaris perceben una bona qualitat del servei.
- La mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música és manté en 4 anys, com en anys anteriors. Aquest percentatge es calcula únicament per les escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys.
- L'indicador % de baixes d'alumnes sobre el total d'alumnes mostra un increment respecte l'any anterior, passant de 6,9% a 7,7%. El nombre d'alumnes matriculats en l'oferta formativa de llarga durada que no finalitzen el curs s'ha incrementat enguany en els dos grups de municipis.

⁵ Aquest indicador es calcula pel conjunt dels 15 municipis que han aportat informació sobre l'enquesta de satisfacció.



GARANTIR L'ACCÉS A TOTS ELS USUARIS

- El % dels alumnes de les escoles de música que han rebut ajuts ha estat del 26,9%, lleugerament inferior al de l'any anterior. Tot i la situació actual, els ajuntaments intenten mantenir l'esforç de promoure l'accés al servei.
- El % dels alumnes amb necessitats educatives especials⁶ es manté estable, arribant al 1,7% i presentant poca variació segons la grandària de la població.
- El % d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola, assoleix el 80,2%. És en els municipis de més de 25.000 habitants on més participen, el 86,8%; mentre que en el cas dels municipis més petits aquesta participació disminueix al 69,7%.
- El % d'adults sobre el nombre d'alumnes mesura la presència d'alumnes majors de 18 anys en les escoles municipals. En aquesta edició, és d'un 16,9%, continuant el descens experimentat l'any anterior i que s'explica, bàsicament, pel descens en els municipis de menys de 25.000 habitants (15,7% el 2011), tot i que en els municipis de més de 25.000 habitants s'observa, en aquest mateix període, un lleuger creixement (17,6% el 2011).
- El % d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument és un indicador de la qualitat del servei. El poder disposar d'un banc d'instruments adequat, fa possible augmentar el nombre d'alumnes que pugui participar en les classes d'instrument.

El valor d'aquest indicador segueix creixent, assolint el 2011 el 19,2%. Aquesta xifra, confirma l'esforç que les escoles de música continuen realitzant per tal de poder garantir l'accés a la pràctica instrumental.

Com en anys anteriors, els municipis amb una població superior als 25.000 habitants disposen d'un banc d'instruments més ampli (20,1%) que els municipis de menor població (17,4%), tot i que alguna escola ha aconseguit adaptar-se a les necessitats d'instruments mitjançant un intercanvi temporal amb altres escoles.

FACILITAR LA PARTICIPACIÓ EN CONJUNTS INSTRUMENTALS I VOCALS

Els conjunts instrumentals i vocals són l'eina mitjançant la qual, els alumnes van creixent i van desenvolupant les seves competències en educació musical; alhora que esdevenen l'eix principal de les escoles municipals de música, tant pel què fa referència al creixement des de la vessant pedagògica, com des de la vessant més creativa i artística.

- % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit (2 a 5 components) és del 11,9%.
- % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà (6 a 11 components) és del 13,5%.
- % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (12 o més components) és del 25,7%.
- % d'alumnes que formen part de conjunts vocals és del 19,3%.

⁶ S'entén com necessitats educatives especials, la discapacitat física o sensorial i els trastorns de personalitat o conductuals.

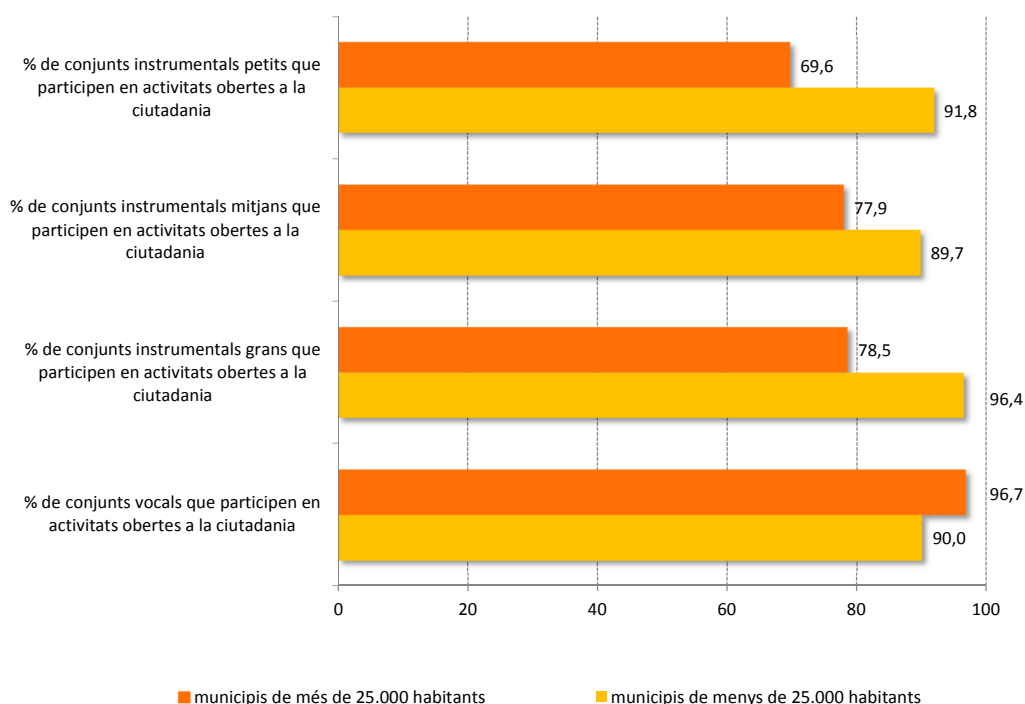


PROMOURE LA PARTICIPACIÓ DELS CONJUNTS EN LA VIDA CULTURAL I SOCIAL DEL MUNICIPI

Les escoles municipals de música no solament tenen una funció educativa, sinó també social i cultural⁷ important en la vida dels municipis, promovent la participació i facilitant la cohesió social.

Per tal d'aproximar el grau d'implicació de l'escola a la vida cultural i social del municipi, els següents indicadors mesuren la participació dels conjunts instrumentals i cors (avaluats en el punt anterior) en activitats obertes a la ciutadania (veure Gràfic 7). En aquests indicadors s'observa una variació global important, a l'alça, tant en els municipis més grans com en els petits⁸.

- % de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania s'incrementa fins el 77,2% (en el 2010 fou del 53%).
- % de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania augmenta fins el 83,0% (en el 2010 va ser del 65,6%).
- % de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania s'incrementa lleugerament fins el 83,2% (77,8% el 2010). L'increment correspon als municipis més grans.
- % de conjunt vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania creix fins el 94,1% (en el 2010 fou del 81,7%).



Gràfic 7. Participació dels conjunts instrumentals petits, mitjans, grans i vocals en activitats obertes a la ciutadania per trams de població.

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

8 En els tallers es transmet l'esforç de les escoles per definir les activitats i el recompte d'aquestes, per tant, es necessitarà fer un seguiment acurat per establir l'ús de l'indicador.



DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Els indicadors de la dimensió Valors Organitzatius – Recursos Humans intenten explicar el model organitzatiu i de gestió de les escoles de música, així com la situació dels recursos humans (com ara retribucions, distribució de la jornada laboral, formació, etc...). Concretament, aquests indicadors han estat agrupats en cinc objectius (veure Taula 6):

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

	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+25	-25
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió directa (Ajuntament, OOAA)	88	88	86	90	92	86
% de Gestió indirecta (Concessió)	12	12	14	10	8	14
Organitzar adequadament els recursos						
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	17,0	17,0	17,0	17,0	20	15
Hores setmanals lectives de docent per alumne	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7
% d'hores no lectives sobre total de treballades (docents)	40,7	41,8	42,1	41,9	44	38
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	-	-	11,7	11,1	9,8	13,4
Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	-	-	12,8	13,0	15,2	8,5
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal docent fix	59	72	61	61	60	63
Antiguitat mitjana dels docents	-	-	10	11	12	8
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	1,1	1,8	2,1	3,2	4,0	1,1
Salari brut d'un/a docent	27.167	27.284	27.290	26.583	28.337	24.912
Salari brut d'un/a director/a	-	-	34.864	33.047	36.324	29.770
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	22	24	25	13	14	9
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de docents	46	47	42	43	41	47

Taula 6. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius/Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música. Any 2011.

GESTIONAR EL SERVEI AMB LES DIVERSES FORMES DE GESTIÓ

- Gestió directa i gestió indirecta: el 90% de les escoles estan gestionades de forma directa per l'Ajuntament (o Organisme Autònom). En el cas dels municipis de menys de 25.000 habitants, tot i que majoritàriament la gestió és directa, s'observa que el percentatge de gestió indirecta (14%) es situa per sobre de la mitjana intermunicipal global.

ORGANITZAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- L'oferta instrumental formativa a l'escola de música: indica el nombre d'especialitats instrumentals que s'ofereixen. L'indicador continua estable al llarg dels anys amb una oferta de 17 instruments. L'oferta formativa és més àmplia en el cas dels municipis de més de 25.000 habitants (20 instruments) que en els de menys de 25.000 habitants (15 instruments).
- Les hores setmanals lectives de docent per alumne continuen, com l'any anterior sent de 0,7 hores (aproximadament 42 minuts).
- El percentatge d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents) és del 41,9%, mostrant-se força estable en els últims tres anys. Per grups poblacionals es mantenen les mateixes diferències que en el 2010. Aquest comportament, amb un major percentatge d'hores no lectives en els municipis grans i menor percentatge en els municipis petits, pot respondre a diferents factors relacionats amb l'oferta formativa, el projecte educatiu, les retribucions dels treballadors, etc.
- El % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives: la mitjana és de l'11,1% d'hores setmanals lectives alliberades per dedicar a la gestió del centre sobre el total d'hores lectives (lleugerament menor que l'any anterior, 11,7%).
- Les hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes evolucionen discretament a l'alça. El valor mitjà d'aquest indicador és de 13 hores. Per trams de població, s'observa que els municipis més grans tenen més suport administratiu i de consergeria (15,2 hores) que els petits (8,5 hores).

PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PELS TREBALLADORS

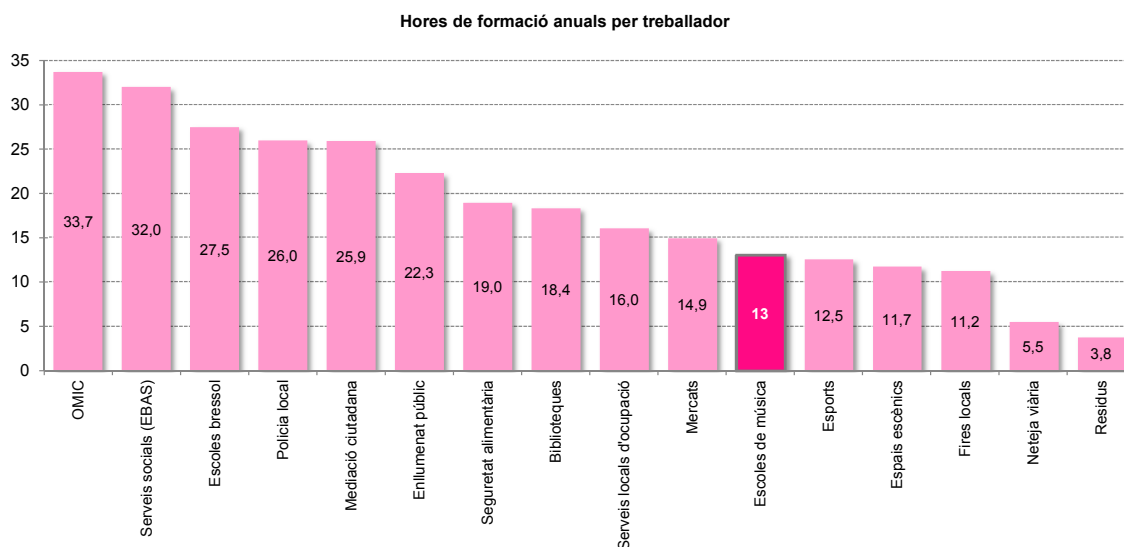
- El % de personal docent fix és del 61% del total de docents, sent el mateix percentatge que el 2010 i per tant, mantenint-se, després del descens d'onze punts percentuals del 2010 respecte el 2009. S'observen diferències en funció de la dimensió dels municipis: en els municipis de més de 25.000 habitants, el personal fix es segueix reduint (60% el 2011) mentre que en els municipis de menor població s'incrementa (arribant al 63% el 2011). En els tres últims anys s'han reduït dràsticament les diferències entre les escoles de municipis grans i petits (el 2008, el 80% del personal docent era fix en els municipis grans i només el 57% en els petits).
- Antiguitat mitjana dels docents: aquest indicador s'analitza únicament a les escoles de música amb una antiguitat mínima de sis anys. Aquest any l'antiguitat mitjana és d'11 anys (10 l'any passat). Pels municipis de més de 25.000 habitants l'antiguitat mitjana dels docents és de 12 anys, igual que el 2010 i pels municipis de menys de 25.000 habitants és de 8 anys (7 l'any 2010).
- El % d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent obté una mitjana de 3,2%, augmentant fins el 4,0% en els municipis grans i disminuint a l'1,1% en els de menor població.
- El salari brut d'un docent i el salari brut d'un/a director/a experimenten un descens respecte el 2010.



Els Cercles de Comparació Intermunicipal fan possible la comparació d'alguns resultats entre els diferents serveis municipals mitjançant indicadors transversals. Dos d'aquests indicadors són:

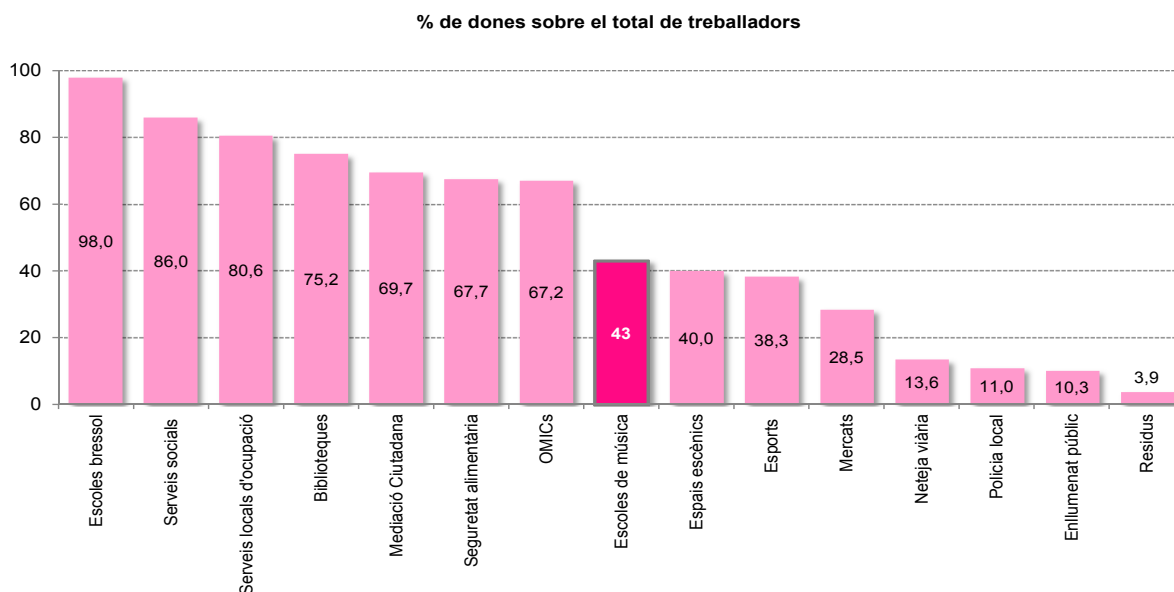
- Les hores anuals de formació rebudes pels professionals dels diferents serveis municipals: l'any 2011 el personal docent de les escoles municipals de música ha rebut 13 hores de formació (12 menys que l'any 2010). Aquest valor situa el servei per sota de la mitjana de la resta de serveis (veure gràfic 8).

Per trams de població, s'observa que els municipis menors de 25.000 habitants han reduït de forma més important les hores de formació per docent (passant de 29 hores el 2010, a 9 hores el 2011), que no pas els municipis de major població (de 24 hores el 2010 a 14 hores el 2011).



Gràfic 8. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2011)⁹.

- El % de dones sobre el total de docents és a les escoles de música del 43%. Tal i com es pot veure en el gràfic següent, aquest indicador es situa en una posició intermèdia respecte a la resta de serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipal.



Gràfic 9. Percentatge de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2011.

⁹ Dades de l'any 2011, excepte els serveis de Residus, Serveis socials i Enllumenat públic, que són del 2010. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2011.

DIMENSÍO ECONÒMICA

Els indicadors de la Dimensió Econòmica expressen l'ús dels recursos necessaris per donar el servei, els seus costos associats, així com les fonts de finançament del servei. Els indicadors corresponents a aquesta dimensió es presenten agrupats en quatre grans àmbits (veure Taula 7):

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

	Anys				Grups 2011	
	2008	2009	2010	2011	+25	-25
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	14,0	14,4	13,5	12,1	10,2	25,7
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,7	1,6	1,6	1,5	1,3	2,9
Finançar adequadament el servei						
% de finançament per aportacions dels usuaris	25,2	25,8	27,6	31,2	29,7	35,4
% de finançament per aportacions d'altres institucions	27,7	29,8	29,7	23,4	22,0	27,2
% de finançament per part de l'ajuntament	47,0	44,4	42,7	45,4	48,2	37,4
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	90,9	91,0	89,3	90,1	90,3	89,6
Preu mig ingressat per alumne	506	491	483	495	493	498
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumne	2.007	1.903	1.741	1.582	1.656	1.407
Despesa corrent per hora lectiva	-	69	68	65	67	59

Taula 7. Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Any 2011.

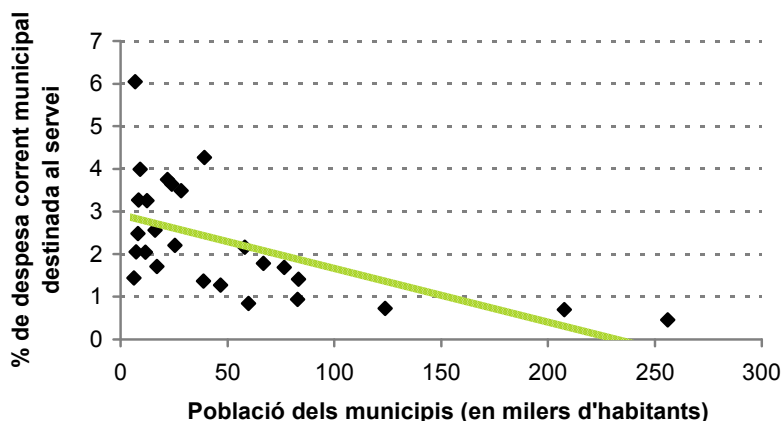
DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

- Despesa corrent per habitant: continua la reducció de la despesa econòmica del servei iniciada el 2010. En particular, els ajuntaments han destinat al servei d'escoles de música 12,1€ per habitant mentre que el % de despesa corrent municipal sobre el pressupost corrent municipal decreix lleugerament i es situa al 1,5%.

El següent gràfic, realitzat en funció de la dimensió poblacional, mostra les diferències entre els municipis. Així, els municipis petits destinen 25,7€ per habitant, que representa el 2,9% de



la despesa corrent municipal; en canvi, els municipis més grans destinen 10,2€ per habitant, que suposa l'1,3% de la despesa corrent municipal.

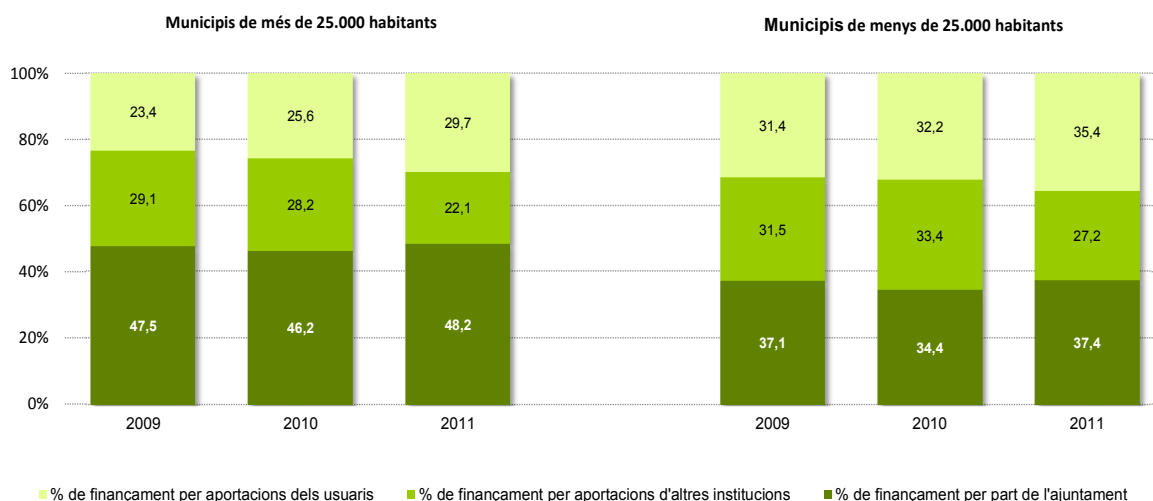


Gràfic 10. Percentatge de despesa corrent municipal destinada al servei en funció de la grandària poblacional

FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

- % finançament segons aportacions dels usuaris, altres institucions o ajuntament. El 45,4% del servei és finançat per part de l'ajuntament i la despesa restant es cobreix mitjançant les aportacions dels usuaris (31,3%) i les aportacions d'altres institucions (23,4%). Cal assenyalar que aquest any, per primera vegada, l'aportació dels usuaris és més elevada que la de les altres institucions.

S'observen certes diferències en la distribució del finançament del servei, en funció del segment de població. Així, els municipis de més de 25.000 habitants registren una contribució del 48,2% per finançar el servei a càrrec de l'ajuntament, seguit per les aportacions dels usuaris 29,7% i de les institucions 22,1%. En el cas dels municipis de menys de 25.000 habitants, es registra un model de finançament més equilibrat (veure Gràfic 11).



Gràfic 11. Percentatge de finançament segons aportacions dels usuaris, altres institucions o ajuntament, segons grandària del municipi.

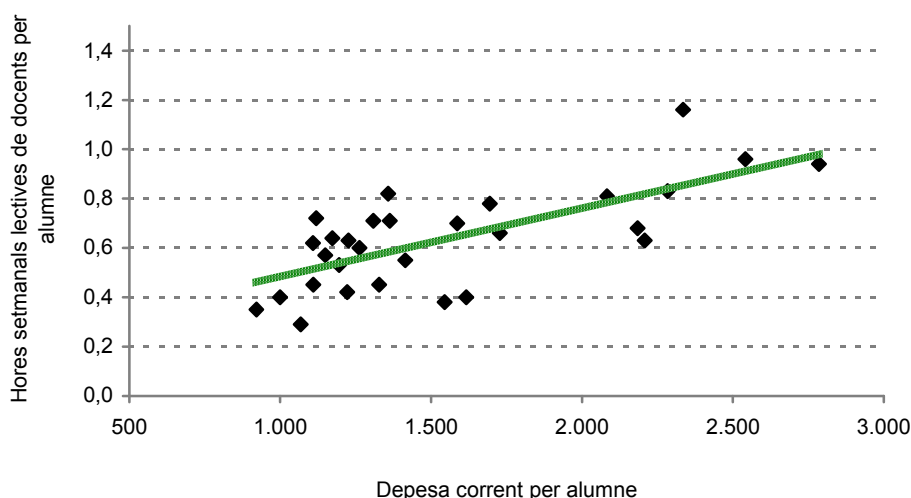
GESTIONAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- El % de despesa en personal sobre el total de despeses corrents de l'escola municipal de música es manté a l'entorn del 90%, essent la partida més important de la despesa del servei.
- El preu mig ingressat per alumne s'incrementa, respecte l'any anterior, passant de 483€ per alumne l'any 2010, als 495€. Aquest indicador que mostrava diferències importants entre grups poblacionals en el 2009 (517€ en municipis grans i 451€ en els petits), s'està equilibrant, i la diferència entre els municipis grans (493€) i petits (498€) és mínima.

OFERIR EL SERVEI A UNS COSTOS UNITARIS ADEQUATS

- Despesa corrent per alumne. Aquest indicador, que és una aproximació al cost unitari, baixa fins a 1.582€, registrant un descens continuat en els darrers anys. Tot i que els dos grups de municipis mostren una reducció de la despesa per alumne, es mantenen (encara que reduint-se) les diferències entre ells: els municipis de més de 25.000 habitants amb 1.656€ per alumne i els petits amb 1.407€ per alumne¹⁰.
- Despesa corrent per hora lectiva: a l'igual que l'indicador anterior, el 2011 continua amb un lleuger descens, amb una diferència que s'està reduint segons la grandària dels municipis, que va dels 59€ de despesa corrent per hora lectiva dels municipis de menys de 25.000 habitants, als 67€ de despesa corrent per hora lectiva dels municipis de més de 25.000 habitants.

En el gràfic 12 queda reflectida la correlació entre la despesa corrent per alumne amb relació al nombre d'hores lectives setmanals per alumne.



Gràfic 12. Despesa corrent per alumne en funció de les hores setmanals lectives de docents per alumne.

¹⁰ Cal tenir en compte altres qüestions com són els diferents projectes d'escola, el nivell de retribucions del personal docent i el nombre d'alumnes de cada escola.

4. ANÀLISI DELS TALLERS

En els Cercles de Comparació Intermunicipal és cabdal la participació i la interacció entre els serveis implicats en el cercle dels diferents municipis, és per aquest motiu que els tallers tenen tanta importància.

En la present edició, els tallers van constar de dues parts. En primer lloc, es van presentar els resultats obtinguts l'any 2011, i seguidament es van validar, de forma individual, els punts forts i les oportunitats de millora resultants de cada municipi.

En la segona part, i en el marc de la situació econòmica actual, es van exposar les mesures d'estalvi econòmic que s'han portat a terme o s'ha previst dur a terme en un futur immediat, amb la finalitat d'identificar i avaluar les actuacions i processos relacionats amb la gestió i organització del servei que puguin conduir a una reducció de la despesa o a un augment dels ingressos corrents, analitzant alhora l'impacte d'aquestes mesures en la prestació mateixa del servei, en els usuaris i en els treballadors.

En el taller, els representants de les diferents escoles municipals de música van presentar un a un, les actuacions de les seves respectives escoles (veure Taula 8). A la finalització de cada presentació s'obria un torn de preguntes i aclariments de tal manera que els participants poguessin compartir les mesures preses per les altres escoles. L'objectiu d'aquesta part del taller és la de promoure l'intercanvi d'experiències i crear un espai d'aprenentatge compartit entre tots els participants i que, de retorn en les respectives escoles, es pugui valorar la idoneïtat d'adoptar-ne i/o adaptar-ne alguna.

Tipologia	Nom de l'actuació d'estalvi econòmic	Breu descripció	Municipi
Serveis Oferts			
	Mesures de reorganització dels serveis oferts.	Potenciar els grups instrumentals, reorganitzar la distribució de les classes i crear grups nombrosos (Gospel) per tal de reduir despeses i incrementar ingressos.	Castellar del Vallès
	Reestructuració de l'oferta educativa i reducció general de les despeses de funcionament.	Disminuir la despesa de funcionament de l'escola a partir d'una anàlisi tècnica/econòmica que permeti la continuïtat i viabilitat del servei.	Igualada
	Increment i reorganització de l'oferta formativa existent per donar cabuda a un nombre major d'alumnat.	Incrementar els ingressos per taxes, tot ampliant l'oferta formativa amb la creació de nous grups de llenguatge musical i de conjunts instrumentals.	Manresa
	Ampliació de l'oferta formativa - Tallers de curta durada (guitarra, jazz, percussió).	Aprofitar la disponibilitat d'alguns professors per realitzar tallers de curta durada i alhora aconseguir un nou tipus d'alumnat, cobrir la demanda de la població i incrementar els ingressos.	Sant Vicenç de Castellet
Projecte educatiu			
	Augmentar el nombre d'alumnes de l'Escola Municipal de Música.	Es pretén augmentar el nombre d'alumnes inscrits i atendre'ls amb la mateixa dedicació horària del professorat que el curs passat.	Roda de Ter, l'Esquirol - Santa Maria de Corcó
	Reducció de les classes de 4 a 9 anys.	Es proposa optimitzar recursos i reorganitzar els horaris del professorat concentrant les classes en un sol dia, i donar alternatives a les famílies, augmentant l'oferta als alumnes.	Sant Celoni
	L'escola fora de l'escola.	Incrementar el nombre d'usuaris de l'escola municipal de música i dansa, sense augmentar la despesa.	Santa Perpètua de Mogoda
	Integració de les orquestres Orff en les classes de llenguatge musical.	Reorganitzar la durada i sessions de les classes de llenguatge musical.	Vall del Tenes, La
Organització i recursos humans			
	Reorganització en la coordinació dels municipis i en el funcionament.	Reducció de les hores destinades a la coordinació dels municipis, en funció de l'alumnat, establir un mínim d'alumnes per classe i reducció de material i equipament.	Consell Comarcal de l'Alt Penedès
	Reducció d'hores de dedicació de l'equip directiu.	Augment de les hores lectives de l'equip directiu degut a la reducció de les hores dedicades a direcció, per atendre més alumnat sense incrementar les despeses.	Granollers
	Reducció horària.	Reorganització del nombre d'hores lectives de llenguatge musical de manera que es pugui fer amb menys hores de dedicació de professorat.	Parets del Vallès
Finançament			
	Augment de les quotes del servei.	Es proposa un increment de les quotes per tal de cobrir els costos del servei, donada la situació econòmica actual.	Ametlla del Vallès, L'
	Repercussió del cost d'algunes activitats per tal de poder realitzar-les.	Recuperar la despesa invertida en certes activitats, per tal de garantir la seva continuïtat.	Esplugues de Llobregat
	Supressió de l'aplicació pressupostària de personal per a substitucions.	Es reorganitzen les substitucions del personal en el cas de baixes, que es cobreixen entre la resta de l'equip.	Premià de Mar
	Reducció de la despesa general de l'Escola Municipal de Música.	L'equip de govern de l'ajuntament ha demanat a tots els departaments d'aconseguir millorar l'estalvi, augmentar la comunicació i la col·laboració interdepartamental, compartir recursos materials, i fins i tot humans, i aconseguir més autonomia.	Sallent
	Paquet de mesures econòmiques del servei de música.	Reduir un 25% l'aportació municipal a l'escola municipal de música – conservatori.	Sant Cugat del Vallès
	Reducció de costos i augment d'ingressos.	Reducció de la despesa en compra de material, serveis de funcionament, reducció d'hores lectives i augmentar l'oferta per aconseguir més alumnat.	Vacarisses
	Diverses mesures per incrementar els ingressos.	Es planteja l'adopció de les següents mesures: augmentar les quotes de forma general (o en concret, a determinades formacions), augmentar i reorganitzar l'oferta formativa.	Vilafranca del Penedès

Taula 8. Quadre resum de les actuacions d'estalvi econòmic presentades als tallers de millora dels Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música, 2011.



5. CONCLUSIONS FINALS

Com a conclusions d'aquesta setena edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música, corresponent a l'any 2011, cal remarcar:

- Es manté l'estabilitat en la demanda ciutadana per accedir a les escoles, amb 1,1 sol·licituds per plaça vacant, i en la participació, amb 8 d'alumnes per cada 1.000 habitants (sent 18 els alumnes per cada 1.000 habitants en els municipis de menys de 25.000 habitants). Aquestes dades reflecteixen l'interès de la població per la formació musical, confirmant una tendència que es manté respecte els anys anteriors.
- Alguns centres s'estan convertint en centres de referència en el seu entorn geogràfic, i compten amb percentatges elevats d'alumnes de fora del municipi (entre el 23% i el 40%), aquest fet fa que, en general, la presència d'alumnes d'altres municipis sigui notable (14,5%). En aquest context, es torna a posar en evidència la necessitat de col·laboració a nivell intermunicipal per tal de donar resposta a les necessitats formatives de la ciutadania dels diferents municipis, tenint en compte el conjunt d'aspectes vinculats a la provisió del servei.
- L'oferta formativa de curta durada està donant resposta a públics diferents que fins ara no eren usuaris de l'escola de música, ja que del 15,9% del total d'usuaris que participen d'aquesta oferta, un 72,6% no són alumnes de llarga durada. Així, aquest tipus d'oferta esdevé una font de possibles nous alumnes i un element d'integració en la ciutadania.
- És en els municipis de més de 25.000 habitants on s'obre més el servei a la ciutadania, gràcies a que disposen de més recursos. En conjunt hi ha força estabilitat pel que fa al percentatge d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura (10,5%), així com en el percentatge d'hores de cessió d'espais (13,4%).
- El nivell de fidelització dels alumnes és bo, ja que el grau de satisfacció dels alumnes ha millorat respecte l'any anterior obtenint una valoració de 8,1 punts sobre 10, i la permanència d'aquests en l'escola es manté en 4 anys (aquest indicador només es valora per les escoles obertes fa més de sis anys). Cal parar atenció al percentatge de baixes d'alumnes sobre el total, durant el curs, que s'ha incrementat fins el 7,7%, observant el perfil dels alumnes que marxen: franges d'edat, situació econòmica familiar, etc.
- Garantir l'accés a l'ensenyament musical és un dels objectius principals de les escoles de música municipals i els indicadors reflecteixen els intents de les escoles per assolir-lo.

Així, el percentatge d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument creix fins el 19,2%, el percentatge d'alumnes que han rebut ajuts es manté bastant estable (en 26,9%) i el percentatge d'alumnes amb necessitats educatives especials creix fins l'1,7%, així com la seva integració a través de la participació en activitats d'escola amb la resta d'alumnes (80,2%).

Potenciar la participació dels adults en l'escola de música, especialment quan el seu percentatge ha disminuït en els últims tres anys, passant de 17,7% fins a 16,9% és una oportunitat de millora.

- La participació dels alumnes en conjunts instrumentals i vocals és una important eina pedagògica i més encara, si alhora aquests conjunts participen de la vida cultural i social del municipi –que és un dels objectius de les escoles municipals de música-. Enguany el % de participació d'alumnes en conjunts instrumentals i vocals s'ha reduït, lleugerament, respecte l'any anterior, assolint l'11,9% en conjunts instrumentals petits, el 13,5% en conjunts instrumentals mitjans, el 25,7% en conjunts instrumentals grans i el 19,3% en conjunts vocals. Pel que fa a la participació en la vida cultural i social del municipi, s'observa una

molt alta participació de tots els conjunts en percentatges que van del 77,2% dels conjunts instrumentals petits fins el 94,1% dels conjunts vocals. Aquest fet constata l'aportació de les Escoles municipals de música al foment de la cultura, la participació ciutadana i la cohesió social.

- En l'organització de l'escola, aquest any s'observa un increment del percentatge d'hores lectives (58,1%), paral·lel a un descens del d'hores no lectives (41,9%), tot i així es mantenen els minuts en les hores setmanals lectives de docent per alumne (aproximadament 42 minuts - 0,7 hores) i l'oferta instrumental formativa en 17 instruments. Aquesta situació s'emmarca dins l'actual tendència de reducció de despeses i reorganització dels recursos existents.
- Les hores de formació rebudes pels docents es redueixen fins les 13 hores. Cal recordar però, que la formació dels docents de les escoles de música és un element d'innovació i millora contínua que incideix, directament, en la qualitat del servei.
- D'altra banda, hi ha una lleugera disminució en el percentatge de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives (11,1%). S'observa un lleuger repunt de les hores setmanals treballades pel personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes (13 hores).
- Pel que respecta a les plantilles de docents, es manté l'antiguitat mitjana en 11 anys i el percentatge de personal fix en 61%. S'observa però, un increment en les baixes (únicament en les escoles dels municipis de més de 25.000 habitants), arribant al 3,2% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades.
- Les escoles de música es financen en un 45,4% amb aportacions de l'Ajuntament; en un 31,2% per les aportacions dels usuaris i, en un menor percentatge, 23,4% per les ajudes d'altres institucions. Així el preu mig ingressat per alumne que d'ençà 2009 baixava, enguany augmenta a 495€.
- La despesa corrent anual per alumne s'ha reduït de nou, arribant a 1.582€ (159€ menys que en 2010, 321€ menys que 2009 i 425€ menys que l'any 2008). La tendència en la disminució de la despesa també queda reflectida en la disminució de despesa corrent per hora lectiva (de 68€ en 2010 a 65€ en 2011) i ja en termes de municipi, en la despesa corrent per habitant (de 13,5€ en 2010 a 12,1€ en 2011).

Les escoles municipals de música com a serveis educatius i culturals per la ciutadania participen de la vida cultural i social del municipi, però no són alienes a la situació econòmica actual, i això es pot observar en els resultats obtinguts en bona part dels indicadors, no sols els econòmics i de gestió, sinó també en els d'usuaris i, en menor mesura, en els polítics. Alguns canvis que han començat a succeir en el 2011 de ben segur continuaran en el proper 2012 i s'accentuaran. De totes maneres, no s'han d'oblidar els objectius d'aquests serveis públics: potenciar les competències clau en l'educació al llarg de la vida de les persones, promoure la cultura, la participació i la cohesió social en la vida dels municipis i/o territoris.





**Diputació
Barcelona**

Àrea de Coneixement
i Noves Tecnologies

Gerència de Serveis d'Educació

Recinte Escola Industrial
Edifici del Rellotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 475
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/educacio



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Hisenda i
Recursos Interns

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

Servei de Programació

Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/menugovernlocal/cci.asp