

PLAN GESTOR DE LA FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL



Colección Aula Deportiva Técnica

16



AJUNTAMENT DE VALENCIA
REGIDORIA D'ESPORTS I TEMPS LLIURE

© de esta edición: Ajuntament de València
Fundación Deportiva Municipal

© de estos textos: Fundación Deportiva Municipal,
(Coord.) José Manuel Brotons Piqueres
Con la colaboración de la empresa:
Esfera Corporación de Negocios, S.L.
Jordi Miró Alberó, Víctor Gisbert Soler
Ignacio Cebrián Aznar

Colección: AULA DEPORTIVA
Director de la colección: Juan A. Mestre Sancho

I.S.B.N.: 978-84-8484-211-8
Depósito Legal:

Maquetación: Tragos Grupo de Comunicación
Impresión: Punto Gráfico

**PLAN GESTOR DE LA
FUNDACIÓN DEPORTIVA
MUNICIPAL**

**Proceso seguido para la obtención de la
certificación de calidad**

Con la publicación del *“Plan Gestor de la Fundación Deportiva Municipal”* queremos exponer nuestro modo de gestionar el deporte en la ciudad de Valencia, tal y como ya hiciéramos hace unos años con la edición del “Plan Director de Instalaciones Deportivas de Valencia”, y del “Plan Rector de Actividades Deportivas”, dos publicaciones en las que, en primer lugar, mostrábamos las realizaciones que teníamos previsto llevar a cabo en cuanto a instalaciones deportivas, y, posteriormente, nuestros programas deportivos dirigidos a todos los ciudadanos.

De esta manera, además de información, aportamos transparencia a nuestra gestión a través de la difusión de los procedimientos que realizamos desde el Ayuntamiento de Valencia y su Fundación Deportiva y que nos han reportado diversos premios –como los concedidos, en dos ocasiones, por el Consejo Superior de Deportes, 1998 y 2003– o la certificación de calidad, otorgada por AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, de gran prestigio mundial.

La concesión de esta certificación de calidad supone el reconocimiento de que la gestión que realiza el Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva Municipal, se ajusta a los patrones de calidad reconocidos internacionalmente, y refuerza la política deportiva que venimos aplicando desde hace unos años en nuestra ciudad, especialmente en lo que al rigor en la gestión diaria se refiere.

Todo ello nos ha merecido la confianza de grandes Organizaciones deportivas internacionales que han elegido a Valencia como sede de grandes acontecimientos deportivos, entre los que destacan, como bien es sabido, la 32 edición de la America’s Cup en este año 2007, y el Campeonato del Mundo de Atletismo en Pista Cubierta en el 2008.

Rita Barberá Nolla
Alcaldesa de Valencia

La complejidad de los sistemas sociales actuales, la limitación de los recursos, las mayores exigencias de la población en cuanto a ofertas y en cuanto a calidad de las mismas, obliga, en la casi totalidad de los ámbitos, a adoptar rigurosos criterios de gestión dirigidos por profesionales altamente cualificados.

La gestión deportiva no se queda a la zaga de esta realidad por lo que, hoy por hoy, organizar y dirigir el deporte, gestionarlo en definitiva, se ha convertido en un proceso complicado, y tanto más cuanto mayor y más compleja sea la entidad que la realiza. En el caso de los Servicios deportivos de los Ayuntamientos tiene el agravante de que debe realizarse una oferta que satisfaga a la población a la que va dirigida pero, a su vez, deben apoyar a los demás entes que en el municipio propician la práctica deportiva. Dicho en términos estrictos de gestión, desde la Administración pública, *debe favorecerse a los “competidores”*.

Es ese uno de los motivos que han impulsado a la actual Corporación local de Valencia a adoptar un modelo de gestión mixto, en el que se hace partícipe a la población civil de la gestión del deporte que desde el Ayuntamiento diseñamos para la ciudad, desde su doble vertiente de la iniciativa privada sin ánimo de lucro como son las asociaciones, los clubes y las federaciones deportivas, y por otro lado las empresas de gestión; en ambos casos, siempre, bajo las directrices municipales, especialmente en lo que a precios y servicios deportivos a prestar se refiere.

La pretensión de ofrecer el mejor servicio público deportivo posible, tendiendo siempre hacia la excelencia, nos ha inducido a la búsqueda de la certificación de calidad, obtenida en junio de 2006. A su vez, nuestro afán por mostrar a la opinión pública y difundir nuestra forma de actuar, nos mueve a incluir dentro de la colección municipal *«Aula Deportiva»* este libro que, con el título de *«Plan Gestor de la Fundación Deportiva Municipal»*, recoge nuestro modo de gestionar el deporte, finalidad del Organismo autónomo Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

Cristóbal Grau Muñoz

Delegado de Deportes

Presidente de la Fundación Deportiva Municipal

El deporte en la sociedad actual de los primeros años del presente siglo ha cobrado tal fuerza que precisa planteamientos rigurosos de gestión que obligan a dejar de lado antiguos criterios y acciones de carácter voluntario. Y muy especialmente cuando se trata del deporte configurado como servicio público en manos de la Administración.

La evolución que en este sentido ha sufrido la Fundación Deportiva Municipal de Valencia a lo largo de sus veinticinco años de existencia ha sido muy grande, intentando ir a la cabeza, cuando no adelantarse, a los cambios en el concepto de gestión pública acontecidos en estos años, a las necesidades y aspiraciones de la población.

El deporte municipal, surgido en España hace algo menos de tres décadas, ocasionó que los Servicios deportivos de los municipios nos encontráramos ante una falta de experiencia que obligaba, en esos primeros años, a adoptar planteamientos un tanto especulativos y muchas veces hasta improvisados.

Transcurridos estos años, se presentan hoy otros modos de hacer y gestionar el deporte que en el caso de la Fundación Deportiva de nuestra ciudad están basados en la experiencia acumulada desde su creación, en el análisis de las experiencias de otras ciudades españolas y, sobre todo, en la aplicación de criterios de planificación y gestión, entendiendo el deporte como un servicio más, ofrecido por la Administración local, no exento de sus indiscutibles peculiaridades.

Hace unos años (2000) editamos el Plan Director de Instalaciones Deportivas de Valencia, al que siguió, poco después, el Plan Rector de Actividades Deportivas (2003). En paralelo a ambos planes hemos estado trabajando y desarrollando un modo de gestión del deporte que responda a las directrices emanadas por el Pleno municipal y por la Junta Rectora de este Organismo autónomo local.

A primera vista parecería lógico pensar que este plan debiera haberse confectionado con anterioridad a estos otros dos planes, puesto que, cuanto menos, forman parte de él. Nos hemos demorado en su publicación pues era intención nuestra adecuar nuestro modo de funcionamiento interno *—gestión—* a las directrices a las normativas de un sistema de gestión de la calidad. Como consecuencia, durante estos años pasados hemos estado trabajando en la adaptación de nuestros procesos a los procedimientos de la Normativa ISO.9001 que ha concluido con la obtención del certificado de calidad por parte de AENOR.

El presente texto trata de mostrar el modo en que desde el Organismo Autónomo Fundación Deportiva Municipal, de carácter administrativo de acuerdo a sus estatutos, gestionamos el deporte en Valencia, siguiendo en todo momento las directrices de sus órganos de gobierno que son su Presidente y su Junta Rectora.

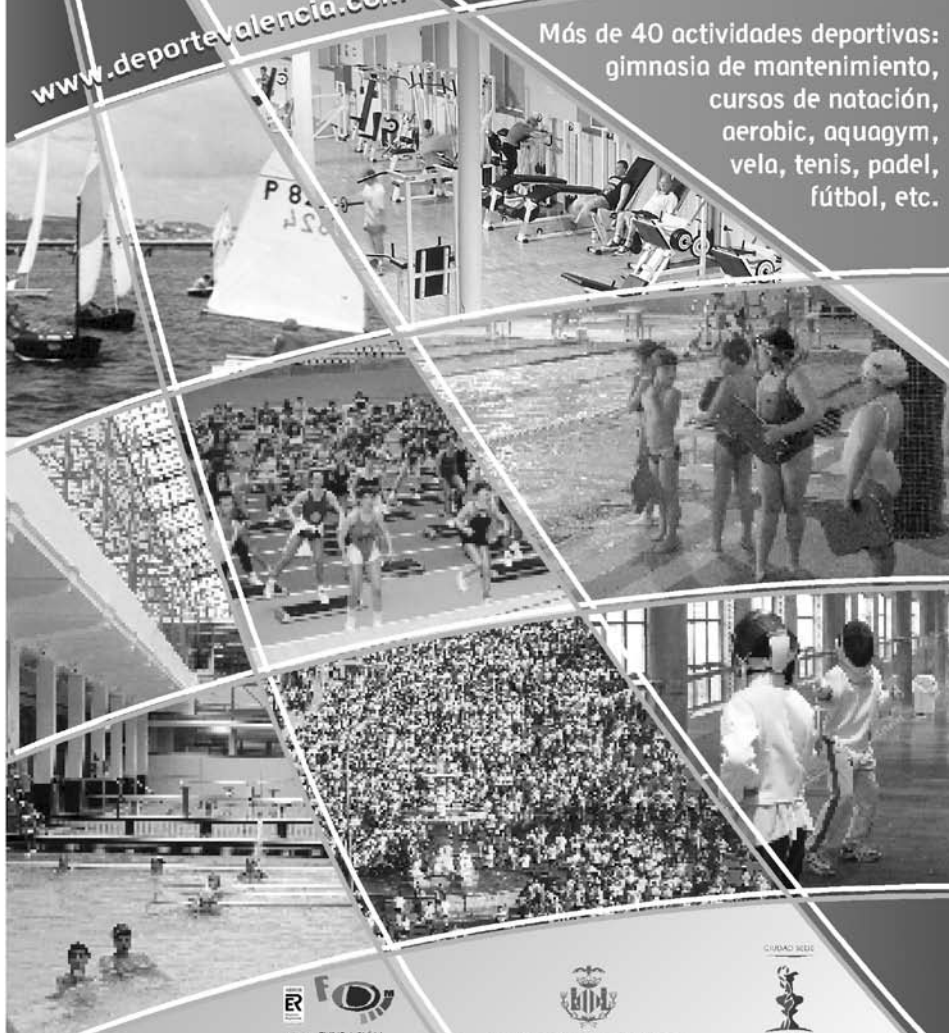
Luis Cervera Torres
Director Gerente

Juan A. Mestre Sancho
Director de la colección

¡¡ Haz deporte con nosotros!!

www.deportevalencia.com

Más de 40 actividades deportivas:
gimnasia de mantenimiento,
cursos de natación,
aerobic, aquagym,
vela, tenis, padel,
fútbol, etc.



ÍNDICE

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN	19
1. <i>Bases legales.</i>	22
2. <i>Estructura del deporte municipal de Valencia: la Delegación de Deportes y la Fundación Deportiva Municipal.</i>	24
3. <i>Las competencias de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.</i>	25

SEGUNDA PARTE

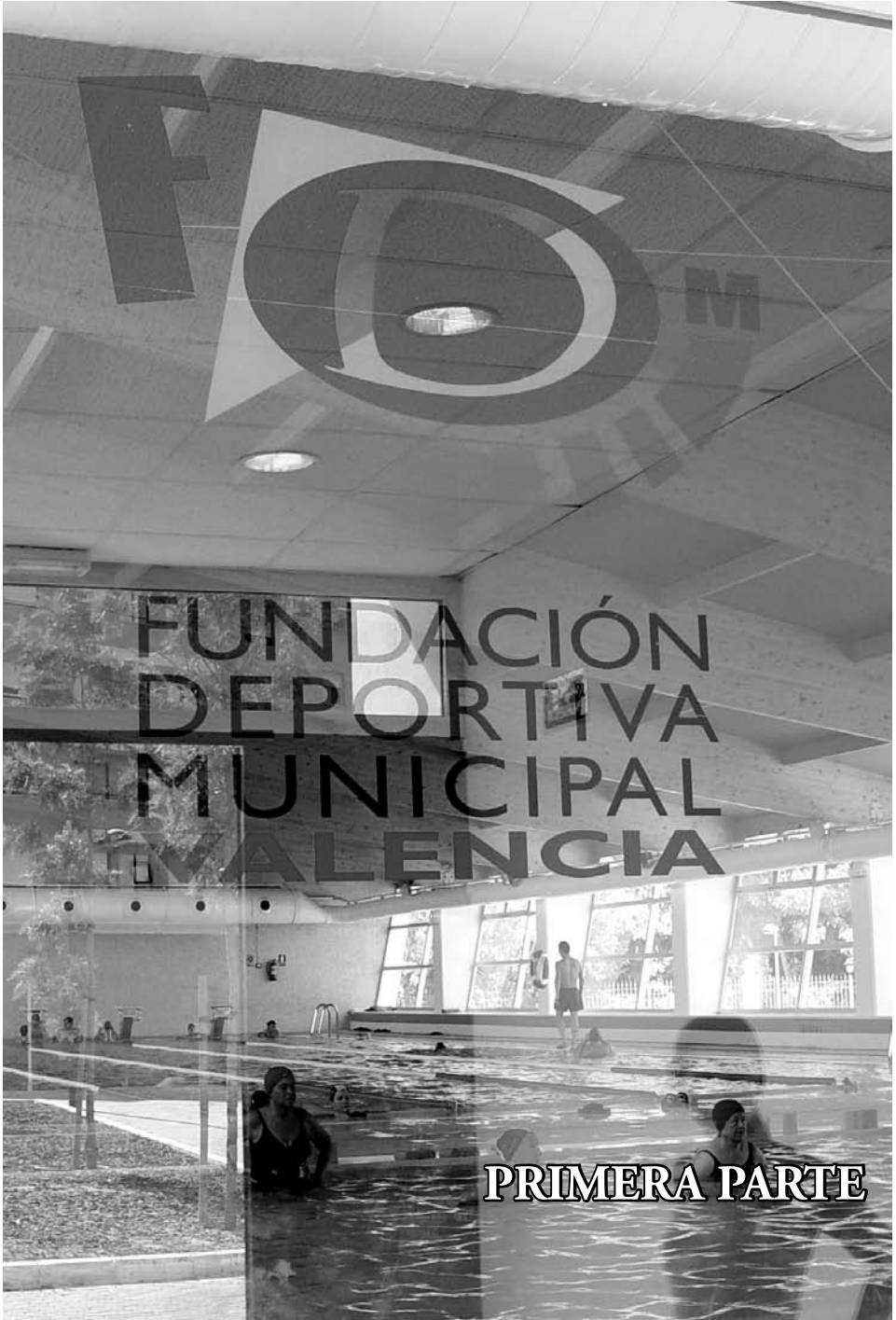
4. <i>El modelo de gestión del deporte de Valencia.</i>	29
5. <i>Control municipal de la gestión.</i>	32
6. <i>Principios de la planificación.</i>	34
7. <i>Tres planes principales en la gestión del deporte de Valencia.</i>	34
7.1.0. <i>El Plan Director de Instalaciones Deportivas de Valencia.</i>	35
7.2.0. <i>El Plan Rector de Actividades Deportivas de Valencia.</i>	35
7.3.0. <i>El Plan gestor del deporte de Valencia.</i>	37

TERCERA PARTE

<i>Decálogo de principios sobre “La calidad de los servicios públicos como enfoque que favorece el ejercicio de los derechos ciudadanos y el compromiso social de las personas”.</i>	41
8. <i>Introducción a la calidad y aplicación del modelo por la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.</i>	43
8.1.0. <i>Evolución de la calidad. Breve apunte.</i>	43
8.2.0. <i>Las Normas ISO 9000.</i>	44
8.3.0. <i>Elección del modelo de gestión por la FDM.</i>	46
8.4.0. <i>La certificación.</i>	48
8.5.0. <i>El camino de la calidad.</i>	51
9. <i>La estrategia de calidad de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia: política, gestión por objetivos y despliegue de la calidad.</i>	52
9.1.0. <i>Breve introducción a la planificación de la calidad.</i>	52
9.1.1. <i>Planificación estratégica.</i>	52
9.1.2. <i>Análisis de la estrategia organizacional.</i>	54
9.1.3. <i>Enfoques de la estrategia y la importancia del análisis del entorno en su formulación.</i>	54
9.1.4. <i>Las metas de la fundación.</i>	56
9.1.5. <i>Ventajas y desventajas de los procesos de Planificación Estratégica.</i>	56

9.1.6.	<i>Plan de acción y recomendaciones para la implantación.</i>	57
9.1.7.	<i>Sistema de seguimiento para la planificación estratégica.</i>	58
9.2.0.	<i>La estrategia de calidad de la FDM.</i>	60
9.2.1.	<i>La relación de los procesos del sistema de calidad de la FDM.</i>	60
9.2.2.	<i>La política de calidad.</i>	61
9.2.3.	<i>La planificación de los objetivos.</i>	63
9.2.4.	<i>Procedimiento de actuación para la propuesta, planificación, aprobación y seguimiento de objetivos en la FDM.</i>	65
9.3.0.	<i>Poniendo las ideas sobre el papel.</i>	66
10.	<i>Gestión de la administración y recursos humanos.</i>	68
10.1.0.	<i>Introducción.</i>	68
10.2.0.	<i>Gestión de la Administración.</i>	69
10.2.1.	<i>Gestión de las compras.</i>	70
10.2.2.	<i>Proceso de compra.</i>	71
10.3.0.	<i>Evaluación de proveedores.</i>	73
10.4.0.	<i>Recursos Humanos.</i>	74
10.5.0.	<i>Estructura organizativa de la FDM.</i>	78
10.6.0.	<i>Plan de formación de la FDM.</i>	79
10.7.0.	<i>La protección de datos personales en la FDM.</i>	80
10.8.0.	<i>Registros relacionados con la gestión de los recursos humanos en la FDM.</i>	80
11.	<i>Gestión de Infraestructuras.</i>	81
11.1.0.	<i>Plan Director de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia.</i>	81
11.2.0.	<i>Plan de mantenimiento de las instalaciones.</i>	84
11.3.0.	<i>El mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones deportivas municipales de la ciudad de Valencia.</i>	86
12.	<i>Gestión de los servicios de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.</i>	93
12.1.0.	<i>El control de los servicios deportivos de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.</i>	93
12.2.0.	<i>Gestión de las instalaciones.</i>	94
12.2.1.	<i>Instalaciones.</i>	94
12.2.2.	<i>Control de las instalaciones por los Servicios de la Fundación Deportiva.</i>	94
12.2.3.	<i>Gestión de salas y espacios del Complejo Deportivo Cultural "Petxina".</i>	103
12.2.4.	<i>Eventos deportivos.</i>	109
12.2.5.	<i>Actividades deportivas escolares.</i>	112
13.	<i>Relación con los usuarios de los servicios deportivos. Gestión de la comunicación, reclamaciones, sugerencias y evaluación del servicio prestado.</i>	134
13.1.0.	<i>Gestión de la comunicación.</i>	134
13.1.1.	<i>La importancia de una buena comunicación.</i>	134
13.1.2.	<i>La Comunicación interna en la Fundación Deportiva Municipal.</i>	134
13.1.3.	<i>La Comunicación externa en la Fundación Deportiva Municipal.</i>	135
13.1.4.	<i>Medios de comunicación específicos.</i>	136
13.1.5.	<i>Acceso a los formatos, documentos y otros registros del sistema de calidad, de imagen corporativa y otros servicios comunes a todos los departamentos de la FDM.</i>	144
13.1.6.	<i>Coordinación de las actividades internas desarrolladas.</i>	144
13.2.0.	<i>Gestión de sugerencias y reclamaciones.</i>	145
13.2.1.	<i>Gestión de las reclamaciones en la FDM.</i>	146

13.2.2.	<i>Gestión de las sugerencias en la F.D.M. de Valencia.....</i>	150
13.3.0.	<i>Evaluación de la satisfacción del cliente.....</i>	154
13.3.1.	<i>Seguimiento de los usuarios de la Fundación Deportiva Municipal.....</i>	155
13.3.2.	<i>Universo del estudio.....</i>	156
13.3.3.	<i>Elaboración del cuestionario.....</i>	157
13.3.4.	<i>Proceso de segmentación. Asignación.....</i>	158
13.3.5.	<i>Trabajo de campo.....</i>	160
13.3.6.	<i>Grabación y explotación de cuestionarios.....</i>	160
13.3.7.	<i>Resultados. Presentación y formación de grupos de mejora.....</i>	160
14.	<i>El proceso de mejora continua.....</i>	161
14.1.0.	<i>Introducción.....</i>	161
14.2.0.	<i>Seguimiento y medición de los servicios.....</i>	163
14.2.1.	<i>Fundamentos.....</i>	163
14.2.2.	<i>Instrumentos de medición de los servicios.....</i>	164
14.3.3.	<i>Metodología utilizada por la FDM.....</i>	165
14.3.0.	<i>Seguimiento del sistema de gestión.....</i>	169
14.3.1.	<i>Indicadores. Proposición y establecimiento.....</i>	169
14.3.2.	<i>Seguimiento y medición de procesos en la FDM.....</i>	171
14.4.0.	<i>Acciones correctivas y preventivas.....</i>	174
14.4.1.	<i>Orientaciones para una implementación adecuada.....</i>	176
14.4.2.	<i>Planteamiento de la FDM.....</i>	176
14.5.0.	<i>Auditoria interna.....</i>	179
14.5.1.	<i>Selección del equipo auditor.....</i>	181
14.5.2.	<i>Preparación de la auditoria.....</i>	182
14.5.3.	<i>Realización de la auditoria in situ.....</i>	184
14.5.4.	<i>Realización del informe de auditoria.....</i>	186
14.6.0.	<i>Revisión por la dirección.....</i>	187
 ANEXOS		
Anexo 1	<i>Extracto de pliego de concesión administrativa para la gestión de una instalación deportiva municipal (una piscina).....</i>	193
Anexo 2	<i>Modelo de convenio de colaboración en la gestión de una instalación deportiva municipal por una entidad asociada.....</i>	205
Anexo 3	<i>Texto completo del Decálogo de Principios sobre “la calidad de los servicios públicos como enfoque que favorece el ejercicio de los derechos ciudadanos y el compromiso social de las personas.....</i>	212
Anexo 4	<i>Normativa general de contratación del alquiler de las instalaciones del Complejo Deportivo Cultural “Petxina”.....</i>	214
Anexo 5	<i>Extracto del Reglamento de uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Cultural Petxina.....</i>	216
Anexo 6	<i>Bases generales de los Juegos Deportivos Municipales de Valencia (2005/06).....</i>	217



FUNDACIÓN
DEPORTIVA
MUNICIPAL
VALENCIA

PRIMERA PARTE

PRIMERA PARTE

Introducción

El presente libro que lleva por título «Plan Gestor de la Fundación Deportiva Municipal», y por subtítulo «Proceso seguido para la obtención de la certificación de calidad», recoge el modelo de gestión deportiva que el Consistorio de Valencia ha diseñado para la ciudad, que parte de la aprobación, en su día, de la creación de un Organismo Autónomo Municipal .

En el año 2005 empezó, la Fundación Deportiva, el proceso para la implantación de un sistema de gestión de la calidad que finalizó al año siguiente con la obtención del certificado de calidad por parte de AENOR. Como consecuencia se adaptaron los procedimientos a las exigencias de la ISO 9001, como también nuestros modos de funcionamiento interno, es decir nuestro modo de gestión interno. Todo ello constituye el texto que sigue.

La actual legislación de carácter administrativo regula las formas gestión que tiene la Administración local. Como toda organización la Administración pública debe gestionar sus actuaciones con la máxima eficiencia, pero además, por tratarse de bienes públicos e intereses colectivos, debe actuar con arreglo a las normas de economía, celeridad y eficacia, como marca la Ley de Procedimiento Administrativo, y actuar de acuerdo a los principios de coordinación, descentralización y desconcentración, recogidos en el texto constitucional.

Para la gestión de sus intereses la Administración pública local puede emplear lo que se conoce como formas directas y formas indirectas de la misma. Entre las directas están los organismos autónomos, que es el caso de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia. El Ayuntamiento de Valencia optó, en su momento, por un modelo de gestión del deporte municipal de forma directa, aunque descentralizada, a través de un ente gestor como organismo autónomo, la Fundación Deportiva Municipal, de carácter técnico, que bajo la dirección política de su Junta Rectora, actúa de impulsor del deporte en la ciudad, creando programas deportivos propios y favoreciendo otras iniciativas sobre las que actúa de diferentes modos (concesiones, convenios y hasta subvenciones directas) pero siempre controlando su gestión, conformando un modelo mixto de gestión del deporte en la ciudad.

Valencia es una ciudad que en relativamente pocos años ha pasado de la práctica total inexistencia de instalaciones y los correspondientes servicios deportivos públicos que se imparten en ellas, a convertirse en un referente en algunos campos de esta materia. Tan solo hay que comparar las dos únicas instalaciones públicas de

carácter municipal que existían en 1981 en nuestra ciudad, la Piscina Valencia y la Hípica, con el censo actual de ellas para darse cuenta del crecimiento de nuestro sistema deportivo local en sus veinticinco años de existencia. En aquellos años el Pabellón de la Fuente de San Luis, seguía con sus obras paradas desde hacía varios años, y el Parque Nazaret se encontraba en una ambigua situación que, tras pasar por Ministerio de Trabajo, y por la Generalidad Valenciana a través de algunas de sus Consellerías, fue adscrita su gestión patrimonial al Ayuntamiento de Valencia y su Fundación Deportiva Municipal. Estas cuatro instalaciones, de lejana construcción, han tenido que sufrir una remodelación completa, cuando no su demolición y nueva construcción. Por su parte, la otra instalación pública existente en aquellos años aunque no de titularidad municipal, el Pabellón La Fuensanta (San Fernando), también está en proceso de nueva construcción, después de ser derruido hace unos años.

Esta precaria situación cambió sustancialmente en la siguiente década, aunque la verdadera transformación de la ciudad en lo que a infraestructuras deportivas se refiere, ha tenido lugar en estos últimos años. Este esfuerzo inversor en materia de infraestructuras ha supuesto y está suponiendo una radical transformación de la ciudad en todas las acepciones del deporte, deporte de élite, deporte para todos, deporte salud, etc.

Sin ninguna duda los hábitos deportivos de los valencianos están cambiando y Valencia comienza a ser una ciudad en la que la práctica del deporte está asentándose como actividad habitual. Y, como consecuencia, la Administración local de la ciudad se ha visto inmersa en un proceso de crecimiento continuo, de aceleración máxima en esta pasada última década. Para su absorción y conveniente respuesta, la Fundación Deportiva Municipal ha tenido que utilizar diversas estrategias de gestión que dieran satisfacción a las demandas vecinales, y hacerlo de la forma más eficaz posible de acuerdo con los principios constitucionales y legales ya expuestos, integrando la gestión directa con la indirecta de los equipamientos y de los servicios deportivos que se ofrecen.

De esta forma se ha logrado un equilibrio entre los polideportivos y los servicios gestionados directamente por la propia Fundación Deportiva, los gestionados por entidades deportivas sin ánimo de lucro y las empresas de servicios deportivos especializadas.

Resulta evidente que el Ayuntamiento y su Fundación Deportiva no deben erigirse como gestores únicos del deporte local puesto que no tienen esa competencia en exclusiva. Sí deben facilitar a toda la población sin excepción, sobre todo a los sectores más desfavorecidos y más necesitados, el poder tener en el deporte una actividad de ocio, un mecanismo de salud y una válvula liberadora de las tensiones cotidianas.

Pero además, con la firme apuesta municipal por el deporte, no solamente se está logrando incorporar esta actividad entre los hábitos cotidianos de los valencianos, sino que se ha alcanzado una situación desconocida hasta hace poco, como es la creación de puestos laborales relacionados, o que tienen su finalidad, en el deporte.

En la Fundación Deportiva Municipal en estos años se ha consolidado una plantilla fija de más de 150 trabajadores, además de casi 100 trabajadores eventuales que dedican su tiempo laboral a facilitar y favorecer la práctica social del deporte. Los demás complejos deportivos municipales que vienen funcionando mediante modos de gestión indirecta acogen a más de 500 trabajadores, por lo que puede decirse que el actual patrimonio deportivo municipal, con independencia del modo de gestión utilizado de cada instalación, ha propiciado la creación de más de 700 puestos laborales.

Esta relativamente rápida y, sobre todo, considerable evolución de nuestro deporte local exige, cada vez más, una planificación y unos modos de gestión que garanticen su idoneidad, y su eficiencia en la prestación de los servicios deportivos que atiendan la creciente demanda deportiva ciudadana y la fidelicen.

1. Bases legales

La Constitución española, a través de su artículo 140, garantiza la autonomía de los municipios, gozando, éstos, de personalidad jurídica plena. Previamente, en el artículo 43.3, se hace mención de una manera expresa a la educación física y el deporte cuando dice que los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte, e igualmente facilitarán la adecuada utilización del ocio de la población.

El derecho administrativo, a partir del texto constitucional, recoge la autonomía que goza el municipio para el desempeño de sus cometidos, entre los que figura el deporte y la actividad física. Ante todo hay que hacer mención a la Ley 7/1985, de 2 de abril Reguladora de las Bases del Régimen Local, que desde sus primeros artículos recoge esta autonomía para la gestión de sus competencias propias, debiendo la legislación del Estado y la de las Comunidades Autónomas, asegurarles su derecho a intervenir en cuantos asuntos afecten a sus intereses, y atribuirles las competencias que proceda, de conformidad con los principios de descentralización y de máxima proximidad de la gestión administrativa a los ciudadanos. Es en el artículo 25 donde se recogen, como competencia municipal, las actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo. Y en el 26 se indica la obligatoriedad en el cumplimiento de esas competencias atendiendo a una distribución censal según tres grandes bloques, hasta cinco mil habitantes, entre cinco y veinte mil, y más de veinte mil.

La Ley 4/1999, de 13 de enero –que modifica la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del procedimiento administrativo–, en su artículo tercero incide en los principios que deben regir en las Administraciones públicas en la prestación de los servicios que ofrecen, debiendo servir con objetividad lo intereses generales y actuar de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización y coordinación. Esta búsqueda de la eficacia ha sido uno de los motivos por los que la Fundación Deportiva ha puesto su empeño en la consecución de la certificación de calidad a través de los procedimientos que se muestran y en parte se recogen en este texto.

Por último, la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, modifica el artículo 85 de la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local, en el que se establecen las formas en que podrán gestionarse los servicios públicos de la competencia local, haciendo referencia, al abordar la gestión indirecta al artículo 156 del RDL 2/2000 de 16 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (apartado 2.B. art. 85 de la Ley 57/2003).

Y junto a estos textos legislativos de carácter administrativo, es de aplicación a las Corporaciones locales cuanto recoge el artículo 22 de la vigente Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana, referido a las competencias que tienen los municipios en materia deportiva.

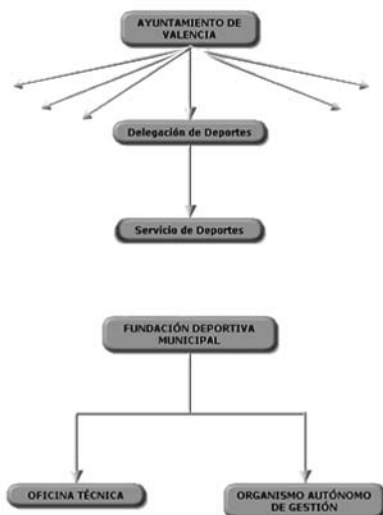
2. Estructura del deporte municipal de Valencia: la Delegación de Deportes y la Fundación Deportiva Municipal

Mediante un modelo de gestión consolidado en el transcurso de estos últimos años, el Ayuntamiento de Valencia organiza su Delegación de Deportes a través de su Servicio de Deportes, el cual actúa como unidad y soporte administrativo, e incluye como Organismo Autónomo Local a la FDM, que a su vez actúa como oficina técnica de la Delegación de Deportes y su Servicio de Deportes.

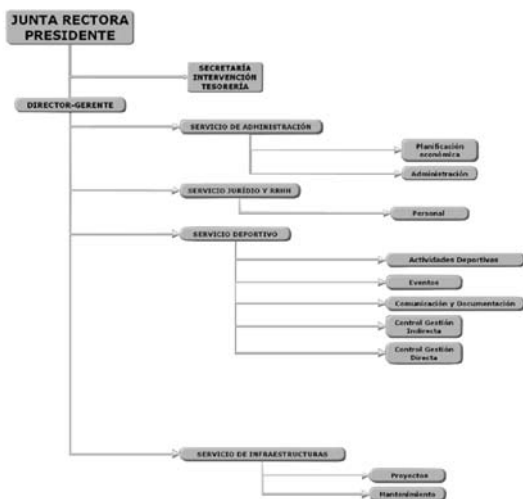
A su vez la Fundación Deportiva Municipal lleva a cabo sus actuaciones, de acuerdo con sus estatutos, con una doble finalidad: actuando, por un lado, como oficina técnica del Ayuntamiento en materia de deporte; y, por otro, como organismo de gestión que desarrolla los planes, programas y proyectos deportivos municipales que desde el municipio se ofertan a los ciudadanos, a la vez que se gestionan las instalaciones deportivas municipales.

En este diseño de modelo se combinan diferentes formas de gestión de los servicios e instalaciones, aunándose la gestión pública directa del deporte con la gestión pública indirecta a través tanto de empresas especializadas como del tejido asociativo local, en concreto clubes y federaciones. Se trata de un modelo mixto que busca siempre el equilibrio global entre rentabilidad social y deportiva de la gestión municipal con la rentabilidad económica.

Organigrama funcional del deporte municipal



Organigrama de la Fundación Deportiva



3. Las competencias de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia

De acuerdo a sus estatutos (Art. 4), al Organismo autónomo municipal Fundación Deportiva Municipal del Ayuntamiento de Valencia, de carácter eminentemente técnico y especializada, le viene encomendada, en régimen de descentralización, la organización y administración de cualesquiera de las competencias legalmente asignadas a los municipios, específicamente regulados en el artículo quinto de sus estatutos, tanto actos deportivos de carácter ordinario como extraordinario, organizadas directamente o en colaboración.

Asimismo, la Fundación Deportiva Municipal, podrá organizar otro tipo de actividades complementarias de las deportivas o de otra índole, fundamentalmente en lo concerniente a actividades escénicas, musicales, organización de exposiciones, congresos, jornadas, o similares de todo tipo, sin que ello suponga un perjuicio para los fines deportivos de la instalación con otras entidades públicas o privadas.

Completa las funciones de la Fundación Deportiva el diseño, la proyección y ejecución de obras e infraestructuras e instalaciones deportivas capaces de albergar la práctica deportiva, así como las mejoras, reformas y mantenimiento necesario de las mismas.

Por último, la Fundación Deportiva Municipal podrá asumir funciones de mediación, conciliación y arbitraje en materia deportiva, con sujeción a la normativa específica.

En ejecución de lo determinado con carácter general en el anteriormente referido artículo quinto de sus estatutos, son sus fines propios y prioritarios, en tanto que organismo autónomo municipal, los siguientes:

a) El fomento de la actividad físico-deportiva, mediante la elaboración y ejecución de planes de promoción del deporte para todos, las acciones deportivas relacionadas con el medio ambiente, el mar y los deportes autóctonos.

b) La organización de la estructura local administrativa en materia deportiva.

c) El desarrollo de las competencias del Ayuntamiento en materia deportiva, incluso la propuesta de ordenanzas municipales para su aprobación por el Pleno.

d) La promoción del asociacionismo deportivo local.

e) La construcción, mejora y equipamiento de instalaciones deportivas municipales y mancomunadas.

f) La gestión de las instalaciones deportivas que tenga adscritas, velando por las condiciones de seguridad e higiene en las mismas, así como la colaboración necesaria para que todos los centros docentes dispongan de instalaciones deportivas para atender a la educación física.

g) La organización de campeonatos de ámbito local y de eventos deportivos de carácter extraordinario.

h) La organización de acontecimientos deportivos de carácter extraordinario, pudiendo solicitar la colaboración de las federaciones deportivas correspondientes.

i) La organización de conferencias, seminarios o similares en su población, así como la edición, reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de publicaciones en materia deportiva cuyos derechos de explotación sean de su titularidad.

j) Realizar campañas periódicas de prevención de la violencia en la práctica del deporte y en los recintos y espectáculos públicos, así como en relación a la prevención del consumo de sustancias prohibidas o el uso de métodos ilegales destinados a aumentar artificialmente el rendimiento de los deportistas.

k) Cualesquiera otras relacionadas con las anteriores para el fomento de la actividad deportiva en cualquiera de sus modalidades o categorías.



SEGUNDA PARTE

SEGUNDA PARTE

4. El modelo de gestión del deporte de Valencia

El deporte, en nuestro país, ha evolucionado tan rápidamente y ha crecido de un modo tan espectacular en nuestra sociedad y muy especialmente entre la vía municipal, que exige la aplicación de estrategias de gestión que permitan seguir su desarrollo en función de la demanda social y de las expectativas de futuro.

Esta realidad ha hecho que en estos últimos años haya comenzado a extenderse entre los municipios la tendencia hacia la ampliación del concepto de «gestión deportiva» municipal de los servicios deportivos e instalaciones, que ha predominado en estos años pasados, adoptando otras formas de gestión en paralelo a la gestión directa, cobrando protagonismo dos de ellas, la concesión administrativa a riesgo y ventura del adjudicatario, y el convenio –concierto– con asociaciones deportivas. En ambos casos se trata de unos modos de gestión dirigidos hacia las instalaciones deportivas, y también hacia los servicios, que resultan estar implantados y extendidos desde hace más tiempo, adjudicando prestaciones propiamente deportivas a empresas especializadas, tanto de carácter deportivo como de otra índole, de limpieza, mantenimientos diversos, vigilancia, etc.

La tendencia, pues, en esta etapa actual de gestión del deporte municipal, evoluciona hacia la implantación de un modelo de gestión mixta, gestionando directamente por la Fundación Deportiva unas instalaciones, servicios deportivos o complementarios, y haciendo partícipe a la población civil en la gestión de aquellos otros que así se estime por los responsables del deporte local. Siempre teniendo presente el artículo constitucional ya referido que expone que la *«Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho»*. Y también la Ley de Procedimiento Administrativo, que siguiendo su propio articulado «...será supletoria de las normas que regulan el procedimiento administrativo de las Corporaciones Locales y de los Organismos Autónomos». De acuerdo a esta Ley la *«actuación administrativa se desarrollará con arreglo a normas de economía, celeridad y eficacia»*.

El Ayuntamiento de Valencia optó en su momento por la gestión directa del servicio deportivo municipal mediante un organismo autónomo local, con lo que se procedió a la creación de la Fundación Deportiva Municipal. Opción que sigue vigente cumpliéndose el presente año 2006 el vigésimo quinto aniversario de su creación.

Esta situación no es obstáculo para que, por designación del Pleno municipal, puedan llevarse a cabo otros modos de gestión de instalaciones deportivas municipales, escuelas deportivas, formación, organización de eventos bajo el seguimiento y control de la F.D.M., tal como se recoge en sus vigentes estatutos, en cuyo artículo 4.2 puede leerse que, no obstante la encomienda en régimen de descentralización que el Pleno le otorga al organismo autónomo, «no será óbice para que el Ayuntamiento acometa, asimismo, distintos servicios y actividades deportivas bajo cualesquiera de las formas de gestión –directa o indirecta– posibilitados por el Ordenamiento Jurídico, e inclusive artísticas en las propias instalaciones deportivas, sin perjuicio de las atribuciones que en materia de asesoramiento, propuesta, coordinación y control correspondan a la Fundación Deportiva Municipal en su condición de oficina técnica del Ayuntamiento».

En la actualidad la Fundación Deportiva gestiona de forma directa 11 instalaciones deportivas municipales, además de su propia sede, y las 45 Instalaciones Deportivas Elementales (IIIDDEE) actualmente existentes, aun cuando éstas son espacios abiertos al barrio y no sujetas a control de usos como las otras referidas.

La posibilidad de aplicación de distintos modos de gestión de las instalaciones viene recogida, así mismo, en el actual Reglamento de las Instalaciones Deportivas Municipales de Valencia, aprobado por el Pleno Municipal.

Y en efecto, el Ayuntamiento de Valencia en estos últimos años ha optado por modelos de gestión indirecta en algunas de las instalaciones municipales. En unos casos se ha utilizado la concesión administrativa y en otros los convenios de colaboración con Federaciones o clubes deportivos. De esta manera se ha creado un modelo de gestión de las competencias deportivas municipales en nuestra ciudad que compagina gestión pública directa con gestión pública indirecta, pero siempre bajo el control y la supervisión del organismo autónomo municipal Fundación Deportiva Municipal, lo que garantiza el carácter público y abierto del deporte generado en ellas.

Se han externalizado determinados servicios, tanto la gestión de infraestructuras deportivas como de diferentes actividades y programas deportivos, pero en todo momento bajo la dirección municipal a través del organismo autónomo.

Así en la aplicación de este modelo mixto de gestión de las instalaciones que compagina la gestión directa por la Fundación Deportiva, con la gestión indirecta a través de la doble opción, mediante el tejido asociativo local y mediante las empresas especializadas, tenemos:

- ✓ 18 instalaciones o espacios en gestión indirecta mediante convenios con clubes o federaciones, cuya relación es:

- ✓ 13 instalaciones o espacios deportivos en gestión indirecta mediante concesión administrativa, relacionadas seguidamente, además del Centro Médico y la Residencia de Deportistas:

✓ Además, otro importante número de convenios se han suscrito con distintas entidades, clubes o asociaciones, con objetos diversos como puedan ser el desarrollo de distintas actividades deportivas de carácter concreto y puntual, patrocinios deportivos, colaboraciones en docencia, organización de congresos y jornadas deportivas, y otros más en relación con los fines de la Fundación Deportiva.

El modelo de gestión deportiva que se está llevando por el Ayuntamiento de Valencia a la vista de los resultados que se están produciendo en estos años, como también a través de los datos de indicadores ajenos a la Corporación municipal, parece que está siendo positiva para nuestro deporte local. El informe sobre “instalaciones deportivas municipales” elaborado recientemente por la revista Consumer Eroski (2006), comparando el equipamiento en infraestructuras deportivas de titularidad pública de 18 grandes capitales españolas, resulta muy alentador acerca de nuestro modelo de gestión, pues Valencia es de las que mejor valoración conjunta obtuvieron con una “nota” del 90% *muy bien* y un 10% *bien*. Esta calificación se distribuye entre varios conceptos, resultado de visitas efectuadas a las instalaciones de cada una de las ciudades. En cada uno de los conceptos estudiados, la calificación de las instalaciones de nuestra ciudad ha sido: información al usuario y servicios disponibles (*bien*); estado de mantenimiento y limpieza (*excelente*); accesibilidad (*excelente*); seguridad y vigilancia (*muy bien*); nota final (*muy bien*).

Durante el año 2005 el CIS llevó a cabo la quinquenal encuesta nacional sobre hábitos deportivos, a la que se adhirió, como se ha dicho, el Ayuntamiento de Valencia. Los resultados obtenidos no dejan de ser muy positivos, mejorando los de la anterior edición, como se constata en el indicador referido a los datos sobre práctica deportiva, que permite apreciar un incremento de tres puntos con respecto a los datos de 2000, situándose en un porcentaje del 39% frente al anterior del 36%. Este mayor incremento resulta ligeramente superior al obtenido como media en España, que del anterior 31%, en 2000, pasa a situarse en el 33,3% de practicantes deportivos en 2005.

Evolución de los practicantes deportivos en Valencia y España, 2000-2005		
	<i>Valencia ciudad</i>	<i>España</i>
Hacen deporte	39.0	33.3
Ven deporte	38.5	37.6
<i>Fuente: Encuesta CIS, M. García Ferrando</i>		

Otro de los datos significativos que reflejan con claridad el estado y la evolución que sigue el deporte en nuestra ciudad, es el índice de utilización individual y familiar de los servicios deportivos que se ofrecen por y a través de la Fundación Deportiva Municipal, observando su mayor uso estos últimos cinco años.

Utilización familiar de los servicios deportivos que ofrece la Administración local, Valencia (a través de la Fundación Deportiva) y España, 2000-2005			
	<i>Año</i>	<i>Valencia ciudad</i>	<i>España</i>
Sí los utiliza en la actualidad	2005	34.5	32.3
	2000	28	
Los ha utilizado anteriormente, pero ahora no	2005	32.6	26.9
	2000	24	
Nunca los ha utilizado	2005	32.4	40.0
	2000	47	

Fuente: Encuesta CIS, M. García Ferrando

5. Control municipal de la gestión

El control de las actuaciones, bien se trata de la gestión de infraestructuras, bien de actividades o actos deportivos, bien planes de formación o cualesquiera otras acciones, por tratarse de gestión deportiva municipal y sus diferentes modos, es competencia ineludible de la Corporación local. Entendemos por control el seguimiento periódico de la gestión durante su desarrollo y periodo de tiempo de su vigencia, tratando de evitar desviaciones en el transcurso de su ejecución. Al control le sigue la **evaluación**, entendida como el balance final, tanto económico, como deportivo, social etc. El conveniente control proporciona, pues, una cierta garantía de una positiva evaluación final. En el organigrama de la Fundación Deportiva, adscrito al Servicio Deportivo, figuran las Secciones de control de la gestión directa y de la indirecta cuya función es el cumplimiento de cuanto se ha dicho en referencia a los preceptos legislativos. Como se tendrá ocasión de ver más adelante, el control de las realizaciones que lleva a término la F.D.M. constituye un «*procedimiento*» implantado en la certificación de calidad, en concreto el P7501 “gestión de instalaciones” cuyo objeto establece la forma en la que se lleva el control de las instalaciones, procedimiento que se complementa con una «*instrucción*», la I820301, cuyo objeto es determinar la metodología para realizar el seguimiento de la instalaciones.

La potestad de control municipal sobre sus propios actos es un mandato legislativo, como se ha tenido ocasión de comentar con anterioridad, pues así lo recoge el artículo 154 del Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas al exponer que «en todo caso, la Administración conservará los poderes de policía necesarios para asegurar la buena marcha de los servicios de que se trate». Una prerrogativa que puede resultar obvia puesto que si el Municipio tiene personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, gestionando con autonomía los intereses propios de la colectividad, la potestad de controlar el desempeño de sus funciones parece emanar de estas potestades.

En el desarrollo de las formas de gestión indirectas y, en concreto en lo que a la concesión se refiere, la legislación es mucho más directa (Art. 127 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, 1955) cuando dice que la Corporación concedente ostentará una serie de potestades y entre ellas la de fiscalizar la gestión del

concesionario, a cuyo efecto podrá inspeccionar el servicio, sus obras, las instalaciones y los locales como también la documentación relacionada con el objeto de la concesión, y dictar las órdenes para mantener o restablecer la debida prestación en sus condiciones adecuadas. Y, en concreto en estos casos, en los que se hace participe a la población civil en la gestión del deporte municipal –lo que se conoce como gestión indirecta– el control se inicia con la redacción y aplicación de los pliegos de las adjudicaciones en los que se establecen las condiciones que deberán regir durante el periodo de vigencia de las mismas.

El modo en que se lleva a cabo este control es mediante visitas periódicas por parte de técnicos de la Fundación Deportiva, de las que se deja constancia a través del acta de la vista y en la que se incluyen, cumplimentadas, las hojas de control cuyo objetivo, esquemáticamente, es constatar por escrito aquellos aspectos que se han considerado necesarios como garantía del buen uso y del buen mantenimiento de las instalaciones y del carácter universal de las ofertas deportivas soportadas técnicamente de manera conveniente.

6. Principios de la planificación

La acción de planificar el deporte en nuestra ciudad, a través de la Fundación Deportiva, debe entenderse, y por lo tanto consistirá, en prever con suficiente anticipación las actuaciones, entendiéndose como tales la creación de infraestructuras, la organización de campeonatos, la realización de programas y cursos físicos específicos y otras actuaciones más, de forma que puedan ser llevados a la práctica de una forma sistemática y racional, atendiendo las demandas y necesidades reales conforme a las posibilidades de la organización deportiva, con aprovechamiento pleno de los recursos disponibles

La planificación es, por tanto, se emplea en la Fundación Deportiva como soporte de su gestión, adoptando un modelo clásico que se estructura y protocoliza mediante los *planes* a desarrollar, como líneas directrices de actuación marcadas por la Junta Rectora de la Fundación Deportiva. Cada plan, por su parte, estará constituido por un conjunto de *programas* que, mediante los correspondientes *proyectos*, ejecutan las acciones finales previstas para alcanzar los resultados marcados en los estatutos del organismo autónomo aprobados por el Pleno municipal.

Cada uno de estos referidos planes de actuación, deportivos y complementarios, se corresponde con un área de desempeños que se concretan en los cuatro Servicios que conforman su organización interna en la actualidad: Servicio Deportivo, Servicio de Infraestructuras, Servicio de Administración y Planificación Económica y Servicio Jurídico y de Recursos Humanos. Cada uno de estos Servicios desarrolla los programas que se considerarán necesarios para llevar a término sus objetivos, deportivos propiamente o subsidiarios de apoyo para alcanzar el fin para el que se creó Fundación Deportiva Municipal.

7. Tres planes principales en la gestión del deporte de Valencia

La ejecución de los fines y objetivos de la Fundación Deportiva, aplicando la sistemática planificadora expuesta, se lleva a cabo mediante tres planes principales que constituyen otros tantos Servicios en el organigrama del Organismo Autónomo municipal:

- El plan director de instalaciones deportivas de Valencia
- El plan rector de actividades deportivas de Valencia
- El plan gestor del deporte de Valencia

De una manera muy concisa, el desarrollo del plan director de instalaciones –el primero en ser publicado– nos ha permitido definir y determinar *dónde* puede practicar deporte la población de la ciudad. En él se recogían por un lado las instalaciones existentes en la ciudad pero, sobre todo, la propuesta de los programas de espacios deportivos a construir en los solares que, de acuerdo al Plan General de Ordenación Urbana de la Ciudad, eran susceptibles de un uso deportivo. El plan

rector de actividades exponía *qué* hacer, qué actividades físico deportivas practicar en nuestra ciudad, estructuradas, éstas, en una serie de programas que pretendían abarcar el total de las demandas y de las consiguientes ofertas deportivas municipales. Y con la edición del plan gestor pretendemos mostrar el *cómo* realizar esta gestión a partir, por un lado, la intención del Ayuntamiento en la forma de llevar a cabo la gestión de todo ello y, por otro lado, la manera en que desde la Fundación Deportiva llevamos a cabo las acciones y los desempeños necesarios para ejecutar las directrices de su Junta Rectora, que son en definitiva las de la Corporación municipal de Valencia.

De esta manera el plan gestor resulta un plan, transversal podría definirse, a los otros dos y, en general, a todo el conjunto de sus desempeños, puesto que éstos se llevan a término y se desarrollan siguiendo las directrices que marca este plan de la gestión deportiva de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

7.1. El Plan Director de Instalaciones Deportivas de Valencia

El Ayuntamiento tiene redactado su propio Plan Director de Instalaciones Deportivas de Valencia que se ha venido siguiendo y cumpliendo durante estos años. Su finalidad es definir la tendencia de la ciudad en materia deportiva, para un período de tiempo marcado, precisamente, por la perdurabilidad determinada en el mismo. Perdurabilidad que no será ajena al período de vigencia del Plan General de Ordenación Urbana, del que debería formar parte, como documento que defina su ámbito deportivo, a la vez que lo desarrolle.

El primer objetivo, por tanto, del Plan era conocer el equipamiento deportivo actualmente existente en la ciudad de Valencia y, en su caso, el equipamiento susceptible de uso deportivo. A partir de esto, el segundo objetivo consiste en determinar las carencias que en materia deportiva padece la ciudad, para lo cual se parte de unos estándares propuestos. Finalmente, en base a ambos datos, planificar las instalaciones que deberán construirse en la ciudad para paliar las deficiencias existentes. Las particularidades de este plan vienen recogidas más adelante del texto.

7.2. El Plan Rector de Actividades Deportivas de Valencia

La finalidad del Plan Rector de Actividades Deportivas es el diseño, desarrollo y posterior ejecución de las actuaciones del Ayuntamiento de Valencia en materia deportiva, llevadas a cabo a través de su Fundación Deportiva Municipal.

Sus aspiraciones, circunscritas a las competencias municipales, se centran en el desarrollo y ejecución de la política deportiva municipal en la ciudad de Valencia, marcada por el Equipo de Gobierno Municipal a través de la Junta Rectora de la Fundación Deportiva, cuyos fines y funciones quedan recogidos en sus Estatutos.

Determinación de los programas

Las intenciones estratégicas que se persiguen a través del Plan Rector de Actividades Deportivas se plasman y tratan de conseguirse a través de un conjunto de programas que se concretan en los siguientes:

PROGRAMAS	PROYECTOS
1. Cursos organizados en instalaciones municipales	<i>1.1. Cursos natación</i>
	<i>1.2. Cursos de actividades físico-deportivas adultos</i>
	<i>1.3. Cursos de 3ª edad</i>
2. Actividades en el medio natural	<i>2.1. Actividades náuticas de vela</i>
	<i>2.2. Actividades náuticas de remo</i>
	<i>2.3. Actividades náuticas de piragüismo</i>
	<i>2.4. Aire libre para todos</i>
3. Eventos deportivos participativos	<i>3.1. Carreras populares</i>
	<i>3.2. Otros eventos participativos</i>
4. Ocio y Recreos (entretenimientos) populares	<i>4.1. Juegos tradicionales</i>
	<i>4.2. Modelismo</i>
	<i>4.3. Deporte por libre</i>
5. Actividades en playa	<i>5.1. Escuelas deportivas en la playa</i>
	<i>5.2. Actividades playa: mantenimiento</i>
	<i>5.3. Actividades lúdico-deportivas en playa</i>
6. Espectáculos deportivos y competiciones (élite)	<i>6.1. Trofeos Ciudad de Valencia</i>
	<i>6.2. Colaboraciones y patrocinios</i>
	<i>6.3. Grandes eventos (ámbito nacional e internacional competitivos)</i>
	<i>6.4. Otros eventos deportivos de competición</i>
	<i>6.5. Otros eventos no competitivos</i>
7. Deporte en edad escolar	<i>7.1. Escuelas Deportivas Municipales de Promoción</i>
	<i>7.2. Escuelas Municipales de Iniciación Deportiva</i>
	<i>7.3. Escuelas Deportivas Municipales de Verano</i>
	<i>7.4. Juegos Deportivos Municipales</i>
8. Deporte y actividad física con poblaciones especiales	<i>8.1. Actividades deportivas con poblaciones especiales</i>
	<i>8.2. Actividades de deporte adaptado</i>
9. Promociones y ayudas	<i>9.1. Asociacionismo deportivo</i>
	<i>9.2. Subvenciones y ayudas a clubes de élite</i>
	<i>9.3. Apoyo y desarrollo de la tecnificación deportiva</i>
	<i>9.4. Revisiones médicas como apoyo a los programas deportivos</i>
10. Comunicación y documentación	<i>10.1. Difusión y comunicación deportiva</i>
	<i>10.2. Creación de bibliotecas deportivas</i>
	<i>10.3. Edición de libros deportivos</i>
	<i>10.4. Congresos y jornadas</i>
11. Otras actividades desarrolladas por la FDM para el control de la gestión	<i>11.1. Desarrollo de ordenanzas, normativas, etc.</i>
	<i>11.2. Supervisiones técnicas proyectos nuevas instalaciones</i>
	<i>11.3. Control y supervisión del mantenimiento de las instalaciones</i>
	<i>11.4. Control y supervisión de actividades desarrolladas en instalaciones</i>
	<i>11.5. Asesoramientos en temas deportivos</i>

7.3. El Plan gestor del deporte de Valencia

El Plan Gestor de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia es la ordenación de los procedimientos con los que actúa en el desempeño de sus cometidos diarios, dando cumplimiento a las directrices de su Junta Rectora emanadas de las decisiones adoptadas por el Pleno Municipal, para dar satisfacción a las necesidades físico-deportivas de la población de la ciudad. Estos procedimientos se han adaptado a las exigencias de la Normativa ISO: 9001, a partir de la decisión de adoptar un sistema de calidad en nuestra gestión deportiva como organismo autónomo municipal.

Este Plan se estructura, primeramente, en el cumplimiento de la legislación vigente, como no puede ser de otra manera, en cumplimiento, a sí mismo, de los estatutos y ordenanzas aprobados por el Pleno Municipal, y partiendo de esos principios rectores, dando respuesta a las directrices de la Junta Rectora. Aun cuando la legislación actual habla de gestión directa e indirecta, recogiendo las diferentes modalidades de una y de otra, y el Ayuntamiento de Valencia aplique unas y otras, no puede hablarse de líneas de actuación diferenciadas, pues en todo momento se busca su solución de continuidad que conforma un modelo único, mixto, de gestión, si bien prestado por entidades distintas, que otorga la imprescindible autonomía de «riesgo y ventura» a los distintos entes gestores, a partir de prescripciones técnicas y administrativas que rigen en los contratos de concesiones, y en el caso de los convenios el grado de autonomía necesaria acorde a esta forma de gestión.

Ha sido un objetivo de la Fundación Deportiva buscar la máxima calidad en sus actuaciones y el refrendo de la certificación de esta calidad por una entidad homologada al efecto como exponente de su modo de hacer. La presente publicación recoge el como se llevan a cabo estos desempeños.

El primero de los «planes» que se diseñaron y llevaron a la práctica fue el Plan director de instalaciones deportivas de Valencia. El segundo plan en importancia, elaborado por la Fundación Deportiva, es el Plan rector de actividades deportivas, cuya finalidad es ordenar las acciones propiamente deportivas, los programas, los cursos, las acciones.

Así pues, durante estos pasados años, el Ayuntamiento de Valencia a través de su Fundación Deportiva ha planificado sus competencias en materia deportiva soportadas, como ya se ha dicho, por dos planes básicos, el de instalaciones y el de actividades a realizar. Pero en su desarrollo cotidiano faltaba la ordenación y unificación de criterios y de modos de hacer, lo que exige y da paso al plan gestor que define el modo de hacerlo, de acometerlo.

El plan gestor por tanto recoge, por un lado, las formas en que la legislación vigente posibilita los desempeños de la Administración pública, y como consecuencia de la Fundación Deportiva Municipal, por otro lado revisa y unifica el modo en que todas estas actuaciones se llevan a cabo a través de cada uno de los Servicios y

las Secciones en que se estructura ésta, y finalmente se adapta a la norma existente garantía de que las actuaciones se hacen de forma conveniente contando con una entidad externa que evalúa y certifica la idoneidad cada una de las acciones que se acometen.

Cada uno de estos tres planes mantiene, pues, su propia estructura adaptada y acorde a su particular naturaleza pero a su vez, y esto es lo que probablemente más merece ser destacado, mantienen entre sí una relación que da forma al sistema deportivo municipal en nuestra ciudad.



TERCERA PARTE

TERCERA PARTE

A modo de introducción de esta tercera parte se incluye el siguiente decálogo sobre principios de calidad de los servicios públicos, con una intencionalidad que viene claramente manifestada en su título, incluyéndose en la parte final del libro, a modo de anexo, el texto que lo completa. Se trata de un documento aprobado por los representantes de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas, así como de la Federación Española de Municipios y Provincias presentes en el IV Encuentro de Calidad de los Servicios de Castilla y León:

DECÁLOGO DE PRINCIPIOS SOBRE “LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS COMO ENFOQUE QUE FAVORECE EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS CIUDADANOS Y EL COMPROMISO SOCIAL DE LAS PERSONAS”.

DECLARACIÓN GENERAL

Primero.- Relevancia del enfoque humanista de los modelos de Calidad. Los diversos modelos de Calidad tienen en su seno un “enfoque Humanista”, que debe ser ponderado, exteriorizado y difundido por las Administraciones públicas que lo aplican, en la medida que favorecen la libertad individual y la implicación social de las personas.

DECLARACIONES EN RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Segundo.- Administración para la ciudadanía. Las organizaciones públicas tienen como centro que les guía al “cliente”, ya sea éste externo, el ciudadano, ya sea interno, el empleado público, por lo que deben pasar de constituir unas Administraciones “simplemente gestoras” a ser unas Administraciones “para las personas”, donde el factor humano está presente en todos los ámbitos de la actuación pública.

Tercero.- Administración personalizada. Las organizaciones públicas procuran la protección y reconocimiento de los concretos derechos y libertades de las personas, y la satisfacción de sus necesidades particulares, tanto de los ciudadanos como de los propios empleados públicos, por lo que deben pasar de ser Administraciones “generalistas” a constituir Administraciones “cercanas”, que ponderan la demanda concreta e individual de cada una de las personas que a ellas acuden o que las integran.

Cuarto.- Administración moderna. Las organizaciones públicas están preparadas para afrontar las expectativas sociales de futuro que plantea el Siglo XXI, por lo que deben pasar de constituir unas Administraciones “tradicionales” a ser unas Administraciones “modernas”, en constante evolución, que se anticipan, en su función de servicio, a las previsible demandas de las personas externas e internas con las que se relaciona, en el marco económico, social y tecnológico actual.

DECLARACIONES EN RELACIÓN CON LOS GESTORES PÚBLICOS

Quinto.- Promoción personal. La aplicación de modelos de Calidad debe conllevar que los responsables y empleados públicos que las utilizan sean, por ello, más humanos, más libres, más racionales, más comunicativos y afectivos, más respetuosos con el entorno, y más innovadores y creativos, lo que fomentará que idéntica situación se produzca en los destinatarios de los servicios públicos, los ciudadanos y, en general, toda la sociedad.

Sexto.- Promoción profesional. La profesionalidad y la gestión del conocimiento de los responsables y empleados públicos en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes, ayudados por la aplicación de los modelos de Calidad, les favorecerá como personas en sus naturales inquietudes intelectuales y, por ende, ayudará a promover un mayor enriquecimiento personal y social en sus relaciones.

Séptimo.- Gestor público comprometido. Con el compromiso que se adquiere mediante la relación jurídica especial que preside le vínculo entre la organización pública y sus gestores, éstos han de asumir la actitud de actuar y exteriorizar el gusto por el trabajo bien hecho, e involucrarse en atender adecuadamente a los ciudadanos, adquiriendo el convencimiento de su función pública y social, que se manifiesta a través de la responsabilidad, la sinceridad, la diligencia, la transparencia, la dedicación, la cortesía y la corrección.

DECLARACIONES EN RELACIÓN CON LOS CIUDADANOS

Octavo.- Relación entre personas. Los servicios públicos se prestan pos personas, los empleados públicos, para personas, los ciudadanos, y como tal deben establecer relaciones basadas necesariamente en el respeto, la confianza y la dignificación mutuos.

Noveno.- Ciudadano implicado. Además del ejercicio de los derechos políticos reconocidos constitucional y legalmente, los ciudadanos deben concienciarse del papel activo que deben jugar en relación con las organizaciones públicas que les sirven, promoviendo e incentivando la mejora de sus órganos y servicios a través de diversos cauces de participación, como la presentación de iniciativas y sugerencias, la contestación de consultas, encuestas, etc., lo que redundará en potenciar su implicación personal con la sociedad en la que viven y les ayudará a tener el convencimiento de que “no colaboran con las Administraciones” sino que “participan en sus Administraciones”.

Décimo.- Ciudadanos satisfecho. Las Administraciones y sus gestores están al servicio de los ciudadanos, prestándoles la utilidad de garantizar las normas de convivencia en sociedad que se han dotado y la correcta ordenación de los servicios públicos, y por ello deben ser consideradas un valor añadido en su vida personal y sentirse orgullosos de las mismas, manifestándolo y transmitiendo así, sin perjuicio de ser exigentes en el cumplimiento de los deberes y reclamaciones y quejas que puedan ser procedentes.

8. Introducción a la calidad y aplicación del modelo por la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

En la actualidad nos encontramos en un entorno caracterizado por una alta competitividad en todas las esferas, también en la físico deportiva, donde la supervivencia en el mercado es difícil.

Así pues, hay que tener en cuenta una estrategia de la organización que incorpore como elemento básico la CALIDAD en el más amplio sentido del término. Por otro orden de cosas, la casi totalidad de los productos obtenidos industrialmente, y también, cada vez más, los servicios de todo tipo, entre los que ocupa un papel preponderante los deportivos, deben atenerse a una serie de normas o prescripciones de tipo técnico, legal o simplemente estético para que puedan ser, comercializados adecuadamente las manufacturas, y prestados y recibidos los servicios.

En consecuencia, la **calidad** debe ser uno de los aspectos prioritarios dentro del contexto social y económico más generales de cualquier actividad productiva o de servicios, bien sean con ánimo de lucro o sin él.

8.1. Evolución de la calidad. Breve apunte

Puesta ya de manifiesto la importancia de este concepto en el ambiente productivo, de manufacturas y servicios, cabe ahora comentar su evolución histórica.

Desde el comienzo de la actividad mercantil entre los hombres y los pueblos, el concepto de calidad estuvo implícito, si bien en esa época no había especificaciones. Los problemas de calidad podían resolverse con relativa facilidad puesto que el fabricante, comprador y mercancías estaban presentes simultáneamente.

El «cliente» ya determinaba en qué medida el producto o servicio satisfacía sus requerimientos y expectativas. Sin embargo este sistema de producción artesana tenía el inconveniente de su elevado coste. La producción industrial redujo sensiblemente los costes de la producción artesana, si bien hubo un alejamiento paulatino entre el fabricante y el comprador.

La puesta en marcha de las cadenas de producción a principios del siglo XX, de las que fue pionero Henry Ford para fabricación de automóviles, hicieron que esos ajustes manuales a que antes nos referíamos no pudieran llevarse a cabo, por lo que las piezas que se utilizaron para su montaje en línea deberían ser iguales a una especificación con sus correspondientes tolerancias.

Así surgió la definición clásica de calidad de un producto como “conformidad con la especificación”. El alcanzar esa conformidad va a suponer una ventaja competitiva, por la reducción de costes en el caso de las manufacturas, y por la fidelización en el de los servicios.

La principal característica del entorno socio-económico actual, en términos generales, es la competitividad, lo cual significa tener unos precios inferiores o iguales que la competencia con unos niveles de calidad superiores. Ello sólo puede alcanzarse disponiendo de una estrategia de calidad que afecte a todas las áreas de la entidad, organización o empresa, y de las organizaciones.

Así pues la calidad adquiere una nueva dimensión, el **cliente**, alrededor del cual va a girar todo el sistema de calidad de la entidad, en nuestro caso el Organismo Autónomo Fundación Deportiva Municipal. No puede satisfacerse al cliente si no hay unos planes específicos de calidad que cubra todas las áreas de la empresa, organización o entidad, tanto las relacionadas con el producto o del servicio, como las llamadas indirectas o de gestión.

En los últimos años está adquiriendo una enorme importancia la calidad de los servicios, cuyo objetivo básico continúa siendo la satisfacción del cliente, y con unos principios generales análogos a los de calidad del producto, pero con unos programas específicos distintos en algunos casos a los productivos.

Los precursores de movilizar a los recursos humanos en la mejora de la calidad fueron los japoneses, quienes idearon los llamados «círculos de calidad» en 1962 por medio de Dr. Ishikawa, y quienes potenciaron hasta límites insospechados los programas de sugerencias de mejora.

8.2. Las Normas ISO 9000

Tras esta breve introducción, se va a incidir en uno de los sistemas más actuales y que más se están utilizando hoy en día en las empresas y entidades, las Normas ISO 9000 (otros dos modelos igualmente muy utilizados, y considerados inicialmente, se incluyen el anexo 4).

Para poder entender mejor el significado del sistema, es de frecuente ayuda echar un vistazo a su historia, lo que era relevante e importante en la época en que se gestó la norma, esta ha cambiado con la evolución de los mercados y las organizaciones, la norma se ha convertido en una costumbre que es defendida con legitimidad por las instituciones que han crecido alrededor de ella.

Debemos retroceder por tanto, hasta 1987, año en que la norma ISO 9000 fue introducida. Su más temprano antecesor fue la norma de defensa industrial en uso durante la segunda Guerra Mundial, en su momento fue conocida como la serie AQAP (Allied Quality Assurance Publications). La norma fue introducida para resolver un problema de ese momento, asegurando que la norma documentada e independientemente controlada era de total aceptación.

Cuando el pensamiento de una organización es gobernado por ideas de especialización y de normalización, el rol administrativo es el de especificar las normas y procedimientos que la gente va a utilizar para trabajar, siendo una forma de control para obtener el resultado esperado de la producción. La respuesta de la industria fue delegar responsabilidades en sus proveedores, naturalmente había distintos puntos de vista con respecto a que los elementos eran necesarios en un sistema de calidad total; la implementaron y la evaluación de los distintos sistemas implicaba mayores recursos.

En el Reino Unido, el nacimiento de esta industria coincidió con una desmedida abundancia de inspectores del gobierno. Un proyecto del Departamento de Comercio e Industria brindaba asistencia a algunas firmas que buscaban el consejo y la asistencia.

Los consultores se adherían a la visión en la cual ISO 9000 se basaba originalmente en que la prevención requiere planificación y la evidencia de esta planificación deberían ser normas documentadas que pudieran ser verificadas independientemente. Es un método que controlaría los resultados de la producción si es aplicado correctamente.

Los estudios de un mercado globalizado impulsaron la creación de un Sistema Nacional de Norma, Calidad y Certificación, con la finalidad de lograr una nueva imagen para la calidad de los productos y servicios de conformidad con la consagrada significación de aptitud para el uso y la de añadir satisfacción de todas las necesidades y expectativas de las organizaciones.

La serie ISO 9000, fue publicada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y esta constituye un esquema integrador de esfuerzo de calidad, el cual permite la amortización a escala internacional de la calidad como elemento imprescindible en los intercambios comerciales.

ISO, "International Organization for Standardization", es un organismo mundial líder en normalización, el cual hizo posible la aprobación de los textos de las normas que conforman dicha serie.

ISO 9000 tuvo su origen en las normas de la Organización del Atlántico Norte (OTAN) quien las utilizó como instrumentos para evaluar a los proveedores de partes y motores para aviación, que a su vez tuvieron su origen en la norma de la Rolls Royce (años 30).

Luego fueron adoptadas por la British Standards Institution BSI (1978) bajo el número BSI 5750, las cuales a su vez fueron utilizadas como base para la discusión, a partir de 1982 del comité N° CT176 de ISO y para que en 1987 se publicaran con la denominación actual de serie ISO 9000.

Actualmente, se ha editado una nueva versión de la normativa ISO 9000, utilizándose e implantándose la versión ISO 9000:2000.

8.3. Elección del modelo de gestión por la FDM

La Fundación Deportiva Municipal de Valencia analizó los diferentes sistemas de organización de la calidad que se encontraban a su alcance. La FDM seleccionó para su Entidad el modelo establecido por la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”. La elección se basó en diferentes criterios. Por supuesto, la elección no significa que otros modelos sean inferiores o de menor calidad. La EFQM, como se expone en el Anexo 4, presta atención a otros parámetros que no son requisitos de la norma ISO 9001, pero que son igualmente importantes para que una entidad consiga sus objetivos. Y entonces, hay que responder por qué la FDM no ha elegido un modelo de más prestaciones.

En primer lugar, la norma ISO 9001 es un modelo internacionalmente reconocido y que ha experimentado desde su creación un crecimiento muy alto. Es decir, la norma ha sido elegida por la mayoría de las organizaciones como modelo de gestión de la calidad. Debido a su elevado crecimiento, el modelo se ha convertido en el sistema de referencia de las organizaciones y ha conseguido que sea muy popular, no solo a nivel profesional, sino como fenómeno de masas. Es posible que los detalles de la norma no sean conocidos por los consumidores, pero en gran medida se sabe que la entidad que ha conseguido aplicar con éxito la norma ISO 9001 es una organización capacitada para prestar un mejor servicio.

En segundo lugar, la norma ISO 9001 tiene la peculiaridad de ser utilizada por todo tipo de organizaciones. Las empresas de servicios y las organizaciones gubernamentales han visto en la norma una excelente oportunidad de mejorar sus capacidades y de acercarse a los usuarios de sus servicios. La gestión de calidad se ha difundido tanto que, ya ha trascendido a la empresa pública. Todo tipo de instituciones, ministerios, centros de educación y ayuntamientos, entre otros, se han dado cuenta que su principal valor es el servicio que pueden prestar. Y el ciudadano valora el trato que recibe y la participación en el modelo de servicio que le están prestando. Aplicando los principios de la norma, y realizando multitud de pequeños cambios en los servicios de una Entidad Pública enfocados a facilitar la relación con los usuarios, se consigue mantener una relación más estrecha con estos últimos, y responder a sus necesidades. En definitiva mejorar el trato con el cliente. En este sentido, los requisitos de la norma ISO 9001, son muy claros y se pueden adaptar perfectamente a las necesidades de cada empresa.

En tercer lugar, la clara orientación hacia el cliente ha jugado un papel fundamental a la hora de seleccionar la norma ISO 9001 para la FDM. En todas las páginas de la norma se marca a la organización el reto de modificar todos sus procedimientos para atender a las necesidades del cliente. La FDM es una organización

con vocación de servicio público y, por tanto, la norma ISO 9001 era una excelente oportunidad para llegar más cerca de sus usuarios. El Sistema nos ha permitido replantearnos todo el trabajo realizado hasta el momento y modificar aquellos procedimientos que no mejoraban nuestra relación con el usuario. Desde la FDM, se tiene muy claro que el reto es estar más rápido, más cerca y más tiempo con el usuario. Sólo de ese modo podremos cubrir sus expectativas.

En cuarto lugar, la norma marca unas pautas, pero obliga a que sean mejoradas constantemente. Los procedimientos de gestión establecidos hoy no serán válidos para afrontar los retos de mañana. La norma requiere que se implanten sistemáticas de revisión que deben ser tenidas en cuenta periódicamente. La experiencia de otras entidades indica, que la mejora continua obliga a las entidades a profundizar en todos los aspectos de su gestión, tanto internos como externos, y a la larga, la revisión hace que se converja paso a paso con otros modelos de gestión. En otras palabras, se inicia el camino centrándose en primer lugar en las necesidades más importantes de los usuarios, pero a medida que se trabaja por mejorar sus expectativas, las entidades se dan cuenta que no se pueden superar los objetivos marcados si la organización no mejora sus capacidades internas. Y con el paso del tiempo, es imprescindible mejorar la relación con los usuarios, con los trabajadores de la organización, con los proveedores y, en definitiva, con todos los actores implicados para hacer una organización mejor.

Y en quinto lugar, el trabajo realizado puede ser certificado por un tercero, una entidad de certificación, que verifica que el sistema implantado cumple con los requisitos de la norma de implantación. La certificación tiene importantes beneficios como se verá más adelante.

Por otro lado, el sistema de calidad implantado de acuerdo a la norma ISO 9001 permite con facilidad ampliar los servicios incluidos bajo su paraguas. Así se ha diseñado un sistema que empezando por las actividades de gestión deportiva, irá incorporando progresivamente, en los próximos años, las actividades que se realizan en las instalaciones deportivas. Y todo ello, sin modificar las bases del sistema que se sustentan sobre la política de calidad de la FDM.

Cuadro 1. Claves de la elección de un sistema de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000 por la FDM.

Es el sistema de calidad más contrastado y conocido internacionalmente.
Se centra en las necesidades y expectativas del cliente Uno de sus principios fundamentales es la mejora continua Se pueden introducir otras facetas de la calidad, como los factores internos y la involucración de otros agentes (proveedores, ciudadanos, etc.) Permite ampliar los servicios e instalaciones incluidas en el alcance sin modificar la esencia del sistema.
Es un sistema certificable por una tercera entidad independiente y bajo una normativa reconocida internacionalmente. En nuestro caso ha sido certificada por AENOR.

8.4. La certificación

El sistema de calidad de la FDM, debido a su complejidad, se está ejecutando en distintas fases de acuerdo a una planificación inicial (cuadro 2). La complejidad viene definida por el número de personas que trabajan en la organización, el número de centros gestionados directa o indirectamente por la FDM y la gran cantidad de actividades y eventos que se realizan.

Así, la primera fase ha consistido en establecer el funcionamiento de los servicios de gestión y la comunicación. Esta fase ha tenido una duración aproximada de 24 meses de trabajo y ha concluido con la certificación por una entidad acreditada por ENAC y perteneciente a la red internacional de Entidades Acreditadas I-QNET que otorga validez internacional al Certificado Obtenido.

Cuadro 2. Alcances de certificación para cada una de las etapas de certificación planificadas para la FDM.

Fase	Alcance de Certificación
I	Planificación de la oferta de las actividades deportivas. Gestión interna y comunicación con los usuarios. (Número de registro AENOR ER-1035/2006)
II/III	Explotación de las instalaciones de gestión directa e indirecta

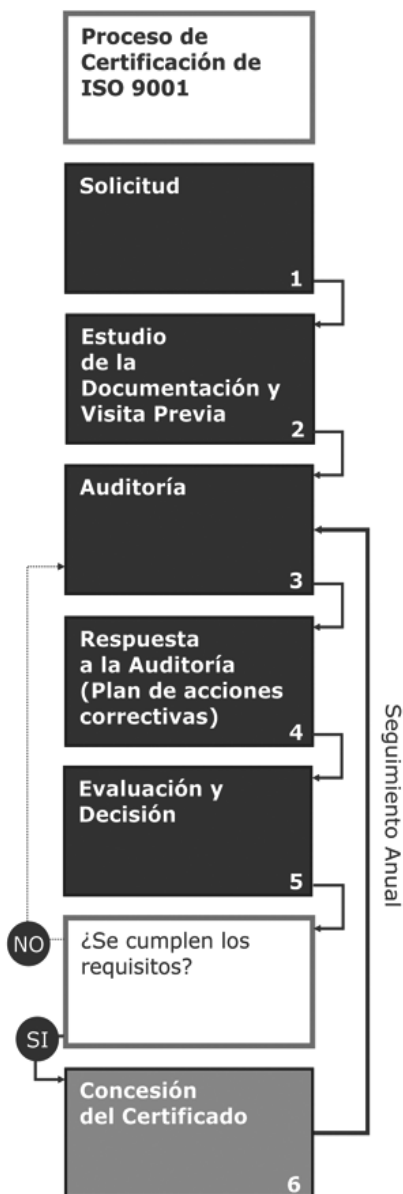
El proceso de certificación necesita que la organización tenga un sistema de calidad plenamente implantado antes de su inicio. En la figura 2 se ha incluido un diagrama con las distintas fases. La duración de dicho proceso en el caso de la FDM fue aproximadamente de tres meses, desde el envío de la documentación para su análisis hasta la concesión final del certificado.

Figura 1. Marca concedida a la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.



La certificación fue concedida por parte de AENOR, con fecha 26 de julio de 2006 (ver figura 3). La certificación está sujeta a auditorías de seguimiento anuales. Esto significa que nuestra organización, una vez conseguida la primera certificación, debe demostrar que mantiene sus procesos de acuerdo a la norma de referencia y a los requisitos de la entidad de certificación. Y es que la certificación es un primer paso hacia la mejora continua y no el fin en sí.

Figura 2. Proceso de certificación por una Entidad Acreditada. Fuente: AENOR.



El proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Fundación Deportiva Municipal, se puede esquematizar de la siguiente manera:

Figura 3. Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.



8.5. El camino de la calidad

La certificación de un sistema de calidad no es el fin de un proceso más o menos largo sino todo lo contrario. Con la certificación, la FDM ha asumido el compromiso de mantener vivos todos los requisitos establecidos por la norma ISO 9001. Mientras el lector lee este libro, los empleados de la FDM están trabajando en mejorar la calidad del servicio para demostrar que su Política de Calidad no son sólo unas palabras bien escritas en un marco a la entrada de las instalaciones. Todas las herramientas descritas en los procedimientos del sistema de calidad de la FDM tiene como finalidad la Mejora Continua entendida como un mejor servicio para el usuario.

Pongamos como ejemplo una jornada de trabajo en la FDM. Cuando se inicia la jornada laboral, cada responsable revisará las notas de los días anteriores, los correos electrónicos recibidos desde los centros, las sugerencias y reclamaciones que son de su responsabilidad y el plan de calidad establecido. Antes de acudir a su reunión realizará unas llamadas a las Instalaciones Deportivas para comentar con ellos las reclamaciones y otras comunicaciones recibidas. Así, el Director de la Instalación le transmitirá de primera mano la opinión de los usuarios, es decir, el “pulso de la calle”. Después, con todas las notas recogidas y bien organizadas en los registros establecidos al efecto, acudirá a la reunión a las que ha sido convocado para analizar si los servicios responden a las necesidades de los usuarios. Quizás, en esa reunión se descubra que no se ha tenido en cuenta un aspecto concreto de la calidad y que es necesario tomar acciones para resolver los problemas planteados. A media mañana, el responsable iniciará las acciones pertinentes y transmitirá a los implicados los trabajos a realizar para alcanzar los objetivos planteados. Entre los implicados pueden encontrarse Jefes de Servicio, Jefes de sección, Encargados de Instalaciones, empleados en general, y empresas colaboradoras. Aprovechará su conversación con los anteriores para repasar los resultados obtenidos con otras acciones tomadas con anterioridad y recordar a algún empleado que envíe el informe pendiente para evaluar la situación de una actividad. Antes de finalizar la jornada, el Jefe de Servicio repasará las acciones pendientes de firma y revisará con los empleados a su cargo el buen desarrollo de los objetivos que se establecieron a principios de año.

Mediante actuaciones como las descritas en el ejemplo anterior, en las que todo el personal interviene aportando su grano de arena, se consigue que el sistema de calidad de la FDM funcione. Y es que, para que la Calidad funcione, tiene que ser responsabilidad de todo el mundo. Todo el personal debe ser consciente de la importancia de su cometido, de la impresión que causa sobre los usuarios, en definitiva, que su buen hacer es la consecuencia de que los usuarios confíen cada día más en nuestro servicio.

9. La estrategia de calidad de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia: política, gestión por objetivos y despliegue de la calidad

9.1. Breve introducción a la planificación de la calidad

La planificación de la calidad no es un concepto teórico de difícil aplicación. No es más que parte de una estrategia de una empresa para lograr unos resultados empresariales, en este caso, de calidad. La planificación de la calidad puede englobarse como parte de otros planes de la empresa. Por ejemplo, la empresa debería considerar su Planificación Estratégica a la hora de establecer los planes de calidad. En nuestro caso, contamos con documentos básicos de funcionamiento en los que hemos basado nuestros planes de calidad (Plan Director de Instalaciones Deportivas y Plan Rector de Actividades Deportivas).

Un sistema de gestión de la calidad define una política que se cumple mediante la aplicación de unos planes que son revisados a intervalos regulares. Dicho de otro modo, para poder cumplir con los compromisos definidos por la organización (el organismo autónomo FDM en este caso) en materia de calidad, se deben establecer unos objetivos y asegurarse que dichos objetivos se cumplen.

De forma más amplia, un plan de calidad debe contemplar: los objetivos, las especificaciones y los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Cuando hablamos de especificaciones, queremos decir los documentos que determinan cómo debe realizarse un determinado proceso, prueba, producto, etc. Por ejemplo, un plano es una especificación de un producto; un procedimiento es una especificación que determina cómo debe actuarse; un ensayo es una especificación que determina cómo debe realizarse una prueba para lograr unos resultados.

Como se ha dicho anteriormente, la planificación de la calidad debe ser coherente con la planificación estratégica de las entidades. La planificación estratégica considera el análisis interno (la organización) y el análisis externo (los mercados). De nada servirá establecer unos planes de calidad brillantes si se plantean en contra de la realidad de la empresa y de los mercados en los que opera. Es conveniente en este caso, que se haga una revisión de los conceptos relacionados con la planificación estratégica, sus fines, metodología, objetivos y utilidad para las organizaciones. En los apartados siguientes se hace un acercamiento general a la Planificación Estratégica.

9.1.1. Planificación estratégica

Antes que pasar a analizar el término 'planificación estratégica', habría que preguntarse primero: ¿qué es realmente la estrategia de un organismo?

La estrategia en este caso de los organismos públicos, es la búsqueda del éxito en cuanto a la orientación hacia el ciudadano se refiere. Se trata por lo tanto de conseguir ofrecer aspectos clave como puedan ser: calidad, servicio, responsabilidad, etc. Podemos decir, por tanto, que tener una estrategia, es tener un plan que a priori

nos permita ofrecer un servicio de calidad a nuestros usuarios y una gestión adecuada de los fondos públicos, lo que nos impulsa a estar entre los organismos de mayor nivel actualmente.

Nunca se deben confundir los términos estrategia y planificación, ya que:

- La estrategia no es un plan detallado o un programa de instrucciones.
- Es un catalizador ya que unifica los recursos.
- Da coherencia y dirección a las acciones y a las decisiones de una organización.

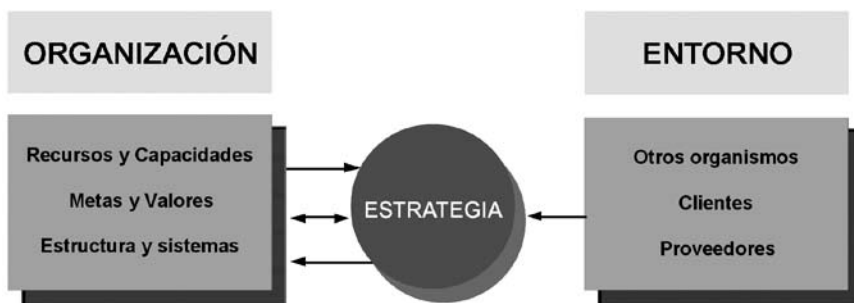
Para conseguir una estrategia de éxito y poder establecer el análisis de la estrategia de la organización, existen cuatro factores clave básicos relacionados entre sí y que son:



Si realizamos un pequeño análisis de los cuatro factores claves para el éxito estratégico, tenemos que:

1. Las metas deben ser simples, consistentes y a largo plazo.
2. Se necesita tener un profundo entendimiento y comprensión del entorno.
3. La organización debe realizar una valoración objetiva de sus recursos.
4. Se deberá realizar una implementación efectiva. Sin una puesta en práctica efectiva, la mejor estrategia se queda en nada.

Por lo tanto, podemos afirmar que la estrategia es la respuesta al... ¿qué hacer?, mientras que la estrategia competitiva se refiere a... ¿cómo conseguirlo? y a... ¿cómo conseguir ventajas competitivas?



Las organizaciones tienen tres grupos de factores clave que son:

- Sus recursos y capacidades.
- Sus metas y valores.
- La estructura de su organización y sistemas.

Por otro lado, el entorno exterior puede comprender a su vez, diferentes entornos, como por ejemplo: entorno social, económico, político, tecnológico, etc. Todos y cada uno de ellos influyen en las decisiones a tomar y en el rendimiento.

9.1.2. Análisis de la estrategia organizacional

Una de las herramientas más conocidas por todos para analizar de forma global una empresa, organización, etc., es el análisis DAFO, en el cual se realiza un estudio tanto externo (entorno) como interno, analizando las amenazas y oportunidades que el entorno puede ofrecer y las fortalezas y debilidades del propio organismo, para posteriormente analizar sus puntos fuertes y débiles.

Ahora bien, un análisis DAFO no es la panacea y en ocasiones, su uso es complicado y limitado ya que pueden darse casos en los que diferenciar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sea complicado.

9.1.3. Enfoques de la estrategia y la importancia del análisis del entorno en su formulación

En cualquier organización, la estrategia juega diferentes papeles que se deben tener en cuenta y que afectan a los siguientes aspectos:

- Es un soporte básico y fundamental para la toma de decisiones, puesto que reduce el rango de alternativas posibles y crea una norma heurística.

- Es una forma de encaminar el objetivo central de la organización, puesto que establece la dirección a tomar.
- A su vez, es un vehículo de coordinación y de comunicación, puesto que coordina las diferentes decisiones y se concreta en la declaración de la Misión.

Por otro lado, hay que tener presente la importancia que tiene el análisis en la formulación de una buena estrategia. En el mundo de la Gestión Estratégica, no existen reglas ni fórmulas genéricas, puesto que toda regla puede acabar siendo plagiada y por lo tanto ya no sería una estrategia que ofreciera ventajas competitivas. Es por ello, que cada organismo, debe conseguir adoptar la mejor estrategia para el momento en el que se encuentran.

Para conseguir obtener la mejor estrategia en cada momento, se debe seguir un proceso de toma de decisiones; al no existir algoritmos válidos para su obtención, la única forma de conseguirlo es mediante el Análisis Estratégico, generando marcos que permitan identificar, clasificar y comprender los principales factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas y capacitando para la búsqueda de la estrategia.

Los principales factores que juegan en el análisis estratégico son:

- Necesidades de los usuarios.
- Poder/fuerza de los organismos públicos existentes.
- Habilidades y capacidades de la propia organización.
- Ventajas competitivas.

Existen dos tipos de entornos que rodean a cualquier organismo, empresa, etc., y que deben analizarse conjuntamente, puesto que son los factores influyentes en la actividad diaria de cualquier organización.

Por un lado, tenemos el Macro-entorno, también conocido como Entorno General, el cual afecta de manera indirecta a la organización. Dentro de él, encontramos los siguientes factores, aunque realmente existen muchos más:

- Entorno contextual: para organismos públicos, fundaciones, etc., se hace necesario el realizar un análisis periódico de la evolución, cambios y tendencias de su entorno, puesto que por sus características especiales deben ubicarse estratégicamente, posibilitando la redefinición y adaptación de su papel.
- Tecnología.
- Estructura Demográfica.
- Economía Nacional/Internacional.
- Administración.
- Entorno Ambiental.
- Religión.
- ...

La evolución, tendencia, importancia, etc., de este tipo de factores pueden ofrecer a la fundación una serie de amenazas y/o oportunidades que harán cambiar la planificación estratégica que se tenía hasta ese momento.

Por otro lado, se tiene que analizar el entorno más inmediato (Micro-entorno), el cual le afecta de forma más directa y que está constituido por los siguientes factores:

- *Usuarios*: la fundación debe crear valor para ellos (responsabilidad social, servicios de calidad, cubrir necesidades, etc.), por lo que debe comprenderlos.
- *Otros organismos de actividad similar*: hay que lograr ofrecer servicios/ actividades de calidad, analizando métodos de trabajo de otros organismos y viendo las oportunidades que se tienen.

En resumen, la relación que una organización tiene con su entorno más inmediato, es decir con sus usuarios, otros organismos públicos, forman lo que se denomina el “Análisis del Sector Organizacional”.

9.1.4. Las metas de la fundación

En la fundación, como en cualquier otro sitio, el deseo de formular una estrategia tiene como último objetivo la consecución de una Meta.

Para el caso de los organismos públicos en particular, se puede diferenciar un tipo de meta de forma clara:

- *La meta Social*: que queda definida por la Misión de la organización (declaración escrita de la visión y del sistema de valores). Se pretende dar una orientación al ciudadano, ofreciendo un servicio al nivel que los usuarios desean, administrando adecuadamente los fondos públicos y dando una orientación total hacia el ciudadano.

9.1.5. Ventajas y desventajas de los procesos de Planificación Estratégica

Aunque la planificación estratégica, no es ni mucho menos la solución a todos los males, si que aporta una serie de ventajas a las organizaciones como pueden ser:

- Exige una recogida exhaustiva de información y tratamiento de la información acerca del entorno, lo que conlleva a un mayor conocimiento del mismo por parte de la organización.
- Es un gran paso para poder clarificar el camino futuro a tomar por parte de la fundación y poder optar por las decisiones más acertadas.

- Sirve como base para poder llevar un control de los resultados y progresos que la organización está teniendo.
- Identifica oportunidades, amenazas, etc., y hace que las personas que trabajan en ella luchan por aprovechar las primeras e intentar superar las segundas.
- Permite gestionar de una forma más racional, los recursos de que se dispone.
- Facilita el compromiso e implicación de las personas que están afectadas por dicho plan.
- Deja plasmadas de forma clara, las competencias y responsabilidades del personal de la organización.
- Proporciona un marco para facilitar la coordinación y colaboración con otras entidades.

Ahora bien, el uso de la planificación estratégica para organismos de entidad pública, puede traer también una serie de inconvenientes (más bien limitaciones), entre las que cabe destacar las siguientes:

- Puesto que originariamente, la planificación estratégica está concebida para la gestión en las empresas, se centra sobretodo en la competitividad y en la definición de manera clara de objetivos, chocando con la realidad de este tipo de organizaciones en los que la atención de necesidades sociales, la responsabilidad social, etc. son sus principales objetivos, los cuales son frecuentemente imprecisos.
- Por las características funcionales de este tipo de instituciones, la sistemática de trabajo muchas veces se centra en la resolución de problemas a medida que éstos van apareciendo y no en una orientación estratégica.
- Requiere una inversión considerable de tiempo, recursos humanos y financieros, que en muchas ocasiones, este tipo de organizaciones no dispone.
- Una planificación tiende a ser rígida, excesivamente formalizada, y desincentiva la creatividad y la innovación en las organizaciones.

9.1.6. Plan de acción y recomendaciones para la implantación

Para poder implantar de forma efectiva un sistema de planificación estratégica, y teniendo en cuenta que un cambio organizacional no se puede realizar de golpe, es conveniente que en los inicios, la estrategia se base en pequeños proyectos cuya evolución siga un proceso lógico. Esto se hace necesario por lo siguiente:

- Se conseguirán mejoras y cambios a corto plazo, perceptibles por el personal de la organización, lo que provoca un efecto estimulante.

- No se pierde el control de las intervenciones que se van poniendo en marcha.
- Se reduce el riesgo a posibles fracasos, puesto que si el campo está acotado la intervención sobre los posibles errores es mucho más sencilla.

La implantación operativa de las medidas propuestas en un plan estratégico exige de los siguientes puntos:

- Se debe establecer una secuencia muy clara de las medidas propuestas, puesto que en función de los objetivos propuestos, alguno de ellos tendrán consecuencias a corto plazo, mientras que otros obtendrán sus resultados en el medio/largo plazo.
- Determinar quiénes serán los responsables de cada una de las actividades comprendidas en el plan estratégico, con el objeto de que cada uno tenga bien claro cuáles son sus funciones, y no se dupliquen esfuerzos. El establecimiento de responsabilidades incluye a todos los niveles de la organización. Además, se deberá crear una estructura mínima que garantice al seguimiento del plan, control de las evoluciones, modificaciones oportunas, etc.

Uno de los planteamientos más exitosos para la implantación efectiva y exitosa de las medidas contempladas en el plan estratégico, es la que establece un conjunto de equipos de trabajo en distintos niveles, inspirados en la jerarquía de objetivos del plan, cada uno ocupándose de un proyecto o línea de mejora y al frente de los cuales hay una persona responsable.

9.1.7. Sistema de seguimiento para la planificación estratégica

Como ya se ha comentado en anteriores puntos, cualquier sistema de planificación debe llevar consigo:

- Un sistema de medición y control con e fin de detectar las posibles desviaciones que se producen con respecto al planteamiento inicial.
- Valoración y evaluación de los resultados intermedios obtenidos, para obtener una serie de conclusiones y recomendaciones que puedan servir en futuras planificaciones.

Por lo tanto, el Plan Estratégico debería llevar explícito el cómo se va a realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y medidas propuestas. Para ello, se necesita disponer de una estructura y un sistema de información apropiados, así como de unos indicadores básicos. Se trata pues, de una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos.

La redacción del documento final del Plan Estratégico, debe realizarse por una única persona o un grupo muy reducido. Una vez redactado, deberá circular por toda la organización para poder recoger las opiniones del personal y proceder a la redacción de la versión definitiva. Tampoco estaría de más, que se distribuyese (aquello que no sea confidencial) a los usuarios que con frecuencia utilizan los servicios ofertados por la organización para que los conocieran con mayor profundidad.

El esquema característico de cualquier Plan Estratégico está reglado por los siguientes puntos:

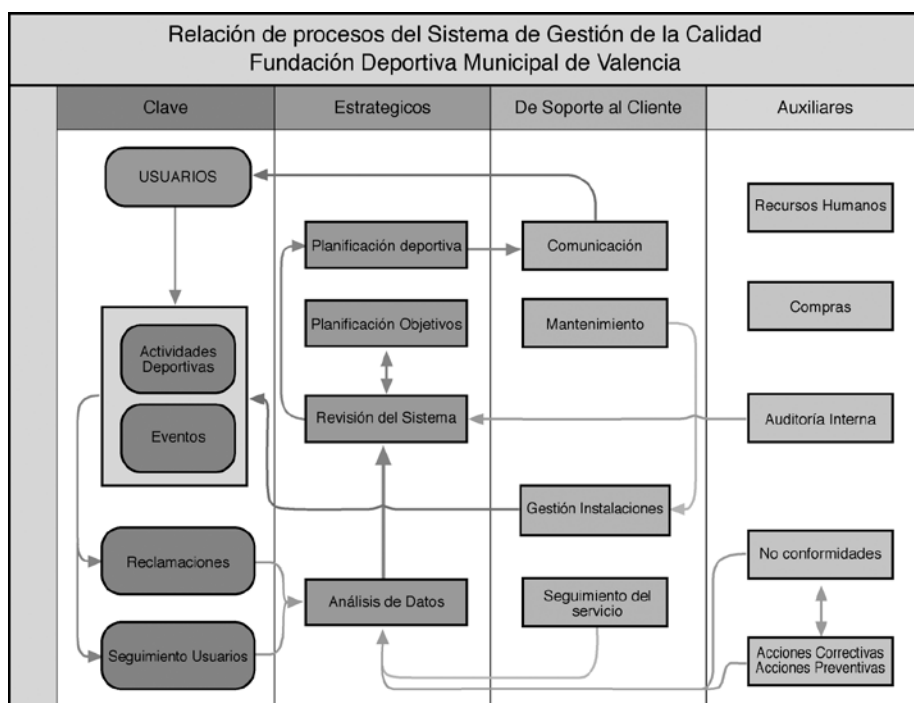
1. Presentación.
2. Introducción.
 - a. Breve resumen de los principales elementos del Plan Estratégico.
3. Misión y visión de la organización.
4. Análisis de la situación actual.
 - a. Breve historia de la organización.
 - b. Estructura de gobierno actual de la organización.
 - c. Tendencias en la evolución del entorno general y en el sector específico de actuación.
 - d. Principales usuarios de los servicios que ofrece la organización, otros implicados, etc., indicando las demandas e intereses de aquellas áreas clave para la organización.
 - e. Descripción de la situación actual de la organización.
5. Diagnóstico
 - a. Identificación de Oportunidades y Amenazas.
 - b. Identificación de Fortalezas y Oportunidades.
 - c. Identificación de limitaciones o puntos críticos en cada una de las áreas consideradas.
6. Delimitación de prioridades estratégicas y definición del escenario objetivo.
7. Formulación y priorización de estrategias para el logro de los objetivos.
8. Plan de actuación (Plan Operativo)
 - a. Proyectos de cambio y resultados esperados de los mismos.
 - b. Cronograma general de implantación.
 - c. Marco presupuestario general.
 - d. Estructura organizativa y definición de responsabilidades.
 - e. Sistema de seguimiento y medición del plan (indicadores, periodicidad de recogida de información, etc.)

9.2. La estrategia de calidad de la FDM

9.2.1. La relación de los procesos del sistema de calidad de la FDM

A nivel estratégico la FDM dispone de diferentes herramientas de análisis. Uno de ellas es definir los procesos llevados a cabo por la organización y la interrelación que existe entre ellos. Esta relación se puede dibujar en un *Mapa de Procesos* (ver figura 4). La representación gráfica de lo anterior ayuda a definir las actividades de mayor valor añadido para el usuario y cómo otras actividades dan soporte a las actividades de valor añadido.

Figura 4. Mapa de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.



En la FDM se han definido cuatro tipos de procesos con cualidades diferentes: clave, estratégicos, de soporte al cliente y auxiliares. La terminología utilizada permite clasificar los procesos en función de su valor para el usuario o para la organización.

Los procesos **clave** son aquellos que interactúan directamente con el usuario, es decir, aquellos que el usuario reconoce fácilmente como apropiados o no porque afecta al servicio que reciben. Los procesos **estratégicos** están relacionados

con las actividades que desarrolla la FDM para revisar el funcionamiento de la entidad y establecer las líneas maestras de actuación. Los procesos estratégicos suelen ser responsabilidad de los niveles directivos de la organización. A diferencia de los procesos clave, los procesos estratégicos, no son percibidos directamente por el usuario, pero los resultados de las decisiones tomadas repercutirán en el futuro de dicha percepción. Los procesos de **soporte al cliente** son actividades que son percibidas de forma indirecta por los usuarios y que su mal funcionamiento se dejaría notar rápidamente por éstos. Los procesos **auxiliares** son actividades de gestión interna, importantes para asegurar un nivel de calidad adecuado, pero que sus efectos no se notarían inmediatamente en el usuario.

Una vez establecida la clasificación, se deben identificar los procesos que la FDM desarrolla y situarlos en cada tipo. No obstante, no siempre es sencillo clasificar los diferentes procesos de la organización. Por ello, los procesos deben estar en continua revisión de acuerdo con la política de calidad de la FDM. Una vez clasificados se determinan las relaciones que existen entre ellos. Una vez más, esta labor puede ser complicada y subjetiva, puesto que cada persona podría determinar unas interrelaciones diferentes. En nuestro caso, para solucionar los dos problemas planteados se contó con un panel de expertos formados por diferentes técnicos de la FDM y asesores externos. Además se ha establecido un periodo de revisión anual de este procedimiento.

Una vez confeccionado el mapa de procesos se puede hacer un seguimiento de cada uno de ellos o, al menos, aquellos a los que se les asigna un mayor valor por parte de la organización. La valoración de los procesos de forma cuantitativa y el seguimiento de los mismos a lo largo del tiempo es fundamental para establecer cómo la organización consigue mejorar el servicio al usuario. La FDM ha establecido procedimientos para valorar los procesos, realizar un seguimiento de los mismos y analizar los resultados.

9.2.2. La política de calidad

Otro de los aspectos fundamentales de un sistema de Calidad es la Política que la Dirección establece. En la FDM se partía de un objeto y unos fines de la entidad bien definidos en sus estatutos. El reto fue transformar los anteriores en un texto breve, claro y sencillo para que todos los miembros de la organización, usuarios y el público en general entendiera lo que la FDM intentaba transmitir. Debe entenderse que la política de calidad es la referencia, que en todo momento la organización considera para el establecimiento de sus objetivos. Una de las labores de la Dirección es analizar las desviaciones que se están produciendo respecto la Política de la Calidad y corregirlas. Por ello el establecimiento de una política de calidad acorde con los fines de la organización es muy importante y debe estar sujeta a continua revisión.

La política de calidad de la FDM ha considerado sus estatutos rectores y ha establecido unas líneas de actuación básicas para promover la calidad de sus servicios. Teniendo en cuenta que la calidad no sólo depende de cómo se realizan las actividades, la política de calidad incluye aspectos como el equipo humano, el cumplimiento de los requisitos legales, la colaboración con otras instituciones y entidades privadas y, por supuesto, la mejora continua. En el apartado siguiente se detalla cómo esta política se lleva a término mediante acciones concretas.

POLÍTICA DE CALIDAD DE LA FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA

La Fundación Deportiva Municipal de Valencia, en cumplimiento del acuerdo del Pleno del Ayuntamiento, y en el marco de las competencias que la legislación administrativa y autonómica deportiva le confieren a las Corporaciones locales, tiene la voluntad de acercar el deporte a la ciudadanía en los términos que recoge el artículo 103.1 de nuestra Constitución española.

Sus actuaciones tendrán como fin remover los obstáculos que impidan o puedan impedir la conveniente utilización del ocio de la población a través de la práctica deportiva y ejercitación físico deportiva, favoreciendo su uso con fines higiénicos, educativos, sociales y culturales.

La política deportiva de la *Fundación Deportiva Municipal de Valencia* está regida por los fines y objetivos marcados en su estatutos rectores, siempre en la búsqueda de la mejora continua a través de acciones tendentes a:

- ✓ Orientar todos los Servicios y Actividades de la Fundación Deportiva Municipal hacia la Mejora en la Calidad del Servicio prestado fomentando **la actividad físico deportiva** dirigida a todos los sectores de la población, con especial atención al deporte escolar y a los más desfavorecidos.
- ✓ **Promoción y gestión de las instalaciones deportivas** que tenga adscritas la Fundación Deportiva Municipal, velando por las condiciones de seguridad e higiene en las mismas.
- ✓ **Asesoramiento y colaboración** con otros departamentos municipales y entidades privadas deportivos o no en el desarrollo del deporte en la ciudad de Valencia.
- ✓ Organización de acontecimientos y actividades deportivas en la ciudad de Valencia con la colaboración de otras entidades deportivas.
- ✓ Creación de un equipo humano compacto, profesional y perfectamente integrado en la filosofía de la Calidad de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.
- ✓ Promoción de la actualización y puesta al día de las competencias del personal y su óptima adecuación a las funciones mediante una gestión de los recursos humanos que incluye su Formación, Implicación y Evaluación Continua
- ✓ Compromiso de cumplimiento de los requisitos de los usuarios, así como los legales y reglamentarios.

Esta Política de Calidad debe ser conocida y aplicada por todas las personas de la F.D.M. de Valencia, para lo cual será divulgada internamente de manera completa y efectiva. Estará desarrollada por un Sistema de Calidad, el cual estará descrito en el Manual de Calidad y en los Procedimientos correspondientes.

El Presidente de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

9.2.3. La planificación de los objetivos

Es bastante común que el camino marcado por una organización se deje en manos de la intuición y el buen hacer de las personas que forman parte de la entidad. Pero, deberíamos preguntarnos, si no sabemos a dónde vamos, ¿cómo vamos a saber, luego, cuál es la mejor forma de llegar allí? y ¿cómo sabremos si hemos llegado dónde queríamos? Los objetivos son un medio para lograr unos resultados a partir de una situación determinada. Los objetivos permiten tomar decisiones sobre las diferentes elecciones que la entidad tiene en cada momento, y tienen como finalidad asegurarse que la elección era la mejor forma de llegar donde queríamos.

Los objetivos son un medio muy eficaz para alcanzar los principios de la Política de la Calidad. Los beneficios de la implantación de objetivos pueden verse en el cuadro 3. Para que la Política de Calidad establecida pueda ser desarrollada en todos sus aspectos, la FDM ha establecido un procedimiento que define objetivos y aporta los recursos necesarios (humanos, técnicos y de infraestructura) para llevarlos a cabo por los responsables designados en los plazos fijados. Esto es muy importante porque define un marco de actuación claro para mejorar la calidad de nuestros servicios. Así, generalmente, la FDM establece objetivos con carácter anual considerando los resultados obtenidos previamente. Se tienen en cuenta los datos aportados por la medición de los procesos, la opinión de los usuarios y otros agentes involucrados y la capacidad presupuestaria de la organización.

Cuadro 3 Beneficios de una correcta aplicación de los Objetivos.

Aumentan la productividad y nivel de satisfacción del puesto
Crean estándares Son la base de la función de dirección
Permiten evaluar el cambio

Queda claro entonces, que previamente al establecimiento de los objetivos se debe conocer cuál es la situación de la organización. En el caso de la FDM se utilizan diversas fuentes de información: seguimiento y medición de procesos, seguimiento y medición de los servicios, seguimiento de los objetivos anteriores, análisis de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, reclamaciones de usuarios, análisis de la percepción de los usuarios, etc. Por otro lado, para que un objetivo sea realmente eficaz deben tenerse en cuenta que su formulación debe considerar algunos requisitos. Es muy útil definir los objetivos en los términos que desarrolla el acrónimo “SMART”:

S.M.A.R.T.

- Específico (**S**pecific)
- Medible (**M**easurable)
- Alcanzable (**A**ttainable)
- Relevante (**R**elevant)
- Controlable en el tiempo (**T**ime-trackable)

En la FDM se han definido procedimientos para el establecimiento y seguimiento de objetivos. Para ello, se solicita a cada responsable de servicio que determine las prioridades de su departamento y se analizan las propuestas en reuniones con todos los Jefes de Servicio. Se tienen en cuenta los resultados de los años anteriores y los principios de la Política de la Calidad. Una vez se ha decidido qué objetivos se deben alcanzar se deja registrado por escrito todos los aspectos necesarios para alcanzarlos (respondiendo al acrónimo “SMART”).

La gestión por objetivos en la FDM implantada en todos los niveles ha permitido que se lleven con éxito a cabo objetivos ambiciosos para los servicios y además ha ayudado a involucrar a todos los responsables en la Política de Calidad de la FDM.

Por otro lado, en la Fundación Deportiva Municipal el trabajo se estructura a través de una serie de planes deportivos. Los anteriores han sido desarrollados a través de un **Plan Rector**. Este Plan Rector es un documento plurianual que, mientras sigue vigente hasta una nueva actualización, puede ser ampliado en función de las necesidades concretas de la FDM con la aprobación de Gerencia¹. Los términos utilizados para el despliegue del Plan Rector son los siguientes:

- **Plan.** Cada plan está formado por el conjunto de los programas que lo definen y desarrollan. Así, pues, El Plan Rector de Actividades Deportivas de Valencia estará formado por el conjunto de programas deportivos de aplicación en el territorio del municipio, o en su caso, área de influencia.
- **Programa.** Los programas pueden establecerse siguiendo criterios distintos, tanto técnicos como de otra índole, aunque siempre deberán atender los propios intereses del Consistorio y, en su conjunto, abarcar la totalidad de intenciones políticas y directrices emanadas de la Junta Rectora de la Fundación.
- **Proyecto de actuación.** Están pensados en la “actuación”.

¹ Para detalles sobre el Plan Rector de Actividades de la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA, ver parte 2 de la publicación.

9.2.4. Procedimiento de actuación para la propuesta, planificación, aprobación y seguimiento de objetivos en la FDM

La estructura anterior es el marco de referencia sobre el que se sustenta la planificación de objetivos anuales y su seguimiento.

Anualmente, a partir de los resultados obtenidos por la FDM durante el año anterior, se solicita a los Servicios que realicen propuestas de objetivos anuales. Estos objetivos estarán relacionados con los **Proyectos de Actuación** establecidos por el Plan Rector.

De forma complementaria los Servicios pueden proponer otros objetivos no relacionados cuando se considere que pueden ser importantes para el funcionamiento de la FDM.

El Responsable de Calidad coordinará la recopilación de propuestas de objetivos y ayudará a los distintos responsables en aquello que necesiten. En el Anexo I se adjunta un Modelo de Solicitud de Propuesta de Objetivos.

Una vez recopilados todos los objetivos propuestos por los Servicios, éstos son elevados a Gerencia. Mediante la realización de una reunión con el Responsable de Calidad en el que pueden intervenir otros responsables si así se considera apropiado se decide sobre los objetivos a conseguir durante el año. Estos objetivos pueden estar relacionados con las propuestas de los servicios, pero también se pueden utilizar otros objetivos si así se considera.

Como resultado de la aprobación de los objetivos se establecen una programación de actividades (ver cuadro).

Encabezado

- Año para el que se planifica el objetivo
- Aprobación por Gerencia del objetivo

Sección A. Objetivo Aprobado.

- Objetivo propuesto
- Alineación con el Plan Rector
- Medios necesarios
- Indicador(es) del objetivo

Sección B. Tareas a realizar / Resultados Esperados

- Número de tarea y descripción de lo que se realizará o de lo que se pretende conseguir en cada caso.
- Responsable de realizar la tarea
- Plazo para conseguir cada una de las tareas planificadas.
- Firma de los diferentes responsables implicados.
- Periodicidad de seguimiento del Objetivo Programado.

Sección C. Seguimiento.

El seguimiento, según la periodicidad programada en la sección B se realizará mediante reunión de los implicados en los que se valorarán los logros alcanzados.

9.3. Poniendo las ideas sobre el papel

Como ya se indicaba al inicio del capítulo, un sistema de calidad debe establecer unas especificaciones con las que la organización se compromete. En otras palabras, un sistema de calidad establece por escrito la forma de funcionar de una Entidad. En el caso de la FDM se ha creado una serie de documentos, ordenados por niveles, en función de su concreción. Esta estructura es bastante habitual y tiene algunas ventajas. Por ejemplo, cada empleado sólo utiliza la parte de la documentación que le es aplicable de acuerdo con sus responsabilidades. En la figura 5 se representa gráficamente la organización de la documentación por niveles.

Figura 5. Representación esquemática de los niveles de documentación del sistema de gestión de la calidad



El manual de calidad, es el documento base del Sistema de Calidad. La FDM ha recogido en su manual de calidad todo lo relativo a su sistema de organización, la política de calidad, el alcance de su sistema y se hace referencia a los procedimientos. Para facilitar la interpretación de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 se enumeran todos sus puntos y se explica como han sido adaptados por la FDM. En cada uno de los puntos se indican los procedimientos que lo desarrollan.

Los procedimientos son documentos en los que se describe detalladamente Quién, Cómo, Dónde, Cuándo y Porqué de las funciones previstas en el Manual de la calidad. En general refleja el desarrollo de los aspectos organizativos y funcionales.

Por último las instrucciones son documentos similares a los procedimientos pero que detallan como se desarrollan actividades específicas. En general, describen la forma de realizar ciertas actividades de tipo Técnico, tales como actividades de control de los servicios, verificaciones y seguimiento de las actividades, etc.

En la tabla 1 se relacionan algunos de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la FDM. El número y profusión de los documentos con los que una organización debe contar dependerán de varios factores, entre los cuales, podemos nombrar:

- Complejidad de las especificaciones y su importancia. En la medida que las especificaciones requieran recoger más o menos información y datos se hará más necesaria que dicha información quede reflejada por escrito.
- Grado de formación del personal que debe aplicar dichas especificaciones. Dependiendo de la formación del personal será necesario establecer por escrito determinada información o formará parte de la cultura de la organización y, por tanto, no será necesaria su formalización por escrito. Por ejemplo, en una empresa en la que se introducen datos informáticos por personal poco especializado y con mucha rotación, será conveniente establecer pautas para el uso de los ordenadores y la forma en la que está dispuesta la información. En cambio una para una empresa con personal altamente formado, lo anterior no sería necesario.
- Requisito de norma. Para algunos requisitos de la norma ISO 9001:2000 se exige la existencia de procedimientos documentados.

En el caso de la FDM ha sido importante dejar definida la información que deben suministrar las instalaciones para evitar que cada centro suministrara la información que creyese más conveniente y con un nivel de profusión que dependía, en cada caso, del responsable de recopilarla. Al establecer por escrito, la información que debe suministrarse, los formatos que deben rellenarse, las fuentes de información a las que deben recurrir y los plazos para entregarla, se ha facilitado el análisis de la información y la comparación entre los diferentes centros.

Tabla 1. Documentación del sistema de gestión de la calidad de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia. (Nota: se incluye únicamente la documentación interna, no la documentación externa aplicable y los registros).

Título del documento	Código
Control de la documentación del sistema de gestión de la calidad	P4201
Copias de seguridad	I420101
Planificación de los Objetivos	P5401
Comunicación	P5501
Catálogo publicaciones	I550101
Centro de documentación, biblioteca y web	I550102
Relaciones con medios de comunicación	I550103

Oficina de información	I550104
Revisión por la dirección	P5601
Gestión de Recursos Humanos	P6201
Mantenimiento infraestructuras	P6301
Planificación deportiva: agenda deportiva municipal	P7101
Procesos relacionados con los usuarios	P7201
Reclamaciones	P7202
Compras y evaluación de proveedores	P7401
Gestión de Instalaciones	P7501
Gestión de salas y espacios FDM	I750102
Realización memoria trimestral actividades instalaciones	I750103
Realización memoria anual actividades instalaciones	I750104
Eventos deportivos	P7502
Actividades deportivas	P7503
Escuelas deportivas municipales	I750301
Juegos deportivos municipales	I750302
Seguimiento de usuarios	P8201
Auditoría interna	P8202
Seguimiento del servicio	P8203
Seguimiento instalaciones deportivas	I820301
Seguimiento escuelas deportivas municipales	I820302
Seguimiento juegos deportivos municipales	I820303
No conformidades	P8301
Análisis de datos	P8401
Mejora Continua	P8501

10. Gestión de la administración y recursos humanos

10.1. Introducción

Dos cuestiones se desarrollan en este capítulo. Por un lado la gestión de la administración y, por otro, la gestión de los recursos humanos. Estos dos aspectos, si bien, pueden no ser percibidos directamente por los usuarios de los servicios, son muy importantes para el buen desarrollo de los mismos. Dicho de otro modo, el ciudadano puede no apreciar las cualidades del personal cuando recibe un trato satisfactorio, pero sí que entenderá que el servicio es deficiente cuando éstos no actúan como es esperado.

10.2. Gestión de la Administración

Toda la actividad que genera y gestiona la FDM, requiere de una importante labor administrativa que garantice la legalidad, operatividad y eficiencia de todos los planes y programas desarrollados.

Para ello, tal y como hemos visto en el organigrama, existe un Servicio de Administración y Planificación Económica, responsable del control presupuestario, de la elaboración de los presupuestos y de liquidaciones de los diferentes ejercicios económicos.

Al igual que cualquiera de las actividades desarrolladas por la FDM, la supervisión y fiscalización de este Servicio, se encuentran a cargo de la Secretaria e Intervención del Ayuntamiento de Valencia, o personas en quien deleguen, tal como figura en el artículo 17.2 de sus Estatutos.

Su actividad se rige por las Bases de ejecución de su Presupuesto, y por los propios Estatutos de la Entidad, que deberán mantener el correspondiente respeto y coherencia con las Bases de Ejecución del presupuesto de Ayuntamiento de Valencia, con la Ley 39/88 Reguladora de las Haciendas Locales, y con toda la legislación aplicable a los Organismos Autónomos de carácter Administrativo.

El cumplimiento y control que en materia económica se desprenden de los acuerdos emitidos por los Órganos de Gobierno y Administración (Junta Rectora, Presidente y Director Gerente), así como la emisión de informes y propuestas a estos mismos Órganos, constituyen la columna vertebral de las actuaciones de este Servicio.

Se podría especificar la actividad cotidiana de este Servicio de la siguiente manera: esta gestión, tiene dos grandes apartados que son los referidos a gastos e ingresos. A su vez, estos dos apartados, se pueden subdividir en otros. En el caso de los gastos, tal vez el de mayor repercusión es de las compras, que por eso es objeto de un apartado expreso, que viene a continuación del que ahora estamos desarrollando, donde se describe pormenorizadamente todo el procedimiento a seguir en la gestión de las compras.

Pero los gastos tienen otras manifestaciones diferentes como por ejemplo, los de personal, que son objeto también de un mayor detalle en el apartado de recursos humanos, pero que desde el punto de vista administrativo, nos obliga en este Servicio, a ejecutar y controlar el gasto que produce este Capítulo a través de los asientos contables pertinentes.

También desde este Servicio, se tramita el control de documentación y el pago de las subvenciones que se entregan a las distintas instituciones que colaboran en el cumplimiento de los fines que tiene asignada la Fundación Deportiva. En lo que se refiere a los ingresos, el Servicio, controla la correcta aplicación de los precios públicos vigentes de los distintos servicios que prestamos, y su correcta imputación al origen de estos ingresos. Para ello efectuamos un control permanente

de nuestras cuentas corrientes para identificar los ingresos que se van produciendo en ellas. Estos ingresos unidos a la planificación de los pagos que se deban ir produciendo, nos lleva a lo que es una gestión de tesorería.

Dentro del apartado de ingresos además de lo relacionado con los precios públicos, se gestiona desde este Servicio, la tramitación necesaria para materializar las otras fuentes de ingresos que nutren nuestro presupuesto como son las subvenciones que percibimos del Ayuntamiento, La Generalitat, otras instituciones y empresas privadas.

Por último debemos controlar y tratar de maximizar también los ingresos derivados de nuestro patrimonio como pueden ser los intereses de nuestras cuentas corrientes y los cánones derivados de nuestras concesiones administrativas.

Todo lo aquí expuesto, y tal como hemos explicado en la introducción de este apartado, se hace para dar cumplimiento al Presupuesto anual, documento esencial al que han de someterse todas las actuaciones económicas de la Fundación y para lo cual, llevamos a lo largo de todo el año un exhaustivo control presupuestario.

10.2.1. Gestión de las compras

Desde la administración de la Fundación Deportiva Municipal se desarrollan servicios básicos para el adecuado funcionamiento de las actividades. Como responsable de la gestión de los presupuestos de la entidad controla las compras que se realizan. Una adecuada gestión de compras considera, entre otros, la selección y evaluación de los proveedores, un procedimiento para la elaboración de las necesidades de compra, la determinación de las responsabilidades en cada fase y la verificación de las compras realizadas.

Debido a su carácter público, la administración de nuestra entidad, sigue el procedimiento de adjudicación y publicidad establecido en la ley de contratos de las administraciones públicas y en las bases de ejecución del presupuesto necesitándose por tanto, la tramitación del correspondiente expediente. Solo para gastos inferiores a 3005, no inventariables, y en las condiciones establecidas en las bases de ejecución se puede suprimir el requisito previo del expediente.

Teniendo en cuenta el punto anterior se puede hacer una clasificación de los productos según el responsable designado para su control de forma que a nuevos productos o tipos de producto habrá que designarles un responsable. El responsable no sólo lo será del procedimiento de compra sino del control presupuestario del gasto.

La realización de una compra es responsabilidad de los Jefes de Servicio o personal en quien éstos deleguen, comprometiéndose a elaborar el pedido y realizarla según el proceso detallado por los procedimientos correspondientes.

El sistema de gestión de compras de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia establece dos procesos interrelacionados fundamentales: la gestión de la compra y la selección y evaluación de proveedores. A continuación se detalla como se lleva a cabo cada uno de ellos.

10.2.2. Proceso de compra

El proceso de compra se divide en cinco etapas:

- A) Valoración del tipo de compra.
- B) Elaboración del pedido y notificación al proveedor.
- C) Presupuesto.
- D) Verificación y entrega de los productos/servicios comprados.
- E) Conformidad y archivo de los documentos de compra/subcontratación.

A) Valoración del tipo de compra: La valoración de las compras, de acuerdo a lo dicho con anterioridad, se realiza mediante el procedimiento de adjudicación y publicidad establecido en la ley de contratos de las administraciones públicas y en las bases de ejecución del presupuesto.

B) Elaboración del pedido y notificación al proveedor: La elaboración de la orden de compra sigue un proceso sencillo. El Jefe de Sección de cada Servicio es el responsable de establecer las necesidades de compra de su sección. Las compras responden a los presupuestos elaborados para el ejercicio y que son controlados por administración. El Jefe de Sección, de acuerdo a los presupuestos aprobados y las necesidades de su sección, elabora una Hoja de pedido mediante el formato establecido para ello. En el momento de hacer el pedido cuando el proveedor o tercero sea nuevo se le remitirá hoja de alta de proveedores y terceros.

Este sencillo sistema, asegura que el proveedor recibe la información suficiente para elaborar un presupuesto. El proveedor, al aceptar el pedido solicitado, está aceptando todas las condiciones descritas en la Hoja de Pedido: productos / servicios, fechas de entrega, lugar de entrega, cantidades, etc.

El pedido se envía al proveedor por escrito por alguno de los medios disponibles: carta, fax, correo electrónico. Como ya se ha dicho, este sistema sirve para asegurar que el proveedor conoce todos los términos de la solicitud y evita malentendidos posteriores. Al dejar por escrito el pedido solicitado se puede comprobar a la entrega el cumplimiento de todos los requisitos requeridos.

C) Presupuesto: El proveedor, con los datos de pedido, remitirá presupuesto comprometiéndose a unos precios y plazos concretos que remitirá al técnico correspondiente. Con algunos proveedores existen precios unitarios acordados (proveedores previamente evaluados y aprobados), por lo que se hará referencia a esos acuerdos.

En aquellos casos en los que se realiza un primer pedido a un proveedor, se solicita que remita la hoja de alta de proveedores debidamente cumplimentada que será registrada por el Servicio de Administración y Planificación Económica para darlo de alta.

D) Verificación de los productos o servicios comprados: La revisión de la compra la realizará la persona que recibe la mercancía, cotejando su contenido con

lo descrito en el apartado “Condiciones de entrega” de la “hoja de pedido” descrita anteriormente. Como parte de la revisión determinará si existen deficiencias. En este último caso, registra la incidencia para que sea tenido en cuenta en la toma de acciones posteriores.

Finalmente, el responsable de verificación remite el albarán de entrega junto a las “condiciones de entrega” al técnico responsable del pedido para que se realice una verificación final.

E) Conformidad y archivo de los documentos de compras: La factura será remitida por el Proveedor al Servicio de Administración y Planificación económica, donde quedará registrada la recepción, quien la remitirá al servicio, sección o negociado correspondiente en el que se adjuntarán las hojas de pedido, presupuestos, albaranes de proveedor y “condiciones de entrega”. Una vez se haya verificado que todo es correcto se firma para proceder a tramitar su pago.

En caso de no conformidad, el Servicio de Administración y Planificación Económica realiza una petición de corrección al proveedor por escrito (mediante la colaboración del Técnico Responsable de la compra). Una vez recibida se remite toda la documentación junto con las correcciones a la sección correspondiente quien cotejando toda la documentación dará conformidad a la factura.

FDM		Datos de identificación FDM	
HOJA DE PEDIDO		Fecha:	
Proveedor: A la atención de: Dirección: Teléfono: Fax:			
Responsable del pedido:			
DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO			
CONCEPTO	Uds.	COSTE (sin IVA)	
Fecha acordada de entrega:			
Condiciones de entrega:			
Forma de pago:			
Tipo de portes: Pagados por proveedor: <input type="checkbox"/> Debidos: <input type="checkbox"/>			
OBSERVACIONES			
Conocimiento Jefe de Servicio		Realizado por	
		Fdo.:	

NOTA: CONDICIONES DE ENTREGA			
Fecha:	Proveedor:		
Empresa que lleva la mercancía (cuando se conozca)			
Descripción de pedido:		Unidades	
Observaciones		Realizado por:	
		Nombre:	
		Apellidos:	
		D.N.I.:	
		Cargo:	
		Fecha y firma:	

10.3. Evaluación de proveedores

Para la evaluación continua de los proveedores se van recogiendo las no conformidades que se producen a lo largo del año en la ficha del proveedor que está en la BBDD.

La evaluación continua de proveedores se realiza de dos modos diferentes:

a) Empresas o Entidades con las que se ha establecido Contratos o Convenios. En este caso se sigue lo establecido por la Ley de contratos de las administraciones públicas o lo recogido en cada Contrato o Convenio en particular.

b) Empresas con la que a lo largo del año no se han establecido Contratos. En estos casos se actuará del siguiente modo:

Una vez al año se realiza una evaluación. La ficha del proveedor se distribuye a la sección o servicio o centro de gasto (lo que corresponda en cada caso) que ha mantenido una relación con dicho proveedor. Será el técnico asignado el que realizará una evaluación en base a las no conformidades producidas a lo largo del periodo evaluado.

 		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTINUADA DE PROVEEDORES P7401-F2				
Departamento:						
Proveedor				Código		
Fecha de Evaluación:						
Incidencia ocurridas en el último año (adjuntar a este cuestionario copia impresa con las no conformidades producidas recogidas en el apartado "observaciones" de la BBDD)						
Criterios a evaluar (marcar lo que proceda)	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Bondad del producto comprado o servicio subcontratado						
Puntualidad en las entregas o prestación del servicio						
Seriedad en el trato						
Capacidad de respuesta ante imprevistos.						
Valoración global del proveedor/subcontratista:						
DECISIÓN Recomendada <input type="checkbox"/> Permanecer en la lista de aprobados <input type="checkbox"/> Desclasificar al proveedor Observaciones:			DECISIÓN Final <input type="checkbox"/> Permanecer en la lista de aprobados <input type="checkbox"/> Desclasificar al proveedor Observaciones:			
Fdo. Responsable Evaluación: Fecha:			Fdo. Resp. Administración: Fecha:			

La decisión final sobre el mantenimiento de un proveedor como homologado dependerá no sólo del criterio del técnico que realiza la evaluación sino de las características del proveedor (único,...). La decisión final será registrada por el Jefe del Servicio de Administración.

10.4. Recursos Humanos

En el apartado 5.1. de la norma ISO 9001 (Compromiso de la dirección) se establece que la dirección debe asegurar la disponibilidad de recursos. Dicho de otro modo, para que un sistema de gestión de la calidad sea efectivo, la organización debe determinar los recursos humanos, de infraestructura y técnicos que son necesarios para llevar a cabo los procesos y disponer de recursos económicos suficientes para sufragarlos. Generalmente, las organizaciones tienen más necesidades que recursos, por lo que habrá que establecer cuáles son las prioridades en cada caso. Esas prioridades son las que una entidad define a través de sus políticas y sus objetivos de la calidad. Por tanto, la gestión de los recursos es una consecuencia lógica de la Planificación de la Calidad elaborada por el organismo.

En este capítulo se hace referencia a la gestión de los recursos humanos. La gestión de las infraestructuras se desarrolla a través del siguiente capítulo.

10.4.1. Introducción

Hasta hace unos diez años, casi la totalidad de las empresas basaban sus sistemas de información de Recursos Humanos, en el cálculo de nóminas. Los recursos humanos de que disponían eran unos elementos más de sus cadenas productivas, y por lo tanto la única necesidad que se les planteaba a las empresas en este tema, era cubrir la realización de nóminas y contratación de personal; lo que podríamos denominar como ‘Gestión de Recursos Humanos básica o necesaria’.

Actualmente, y debido a los grandes cambios que ha sufrido el mundo empresarial (globalización, gestión del conocimiento, nuevas tecnologías, etc.), las personas integradas en una organización son cada vez más importantes, llegando a suponer un elemento diferenciador en el mercado o mercados en los que la empresa se mueva.

En concordancia con la importancia progresiva que va tomando el personal dentro de una empresa, los sistemas de gestión de los mismos, deben ir evolucionando. Ya no nos sirve un sistema básico, basado en el cálculo de nóminas y contrataciones, sino que además de todo esto, se hace necesario disponer de herramientas que permitan el desarrollo del talento, la potenciación del conocimiento, la especialización, la motivación, la evaluación del desempeño, etc. En resumen, las empresas se encuentran ante un nuevo reto llamado “Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos”.

10.4.2. Gestión Integral de Recursos Humanos

Cualquier sistema de soporte a la empresa para la gestión de sus recursos humanos, está sustentado por una serie de procesos que deben quedar claros y definidos. El sistema se basa en cinco grandes bloques que a su vez se subdividen en diferentes apartados según se muestra en el siguiente listado:

GESTIÓN DEL TALENTO

- Desarrollo personal
- Formación
- Selección

GESTIÓN DE PROCESOS

- Nómina
- Administración del personal
- Gestión organizativa
- Gestión del tiempo

PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS

- Información a Dirección
- Planificación y simulación costes personal

SERVICIOS CORPORATIVOS

- Evaluación del desempeño
- Prevención de riesgos laborales

SERVICIOS A USUARIO FINAL

- Portal del directivo
- Portal del empleado



Si profundizamos un poco en cada uno de estos apartados, observaremos la importancia que tiene cada uno de ellos en la empresa y la relación que existe entre los mismos.

10.4.2.1. Gestión del Talento:

A) Desarrollo personal: La empresa tiene que implementar una serie de medidas formativas, teniendo en cuenta sus preferencias y aptitudes, para promover el desarrollo profesional de los empleados que trabajan en ella. Con esto, se garantiza que los empleados estén suficientemente cualificados en los puestos de trabajo que desempeñan, y preparados para futuras exigencias.

B) Formación: Está muy relacionado con el anterior. Con la formación de sus empleados, la empresa pretende actualizar los conocimientos y competencias de su personal, con el objeto de que desarrollen un mayor nivel profesional y un desempeño óptimo de sus actividades.

C) Selección: A la hora de realizar una selección de personal, la empresa debe de considerar este proceso, como una inversión más para mejorar sus aspectos organizativos, al igual que cuando se realiza una importante inversión en tecnología. Lo mismo ocurre en aquellos casos en los que se tengan que preparar planes de formación para los empleados (cursos, planes de desarrollo,...).

10.4.2.2. Gestión de Procesos:

A) Nómina: Se trata del trabajo contable y administrativo. Es el caso por ejemplo del cálculo de las nóminas, pagos de seguridad social, IRPF's, etc. Es por tanto, una gestión importante en la empresa y una de las más antiguas en los recursos humanos.

B) Administración del personal: Información detallada de cada uno de los empleados relativa a su trabajo en la empresa, como por ejemplo contratos realizados, absentismos laborales, datos personales y evolución del empleado desde sus inicios en la empresa.

C) Gestión organizativa: Dentro de la gestión organizativa, se incluye la estructura organizativa de la empresa y cada una de las tareas y funciones de los puestos de trabajo que la incluyen. Además, es conveniente disponer de una previsión sobre la forma en la que afectarían los posibles cambios estructurales en cada uno de los puestos de trabajo.

D) Gestión del tiempo: Si se consigue realizar una buena planificación de los recursos humanos, se conseguirá también reducir costes y mejorar los rendimientos, sin necesidad de recortes de plantilla, es decir que lo que se hace es mejorar la efectividad y el compromiso de los empleados con su trabajo y con la empresa en general. Esto hace que la empresa incremente sus resultados, disminuya el absentismo laboral, mejore la productividad, etc.

10.4.2.3. Planificación y Análisis:

A) Información a Dirección: Consiste en el cálculo, análisis, publicación, etc. de todo tipo de indicadores de actividad, productividad, etc. en torno a la gestión de los recursos humanos de la empresa, que permitan obtener una serie de resultados y conclusiones.

B) Planificación y simulación costes de personal: Se trata de un proceso de soporte para la planificación de los costes de personal. Lo más conveniente es realizar diversos escenarios de planificación, analizando sus efectos en cuanto a reducción/ampliación de plantilla y comparar el rendimiento real con los planes obtenidos.

10.4.2.4. Servicios corporativos:

A) Evaluación del desempeño: El objetivo de realizar una evaluación del desempeño del personal que trabaja en la empresa, es el de obtener una estimación cualitativa y cuantitativa (en el caso en el que sea posible), del grado de eficacia con el que los trabajadores llevan a cabo sus actividades, responsabilidades, etc. Con este sistema, la persona encargada en la empresa, puede mejorar sus actuaciones futuras y por tanto, el rendimiento global de la empresa.

B) Prevención de riesgos: La prevención de riesgos laborales es un tema que con el paso de los años, está ganando en importancia. Cada vez existe mayor legislación y más dura por lo que es un proceso que las empresas deben cuidar de forma especial. La finalidad de este proceso no es otra que el mejorar las condiciones de trabajo del personal que trabaja en la empresa, sobretodo en aquellos aspectos de seguridad en el trabajo, mayor nivel de protección, mejora de los aspectos ambientales para aumentar la calidad de satisfacción y el rendimiento laboral, etc.

10.4.2.5. Servicios usuario final:

A) Portal del directivo: Con este portal, se pretende obtener información de distintas fuentes y capacitar a los directivos de las empresas para conseguir el máximo rendimiento de sus plantillas con una gestión eficiente.

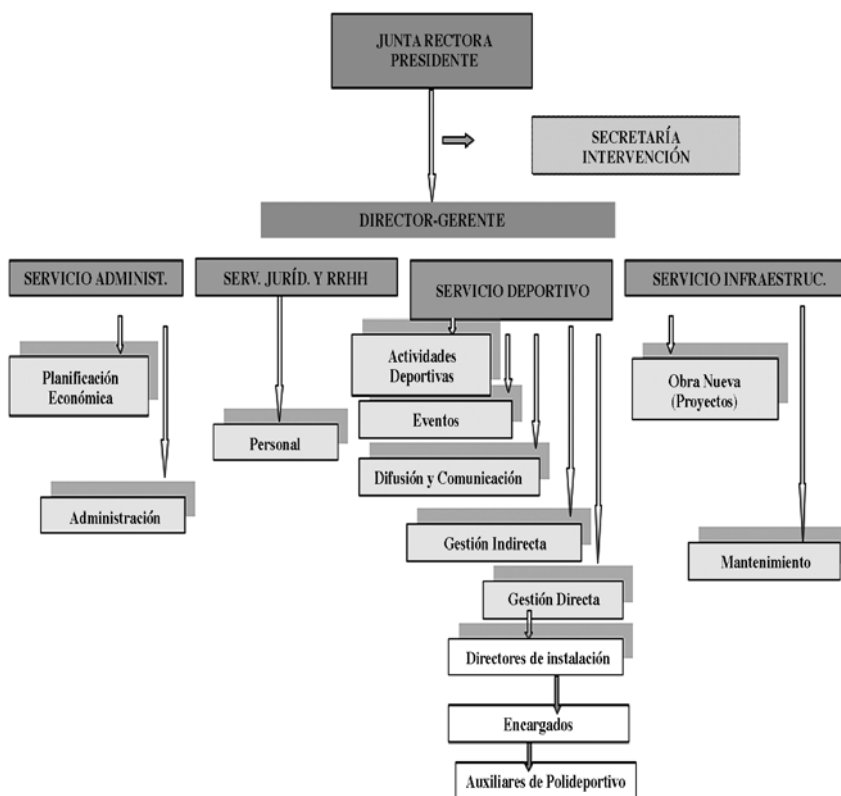
B) Portal del empleado: Deberá ser un canal de comunicación e intercambio de información directo y personalizado entre el personal que trabaja en la empresa y la propia empresa. Con este portal, se podrá conseguir la flexibilidad necesaria para adaptar a la empresa y a los trabajadores que trabajan en ella, a los cambios en el mercado, siendo un elemento integrador de las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos y facilitando la recogida de información aportada por los empleados.

Por tanto y como resumen a este punto, podemos afirmar que los motores que van a impulsar a las empresas hacia un cambio efectivo en su gestión de los recursos humanos, serán:

- Máximo desarrollo profesional de la persona en un entorno adecuado
- El personal más adecuado para cada puesto (máxima productividad), organizados de la mejor manera posible
- Gestionar la globalización de la empresa: funciones, evolución del entorno, del mercado, etc.
- Obtener una óptima gestión económica: convenios, salarios, incentivos, etc.

10.5 Estructura organizativa de la FDM

La estructura organizativa de la FDM ya ha sido revisado en la parte I de esta publicación. El organigrama de la FDM se incluye en el gráfico siguiente:



En relación con el organigrama anterior, en la Fundación Deportiva Municipal de Valencia, existe una relación de puestos de trabajo que se actualiza anualmente y en la que se incluye:

- Número de puesto
- Denominación.
- Categoría profesional
- Grupo de titulación:
 - A. Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente
 - B. Ingeniero Técnico, Diplomado universitario, Arquitecto Técnico, FP de 3^{er} grado o equivalente.
 - C. Título de bachiller, FP de 2^o grado o equivalente
 - D. Graduado escolar, FP de 1^{er} grado o equivalente
- Requisitos específicos para su desempeño
- Forma de Provisión. Libre designación (LD), Concurso (C).
- Méritos preferentes.

El departamento de recursos humanos realiza anualmente un informe en el que incluye la relación de puestos de trabajo y si la plaza es provisional o fija, las nuevas necesidades de personal y la situación.

El cumplimiento de los requisitos para el puesto de trabajo nombrados anteriormente es indispensable para ocupar una plaza en la FDM.

Debe entenderse, que como organismo público, las nuevas contrataciones en la FDM están reguladas por la normativa dictada por el Estado y la Comunidad Autónoma que es de aplicación a todo el personal al servicio de las Administraciones públicas y organismos públicos dependientes de ellas y, también, aquella que regula las relaciones de trabajo.

10.6. Plan de formación de la FDM

La Fundación Deportiva Municipal redacta un Plan de formación de carácter plurianual. El órgano encargado de establecer el plan de formación es la “Comisión Paritaria”. La Comisión Paritaria está formada por la Dirección de la Empresa, la Representación de los trabajadores y la Representación de la FDM.

A partir de las propuestas realizadas por cada uno de los miembros de la comisión paritaria se establece el plan de formación. Cada uno de los miembros es responsable de recabar cuanta información necesite para realizar sus propuestas de formación.

Una vez aprobado el plan de formación, el Servicio de Recursos Humanos realiza las gestiones necesarias para conseguir la convalidación de los cursos por parte de la Administración Pública¹. Con ello se pretende que todo el personal que accede a la formación pueda obtener una titulación reconocida. Un resumen de los requisitos de convalidación se incluye en la tabla siguiente:

¹ Resolución de 25 de noviembre e 1993, de la Directora General del Instituto Valenciano de Administración Pública, sobre convalidación de cursos de formación y perfeccionamiento.

Requisito	Descripción
Duración mínima	15 horas
Plazo	30 días antes del inicio del curso
Documentación previa. Se entregará un programa formativo.	Objetivos, contenidos, metodología, materiales educativos (si procede), evaluación del curso y de resultados, destinatarios, criterios selección, profesorado, número de horas, lugar y fecha.
Valoración asistentes	Se presentará una evaluación sobre el curso realizado por los asistentes.
Diplomas y asistencia	Serán expedidos por la Dirección General del Instituto Valenciano de Administración Pública. Será obligatoria la asistencia al 85% de la duración del curso

Según el presupuesto anual para formación, el departamento de recursos humanos propone la realización de los cursos a la Comisión Paritaria.

Los cursos sobre Prevención de Riesgos Laborales se tratan de forma particular, siendo su asistencia obligatoria para aquellas funciones que se determinen con el Comité de Seguridad y Salud.

10.7. La protección de datos personales en la FDM

Conforme a la aplicación de la legislación sobre protección de datos de carácter personal, el departamento de recursos humanos es el máximo responsable de velar por su aplicación.

El departamento de recursos humanos redacta el Documento de Seguridad, en función de los datos personales que se estén manejando en cada caso. Igualmente es el responsable de mantener dicho documento actualizado.

El departamento de recursos humanos se coordinará con los diferentes implicados y responsables incluidos en el Documento de Seguridad para garantizar el cumplimiento de la legislación vigente.

10.8. Registros relacionados con la gestión de los recursos humanos en la FDM.

Los registros relacionados con la gestión de los recursos humanos son responsabilidad del departamento de recursos humanos. En el expediente de cada trabajador se incluye como mínimo lo siguiente:

- Acreditación de la titulación y méritos para ocupar la plaza
- Datos personales de los trabajadores
- Formación realizada según el plan de formación de la FDM (fotocopias firmadas por el trabajador de la titulación expedida)
- Otros registros de carácter laboral

Además el departamento mantiene los siguientes registros:

- Plan de formación en vigor
- Documentación necesaria para la convalidación de cada curso

La conservación de los registros anteriores es fundamental para asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos por cada puesto de trabajo y para mantener un histórico de las actividades realizadas por el Servicio de Recursos Humanos.

11. Gestión de Infraestructuras

Este capítulo se estructura en Forma parte de este capítulo tres grandes apartados que le dan forma. En el primero de ellos se acomete el plan director de instalaciones deportivas de Valencia, en el segundo se habla del plan de mantenimiento de las instalaciones, del mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones deportivas municipales de la ciudad en el tercero

11.1.- Plan Director de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia

La creciente demanda por parte de los ciudadanos de disponer de mayores y mejores instalaciones donde poder practicar un deporte obliga al Ayuntamiento de Valencia, como a las demás Corporaciones Locales a diseñar y regular, de manera anticipada, las actuaciones tendentes a satisfacer las cada vez mayores necesidades ciudadanas de espacios donde ejercitarse físicamente. Por tanto, teniendo en cuenta esta positiva evolución, es preciso hacer un esfuerzo en cuanto a creación de nuevas instalaciones deportivas, mediante una planificación que resulte equilibrada, según la relación población-espacio, y en cuanto a la mejora de las instalaciones ya existentes.

Se desarrollada la propuesta a partir del P.G.O.U. del que no puede sustraerse, y se van consolidando los espacios calificados como deportivos, o susceptibles de tal calificación. Desde su confección, a mediados de la década de los 90 del pasado siglo, han ido aplicándose las propuestas, construyendo polideportivos y espacios deportivos, a la vez que consolidando, mejorando y adecuando otros. Con ello se define su adecuación a la realidad y necesidades existentes, su conveniencia, así como su carácter dinámico. Su estructura, básicamente, es la siguiente:

1. La ciudad de Valencia: Medio físico.
2. Características de la población.
3. El suelo urbano deportivo según el P.G.O.U.
4. Otros parámetros considerados.

1ª Parte. Estudio de la realidad existente

5. Localización del equipamiento deportivo de la ciudad de Valencia.
6. Instalaciones deportivas y equipamientos en cada polideportivo. Relación.
 - 1) Tipologías básicas.
 - 2) Polideportivos existentes, sus instalaciones y equipamientos.
7. Relación de instalaciones deportivas existentes en los parques y polideportivos municipales y de construcción próxima, por modalidades.
8. Relación de instalaciones deportivas, existentes y de próxima construcción, por distritos y por barrios.

2ª Parte. Necesidades deportivas de la ciudad

9. Criterios para establecer las necesidades mínimas de instalaciones deportivas, por Distritos: Criterios generales. Aplicación específica. Estructuración de los espacios y deportes en el Plan Director de Instalaciones de Valencia.
 10. Protocolo de la propuesta del Plan Director de Instalaciones en la Ciudad de Valencia.
 11. Desarrollo del esquema propuesto.
 - 1) Determinación de los grandes espacios disponibles según el P.G.O.U.
 - 2) Tratamiento específico de algunas zonas deportivas existentes a incorporar como integrantes del Plan Director.
 - 3) Consideración de la oferta pública no municipal y de la oferta privada.
 - 4) Determinación de los proyectos de nuevas instalaciones deportivas a ejecutar a medio plazo.
 - 5) Consolidación de los espacios deportivos existentes en el parque deportivo del Turia (GEL-1).
 - 6) Incorporación como suelo deportivo de espacios existentes, por su necesidad y características.
 - 7) Revisión del P.G.O.U. en su vertiente deportiva.
 - 8) Determinación de prioridades deportivas en la ciudad.
 12. Propuesta de Instalaciones a ubicar en los solares calificados como suelo deportivo y en aquellos otros espacios considerados de interés para el deporte en la ciudad.
 13. Tratamiento final de cada uno de los deportes, en los polideportivos propuestos, propuestos y por construir.
 14. Relación, por distritos y barrios, de las instalaciones determinadas en el Plan Director de Instalaciones.
 15. Estudio comparativo, por distritos, entre las necesidades y las existencias.
- Conclusiones.

La construcción de instalaciones deportivas en nuestra ciudad, como influencia del Plan Director, ha seguido un proceso que se recoge, por años, en el siguiente cuadro:

Construcción de las instalaciones cada 5 años

	Instalaciones constr.	Acumulado Instalaciones	IIDDEE constr.	Acumulado IIDDEEs
Antes de 1980	2	2	0	0
1981-1985	4	6	3	3
1986-1990	0	6	4	7
1991-1995	15	21	12	19
1996-2000	7	28	15	34
2001-2005	16	44	10	44
2006	1	45	1	45

Las instalaciones deportivas que conforman el actual censo municipal pueden estructurarse, como recintos independientes en las dos siguientes categorías:

45 Instalaciones deportivas o complejos deportivos.

45 Instalaciones deportivas elementales (IDEs)

Este conjunto de instalaciones, alberga el siguiente conjunto de espacios:

- 273 infraestructuras de práctica deportiva, que contienen 369 espacios (pistas baloncesto, fútbol sala, campos fútbol 11, fútbol 7, salas musculación, etc.)
- 17 campos de fútbol 11 y 9 campos de fútbol 7
- 27 vasos de piscina cubierta (en 14 complejos o instalaciones deportivas)
- 12 vasos de piscina descubierta (en 6 complejos o instalaciones deportivas)
- 2 campos de rugby y una zona de calentamiento
- 2 pistas de atletismo descubiertas (400m), 1 pista cubierta (200m), y 3 zonas de calentamiento
- 27 salas multiusos (gimnasia de mantenimiento, aeróbic, yoga, etc.)
- 21 salas de musculación / fitness
- 21 espacios tales como: residencia de deportistas, centro médico, aulas deportivas, salas de conferencia, oficinas, etc.

11.2.- Plan de mantenimiento de las instalaciones

Para llevar a cabo un buen mantenimiento de una instalación deportiva es recomendable realizar una planificación, y plasmarla en un documento que tenga en cuenta las características específicas de cada material o equipo y las propias específicas de la instalación deportiva donde están ubicados (edificio, climatología, modelo de gestión, etc.) Este documento que analice y planifique el mantenimiento será el Plan de Mantenimiento.

Cabe decir, que el Plan de Mantenimiento en una herramienta adecuada y útil, pero también a partir de ahora obligatoria. En el nuevo Código Técnico de la Edificación (CTE), aprobado en el Real Decreto 314 de 17 de Marzo de 2.006, obliga a la inclusión en la documentación de una obra ejecutada que se entrega al promotor, un “[...] *plan de mantenimiento del edificio con la planificación de las operaciones programadas para el mantenimiento del edificio y de sus instalaciones.*”, además se especifica que en el uso y conservación del edificio se debe de “[...] *Llevar a cabo el plan de mantenimiento del edificio, encargando a técnico competente las operaciones programadas para el mantenimiento del mismo y de sus instalaciones.*” Si bien esta obligatoriedad se aplica solo a los edificios de nueva planta, cabe observar que esta normativa se hace eco de la pujante demanda social existente en cuanto a calidad, y deberíamos tenerlo en cuenta como reflejo de dicha demanda, ya sea nuestro edificio de nueva planta o antiguo.

El plan de mantenimiento debe de pasar por dos fases muy importantes, la primera es la elaboración y redacción del plan, y la segunda es la implantación y el seguimiento del mismo. En las dos fases se debe de imprimir el mismo esfuerzo, ya que una sin la otra no hará que lleguemos a buen puerto nuestras aspiraciones. Un buen documento de planificación de mantenimiento de una instalación sin su implantación correcta se queda en papel mojado, haciendo que algo que necesita que sea contundentemente práctico se quede simplemente en lo utópico. Y es necesario enfatizar que tanto en una fase como en la otra, contar con la colaboración y opinión de todos los agentes intervinientes (operarios, encargados, directores, técnicos, etc...) es fundamental para tener una visión global de los problemas a solucionar.

En la fase de elaboración y redacción, primero se deberá de conocer la instalación, identificando los elementos que la componen y sus características tanto intrínsecas, como en relación a su entorno, como son la climatología, la gestión, el edificio, etc..., que también influyen en su mantenimiento. Una vez identificados los componentes de la instalación deportiva, se deberán establecer las operaciones de mantenimiento de cada material, equipo o instalación, con su descripción y metodología de actuación, su frecuencia y los recursos materiales y humanos necesarios. La descripción, frecuencia y recursos de cada una de estas operaciones se puede sintetizar en unas fichas de mantenimiento de fácil comprensión, que hacen práctico su uso cotidiano e incluso su seguimiento y control.

Las operaciones de mantenimiento que se deben de tener en cuenta en el Plan de Mantenimiento, deben de contemplar todas las facetas del mantenimiento, que son:

- *El mantenimiento preventivo.* Que son aquellas operaciones de mantenimiento enfocadas a prevenir un deterioro o una merma en las características del material, equipo o instalación intervenida en el tiempo. Dentro de él se engloban también el mantenimiento técnico-legal (Que es aquel que obligatoriamente hay que realizar por la prescripción de normativas de obligado cumplimiento), y la limpieza (Fase muy importante, ya que interviene y afecta a aspectos tan relevantes como la salubridad, la conservación de materiales, y la propia estética de la instalación, que es uno de los aspectos que más valoran los usuarios).

- *El mantenimiento correctivo.* Que son aquellas operaciones de mantenimiento consistentes en la reparación o reposición de un daño o merma de alguna de las características de un material, equipo o instalación, que ya se ha producido.

Además se deben de identificar los recursos materiales y humanos y los productos de los que se dispone, ajustándolos a las demandas establecidas en las operaciones de mantenimiento. Se deberá de formar al personal para que conozca bien los elementos sobre los que se va a actuar, la propia instalación y los procedimientos de actuación de mantenimiento. Por último, el plan de mantenimiento debe de valorar los costes que va a acarrear las operaciones de mantenimiento para que se tengan en cuenta en los gastos generales de la instalación, y no sea un gasto añadido que sea susceptible de entrar en recortes presupuestarios.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se tendrá una buena planificación del mantenimiento, pero quedaría la segunda fase que anteriormente comentamos, tan importante o más que esta, y es la FASE DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO. Una correcta implantación debería de contar con estos aspectos:

- Una distribución del plan de mantenimiento a todos los agentes que intervienen (personal, empresas colaboradoras, director, encargados, técnicos de mantenimiento, etc...) para que conozcan la planificación realizada y los pormenores de las actividades a realizar.

- El nombramiento de responsables, tanto para la realización de las operaciones como para el seguimiento y control de las mismas, que garanticen el cumplimiento del plan.

- Formación del personal encargado de realizar las operaciones de mantenimiento.

- Elaboración de fichas de seguimiento de las operaciones periódicas (preventivo) y de las operaciones de mantenimiento correctivo más usuales, que hagan más operativo el control, o bien un asistente informático que ayude a gestionarlo. Si se facilita la labor del control, reduciendo el tiempo que se invierte, se garantizará que éste se realice adecuadamente.

Si logramos hacer cumplir estas pautas, podremos tener un alto porcentaje de éxito en la conservación de nuestras instalaciones deportivas, para que se garantice que las prestaciones que se ofrecen el primer día de apertura sigan vigentes en el futuro.

11.3.- El mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones deportivas municipales de la ciudad de Valencia

Es objeto del presente apartado el definir el proceso para la planificación y control del mantenimiento de las infraestructuras necesarias para los procesos, software, edificios, espacios de trabajo y servicios asociados de las instalaciones deportivas municipales de la ciudad de Valencia.

Este procedimiento es de aplicación a todos los elementos citados en el apartado anterior en régimen de gestión directa que por sus características, deban ser mantenidos regularmente. Para la gestión indirecta se han establecido sistemas de mantenimiento regulados en los pliegos con las entidades colaboradoras.

El departamento de mantenimiento es el encargado de seguir las pautas descritas en este capítulo.

A.- Planificación del mantenimiento

Dada las numerosas instalaciones a controlar por el departamento de infraestructuras de la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA una de las principales tareas a su cargo es decidir sobre el mantenimiento a realizar.

Para la gestión del mantenimiento se ha creado una ***Guía de Mantenimiento*** en el que figuran todas las infraestructuras que pueden existir en una instalación deportiva.

La guía de mantenimiento es distribuida entre todos los centros e instalaciones, tanto de gestión directa como de gestión indirecta. La guía de mantenimiento incluye operaciones de mantenimiento y periodicidades recomendadas por encima de las descritas en los textos legales y de referencia consultados.

Debido a la dificultad que supone la aplicación al 100% de la Guía de Mantenimiento, se ha determinado como obligatorio el mantenimiento recogido como requisito legal. Será responsabilidad del departamento de mantenimiento establecer las actividades de mantenimiento requeridas conforme se detalla en los apartados siguientes de este procedimiento.

B.- Mantenimiento correctivo

Para realizar operaciones de reparación en instalaciones, se ha creado un formato, “Parte solicitud de reparación”. En dicho parte se incluye un plano/esquema de las instalaciones para poder identificar el lugar donde se ha producido la avería.

El parte anterior puede ser recibido por el técnico de la FDM por alguna de las siguientes vías:

- Por el personal de la instalación que detecta la avería. En ese caso se solicita el visto bueno del director.
- Directamente por el técnico en las inspecciones periódicas realizadas.
- A partir de una reclamación de un usuario. En este último caso, el técnico de la FDM rellena el parte de solicitud de reparación.

El Técnico asignado de la FDM analiza la reparación a realizar y determina quién debe realizar la reparación (medios propios o externos).

La persona o empresa asignada para la realización de la reparación, una vez finalizadas, facilita al técnico de la FDM un parte de la reparación efectuada para su visto bueno. En el anexo I se adjunta un modelo de “Parte de reparación”.

Para llevar un control del mantenimiento correctivo el Técnico Asignado utiliza una Base de Datos en la que introduce tanto las solicitudes de reparación como las acciones emprendidas para repararlas.

C.- Mantenimiento preventivo

Realización del mantenimiento preventivo. El mantenimiento de todos los elementos reglados por la legislación es realizado por medios propios o subcontratas especializadas.

La supervisión del mantenimiento preventivo es realizado por los técnicos asignados. Para cada mantenimiento preventivo se genera, al igual que para el correctivo, un “Parte solicitud de reparación”.

Una vez recibida la evidencia documental del mantenimiento preventivo realizado (mediante los registros utilizados por el subcontratista) se introducen los datos en la base de datos de mantenimiento.

Inspección general de instalaciones. El personal de la FDM visita periódicamente las instalaciones en régimen de gestión directa, al menos, cada 15 días. En estas visitas se revisan todos los elementos básicos y de seguridad y se registran las averías encontradas.

Para llevar un control de las revisiones efectuadas se llevará el registro “Inspección general de instalaciones” por el técnico asignado. En este registro, realizado sobre una hoja de cálculo, se irán anotando las inspecciones realizadas a cada instalación para controlar el número de visitas efectuadas a cada una de ellas.

Revisiones específicas. De forma específica el departamento de mantenimiento realiza las siguientes revisiones:

- Piscinas. Al inicio y al final de la temporada. En el caso de encontrarse incidencias se realiza otra inspección no programada. Para la revisión se utiliza el registro “Ficha revisión piscinas”
- Campos de fútbol. Al inicio y al final de la temporada. En el caso de encontrarse incidencias se realiza otra inspección no programada. Para la revisión se utiliza el registro “Ficha revisión campos fútbol”

- Ficha de control de suministros, producción y distribución de ACS. Semanalmente. Para la revisión se utiliza el registro “Ficha de control de suministros, producción y distribución de ACS”

D.- Análisis del mantenimiento realizado

Mensualmente el técnico asignado de la FDM realiza un análisis de los mantenimientos por oficios y por instalaciones, incluyendo el coste y el número de partes realizados.

Como resultado de este análisis se pueden establecer acciones correctoras/preventivas y mejoras en el mantenimiento.

“Parte solicitud de reparación”

Año 2.004



AJUNTAMENT DE VALENCIA
REG DORIA DESPORTS I TEMPS LLIBRE



FUNDACIÓN
DEPORTIVA
MUNICIPAL
VALENCIA

PARTE SOLICITUD DE REPARACION

INSTALACION:

PARTE Nº:

POLIDEPORTIVO "EL CABAÑAL"

Calle Don Vicente Gallart, s/nº

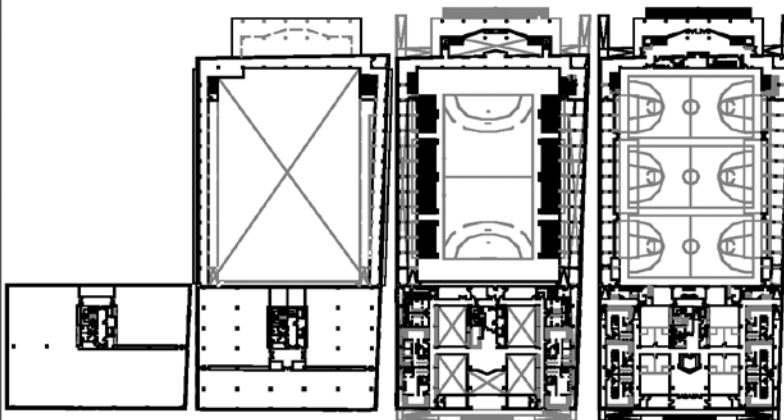
FECHA:

DEFICIENCIA: _____

POSIBLE CAUSA: _____

OBSERVACIONES: _____

UBICACION TRABAJOS A EFECTUAR:



PLANTA PISO 2º

PLANTA PISO 1º

ENTREPLANTA

PLANTA BAJA

REVISADO:

- Permiso fax _____ el _____
- Reparado el _____
- Certificado el _____

FIRMA OPERARIO ENCARGADO:

Vº. B. DIRECTOR:

"Ficha revisión piscinas"



FICHA REVISIÓN PISCINAS



ORIGINAL

INSTALACION:	OPERARIO:	FECHA:
---------------------	------------------	---------------

ANÁLISIS DE AGUAS:

Cl libre: _____ mg/l	Cl total: _____ mg/l	pH: _____	Ac. Isocianúrico: _____ mg/l	Transparencia: _____	Tª _____
Cl libre: _____ mg/l	Cl total: _____ mg/l	pH: _____	Ac. Isocianúrico: _____ mg/l	Transparencia: _____	Tª _____
Cl libre: _____ mg/l	Cl total: _____ mg/l	pH: _____	Ac. Isocianúrico: _____ mg/l	Transparencia: _____	Tª _____

VASO

Limpieza de fondo: _____	Paredes: _____	Zona de playa: _____	Vestuarios: _____	Libros oficiales: _____
--------------------------	----------------	----------------------	-------------------	-------------------------

CLIMATIZACIÓN

Tª ambiente: _____	Humedad Relativa: _____ %	Estado equipo climatización: _____	Limpieza sala: _____
--------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------

ACS

Tª Acumul.ACS: _____	Tª Distrib.ACS: _____ %	Estado equipo ACS: _____	Limpieza sala: _____
----------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------

PROD. CALOR

Tª Primario: _____	Estado Bombas Primario: _____ %	Estado Calderas: _____	Limpieza sala: _____
--------------------	---------------------------------	------------------------	----------------------

FILTRADO

Estado Bomb. Filtrado: _____	Presiones filtros: _____	Estado Eq.Dosif.Autom: _____	Limpieza sala: _____
------------------------------	--------------------------	------------------------------	----------------------

ALM. PROD. QUIM

Ubicación: _____	Ventilación: _____	Prod. Homolog: _____	Limpieza sala: _____
------------------	--------------------	----------------------	----------------------

ESTADO EDIFICIO

Fachada: _____	Pintura: _____	Albañilería: _____	Carpintería: _____	Limpieza: _____
----------------	----------------	--------------------	--------------------	-----------------

OBSERVACIONES:

--

Fdo.: El técnico FDM

Fdo.: Por la Empresa

EXEMPLAR PER A L'INSTAL·LACIÓ / EJEMPLAR PARA LA INSTALACIÓN

"Ficha revisión campos fútbol"



ACTA DE INSPECCION CAMPOS DE FUTBOL
Servicio de Infraestructuras



En Valencia, siendo las _____ horas del día _____ de _____ de 2.00 , el Técnico que suscribe D./D^a. _____, procede a inspeccionar la Instalación _____, de propiedad municipal, gestionada por _____, en presencia de D./D^a. _____ D.N.I. _____, en su condición de _____ con el siguiente resultado:

Terreno de juego:	Bien	Regular	Mal
• Pavimento _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Líneas de marca y sus referencias _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Valla perimetral _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Redes de Fondo _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Porterías _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Pasillos perimetrales _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Instalación de iluminación _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Instalación de riego _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones: _____

Vestuarios:	Bien	Regular	Mal
• Pavimentos _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Paramentos _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Carpintería exterior _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Carpintería interior _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sanitarios _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Instalación eléctrica _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Instalación de fontanería _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Equipo de producción de A.C.S. _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Equipamiento _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones: _____

Cumplimiento de Normativas:	Si	No
• Tratamiento antilegionela. _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Control de plagas. _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Protección contra incendios. _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Observaciones: _____

Y en testimonio de lo actuado, se levanta acta por triplicado, quedando uno en poder del representante del Gestor que, en prueba de conformidad, la firma en unión del Técnico actuante:

Por el Gestor: _____

Por el Servicio de Infraestructuras de la F.D.M. _____

“Ficha de control de suministros, producción y distribución de ACS”


AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
POLIDEPORTIVO

**FICHA DE CONTROL DE SUMINISTROS,
 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN A.C.S.**


**FUNDACIÓN
 DEPORTIVA
 MUNICIPAL**

Fecha: _____ Hora: _____ Lectura realizada por: _____

LECTURA DE CONTADORES: Gas. _____ m³. Agua. _____ m³. Electricidad. _____ Kw.

ESTADO DE CALDERAS: Parada. En marcha. Temperatura: _____ C°. Acumulador: _____ C°. Distribución: _____ C°. Primario: _____ C°.

PRESIÓN: Agua potable: _____ Kg/cm². Gas: _____ Kg/cm². Primario: _____ Kg/cm².

ESTADO: Bomba primario: Parada. En marcha. Bomba distribución: Parada. En marcha. Válvula mezcladora: Parada. En marcha.


OPERACIONES DE MANTENIMIENTO:


FECHA	OPERACIÓN	P.EXTERNO

OBSERVACIONES:

Formulario © 2008 València - Tlf. 963480300 - Nº Fax 963480301 - www.fundaciondeportivamunicipal.com - E-mail: info@fdm-valencia.com

“Inspección general de instalaciones”


**FUNDACIÓN
 DEPORTIVA
 MUNICIPAL**


AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
MEDICINA DEPORTIVA

INSPECCIÓN GENERAL DE INSTALACIONES
R301-F5

FECHA	INSTALACIÓN	OBSERVACIONES	VALIDACIÓN

12. Gestión de los servicios de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia

12.1.- El control de los servicios deportivos de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia

Como se ha comentado en capítulos anteriores es el Servicio Deportivo de la F.D.M. de Valencia quién aglutina la mayoría de los procedimientos de gestión de los servicios considerados deportivos.

En este capítulo se recoge una breve descripción de estos procedimientos y que son los siguientes:

- Gestión de Instalaciones
- Realización memoria trimestral actividades instalaciones
- Realización memoria anual actividades instalaciones
- Gestión de salas y espacios FDM
- Eventos Deportivos
- Actividades deportivas escolares
- Escuelas Deportivas Municipales
- Juegos Deportivos Municipales

Al establecer por escrito los procedimientos desarrollados por los servicios de la FDM se está formalizando el trabajo realizado por los profesionales de nuestra organización. Con anterioridad al establecimiento de los procedimientos, cada sección deportiva, había definido las pautas de actuación para las actividades que se controlaban de acuerdo a sus responsabilidades. Si bien la mayor parte del trabajo ya estaba realizado, en algunos casos, el análisis de las actividades realizadas ha servido para establecer otros planteamientos diferentes a los actuales. Fundamentalmente lo que se ha logrado es definir una metodología clara de actuación en todos los casos, consistente en:

1. Definir las actividades desarrolladas por cada sección y los criterios (requisitos) con los que deben realizarse.
2. Definir los responsables de realizar cada tarea.
3. Determinar los recursos que son necesarios para desarrollar cada actividad para cumplir los requisitos establecidos.
4. Establecer los registros necesarios para tener evidencias de que las actividades que se realizan cumplen con los criterios que se habían marcado: política, objetivos y planes. Para cada registro se determina el contenido, la forma en la que debe cumplimentarse, la periodicidad, el responsable de rellenarlo, de aprobarlo, etc.
5. Establecer las actividades de verificación

12.2.- Gestión de la instalaciones

Este procedimiento tiene como objeto establecer la forma en la que se lleva a cabo el control de las instalaciones tanto en gestión directa como en gestión indirecta por la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA.

Los distintos responsables asignados a la gestión de las instalaciones del **Servicio Deportivo** de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia actúan según se describe en este apartado.

12.2.1.- Instalaciones

La gestión puede ser directa, realizada por personal de la Fundación, o bien indirecta, cuando se realiza a través de un convenio o concesión con una empresa que se encarga de la gestión.

Existe una “Guía de instalaciones deportivas municipales más oferta de actividades” de la Ciudad de Valencia en la que se recogen todas las instalaciones, las características más importantes y las actividades más significativas que pueden realizarse en cada una de ellas.

Existe, así mismo, un “**Reglamento de Instalaciones Deportivas Municipales de la Ciudad de Valencia**” en el que figura todo lo relativo a la forma en que se gestionan las Instalaciones.

✓ **Gestión Directa.** Son aquellas instalaciones Deportivas Municipales que se gestionan de forma directa a través del Organismo Autónomo Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

✓ **Gestión Indirecta.** Son aquellas instalaciones Deportivas Municipales que se gestionan de forma indirecta a través de la firma de convenios / concesiones con empresas o entidades. En estos casos se vigila el cumplimiento de los acuerdos establecidos en dichos convenios/concesiones.

12.2.2.- Control de las instalaciones por los Servicios de la Fundación Deportiva

El responsable técnico asignado a una instalación hace un seguimiento del registro ìControl de la documentación de las instalacionesî. En este registro se anotan todos los documentos que la instalación va entregando conforme los plazos establecidos a lo largo del año. Se puede solicitar documentación adicional en función de las necesidades, por ejemplo, a petición de la sección de mantenimiento de infraestructuras.

“Control de documentación instalaciones gestión indirecta”

DOCUMENTACIÓN																				APROBACIÓN
Planificación de la Gestión Deportiva: 2005	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
	Aproba																			
Planilla mensual: Enero-Febrero-Marzo	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
	Aproba																			
Planilla mensual: Abril-Mayo-Junio	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
	Aproba																			
Planilla mensual: Julio-Agosto-Septiembre	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
	Aproba																			
Planilla mensual: Octubre-Noviembre-Diciembre	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
	Aproba																			
Memoria Anual: 2004 - Balance gestión económica - Memoria deportiva - Memoria mantenimiento	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
	Aproba																			
Inventario de Bienes	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
Plan de Prevención	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			
Documentación Mantenimiento	Expedi.																			
	Entrega																			
	Fecha																			

Por otro lado, también se utiliza el registro “Control de la responsabilidad civil” para asegurarse que las instalaciones mantienen actualizadas sus pólizas y que la cuantía cubre las actividades recogidas en el pliego de condiciones. Para las instalaciones en gestión directa la responsabilidad civil está cubierta por la póliza general del Ayuntamiento de Valencia.

“Control de la responsabilidad civil”

<i>Instalación</i>	<i>Entrega Póliza RC <año></i>	<i>Entrega Póliza RC <año></i>	<i>Fecha expedición</i>	<i>Fecha finalización</i>	<i>Aforo</i>	<i>Importe que cubre</i>

Entre la documentación solicitada se halla el informe trimestral, la memoria deportiva, y la planificación para la temporada siguiente. A todos los responsables de las instalaciones se les ha hecho entrega del modelo y del guión que deben seguir en su elaboración (ver “Realización memoria trimestral de actividades de las instalaciones” y “Realización memoria anual de actividades de las instalaciones”).

Además de todo ello, cuando hay que solicitar un documento en concreto, se les envía una carta con registro de salida y acuse de recibo, para que en el plazo indicado presente la documentación. Toda esta información se archiva para su posterior consulta por el técnico responsable del expediente.

También se realizan unas visitas a todas las instalaciones, en las que se comprueba que la instalación se está gestionando correctamente.

12.2.2.1.- Realización memoria trimestral de actividades de las instalaciones

Esta instrucción técnica tiene como objeto establecer la forma en la que **deben** redactarse las **memorias trimestrales** realizadas por los responsables de las instalaciones, tanto en gestión directa como en gestión indirecta y que deben ser entregadas al responsable de la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA de la supervisión de la instalación correspondiente.

- Los **responsables de las instalaciones** redactarán las memorias de gestión conforme se describe en este apartado.

- El **responsable del Servicio Deportivo** revisará las memorias y facilitará los formatos y la ayuda técnica necesaria a los responsables de las instalaciones para completar las memorias tal y como se describe a continuación.

El informe trimestral a entregar deberá constar de los siguientes puntos:

1. Horarios en la instalación (documento en Excel)
2. Grupos en funcionamiento (documento en Excel)
3. Total sesiones y horas realizadas durante el mes / nº alumnos/as en cada grupo / Relación de monitores/as por grupo (documento en Excel)
4. Relación de monitores/ socorristas y titulaciones de los mismos (documento en Excel)
5. Calles de baño libre, en las piscinas cubiertas (documento en Excel)
6. Nº total de usuarios por actividad (documento en Excel)
7. Nº de usos por actividades (documento en Excel)
8. Entidades que utilizan la instalación (documento en Excel)
9. Incidencias (documento en Word)
10. Nº de sustituciones y causas (documento en Word)
11. Fotocopia de los tc1 y tc2 (documento en Word)

El informe estará formado por dos partes, una en formato Word y otra en Excel. Para facilitar el trabajo a las instalaciones, todas las planillas que hay que rellenar, se han recogido en un **único archivo Excel titulado: I750103-F1 “Registro Excel para la Memoria trimestral”**. Las planillas de Excel están protegidas, por lo que sólo se puede escribir en los cuadros que están delimitados, e insertar filas en

caso necesario. Con ello se consigue recopilar información de todas las instalaciones con el mismo formato y de forma homogénea para su análisis por los técnicos del Servicio deportivo.

“Registro Excel para la Memoria trimestral”

(archivo en formato electrónico entregado a los responsables de las instalaciones formado por todas las planillas descritas anteriormente)

PLANILLA Nº 1: HORARIOS EN LA INSTALACIÓN

TIPO ACTIVIDAD	DÍAS	HORARIO
Nat. Adultos	L-X-V	9:15-10:00
Nat. Escolar		
Nat. Preescolar		
Nat. 3ª Edad		
Aquagym		
Aquaerobic		
Bebés		
Pre-Post Parto		
Nat. Terapéutica		
Gim. Mantenimiento		
Aerobic		
Tai Chi		
Yoga		
Tonificación		
Bailes de salón		
GAP		
Pilates		
Cursos Tenis		
Baño Libre		
Sala Musculación		
Horario Instalación		

PLANILLA Nº 2: HORARIOS ACTIVIDADES EN SECO

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADOS
08:30 - 9:30						
09:30 - 10:30						
10:30 - 11:30						
15:30 - 16:30						
17:30 - 18:30						
18:30 - 19:30						
19:30 - 20:30						
20:30 - 21:30						
21:30 - 22:30						

PLANILLA N° 3: HORARIOS PISCINA																			
		8:00	8:45	9:30	10:15	11:00	11:45	12:00	13:00	14:00	15:15	16:00	16:45	17:30	18:15	19:00	19:45	20:30	21:15
L-X	Calle 1	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Preesco	Preesc	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 2	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Escolar	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 3	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Escolar	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 4	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Escolar	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 5	Acuagym	Acuagym	Acuagym	Acuagym	Acuagym										Acuagym	Acuagym	Acuagym	Acuagym
	Calle 6	BAÑO LIBRE										BAÑO LIBRE							
Fisc. Pequeña																			
M-J	Calle 1	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Preesco	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 2	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Escolar	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 3	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Escolar	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 4	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos					Adultos	Adultos	Adultos	Escolar	Escolar	Adultos	Adultos	Adultos	Adultos
	Calle 5	Acuagym	Acuagym	Acuagym	Acuagym	Acuagym										Acuagym	Acuagym	Acuagym	Acuagym
	Calle 6	BAÑO LIBRE										BAÑO LIBRE							
Fisc. Pequeña																			
V	Calle 1													Preesco	Escolar			Adultos	Adultos
	Calle 2													Escolar	Escolar			Adultos	Adultos
	Calle 3													Escolar	Escolar			Adultos	Adultos
	Calle 4													Escolar	Escolar			Adultos	Adultos
	Calle 5													Escolar	Escolar			Adultos	Adultos
	Calle 6	BAÑO LIBRE										BAÑO LIBRE							
Fisc. Pequeña																			
S	Calle 1				10:15	11:00	11:45	12:30	13:15	14:00	15:15	16:00	16:45	17:30	18:15	19:00	19:45	20:30	21:15
	Calle 2				Escolar	Preesco	Escolar	Adultos											
	Calle 3				Escolar	Preesco	Escolar	Adultos											
	Calle 4				Escolar	Preesco	Escolar	Adultos											
	Calle 5				Escolar	Preesco	Escolar	Adultos											
	Calle 6	BAÑO LIBRE										BAÑO LIBRE							
Fisc. Pequeña																			
D	Calle 1																		
	Calle 2																		
	Calle 3																		
	Calle 4																		
	Calle 5																		
	Calle 6	BAÑO LIBRE										BAÑO LIBRE							
Fisc. Pequeña																			

PLANILLA N° 4: PLANILLA PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS PROGRAMADAS						
INSTALACIÓN:	MES:					
ACTIVIDAD	N° MONITORES	HORARIO	DÍAS	N° USUARIOS	N° SESIONES/MES	N° USOS
1						
TOTAL						
Nota: N° USOS = N° SESIONES x N° USUARIOS						

PLANILLA N° 5: PLANILLA DE USOS LIBRES

INSTALACIÓN:	MES:			
ACTIVIDAD	PISTA/CAMPO/PISCINA	N° HORAS	N° USUARIOS	N° USOS
1				
TOTAL				

Nota: N° USOS = N° HORAS x N° USUARIOS

PLANILLA N° 6: TITULACIONES PERSONAL

Trabajador/a	Titulación	DNI
Luis	TAFD	
Maria	Magisterio E F	

Titulación	N°
Licenciado/a en CCAFD	
Magisterio EF	
TAFAD	
Monitor/a Natación	
Monitor/a Aerobic/Steep/Fitness	
Monitor/a Spinning/Pilates/etc	
Monitor/a Musculación	
Socorrista	
Monitor/a Fables Salón	
Monitor/a Yoga / Tai Chi	
Monitor/a Tenis	
Otros	
TOTAL	

PLANILLA Nº 8: USUARIOS: VENTA DE TICKETS Y Nº DE INSCRIPCIONES EN LOS CURSOS

Actividad	Ene	Feb	Mar	Total
Nat. Adultos				
Nat. Escolar				
Nat. Preescolar				
Nat. 3ª Edad				
Aquagym				
Aquasróbic				
Bebés				
Pre-Post Parto				
Nat. Terapéutica				
Om. Mantenimiento				
Aeróbic				
Tai Chi				
Yoga				
Tonificación				
Baños de salón				
GAP				
Pilates				
Cursos Tenis				
Baño Libre				
Musculación				
Abonados				
Tenis				
Padel				
Frontón				
Baloncesto				
Voleibol				
Fútbol				
Balonesmano				
Rugby				
Hockey				
Total				

PLANILLA Nº 9: USOS

Actividad	Ene	Feb	M
Nat. Adultos			
Nat. Escolar			
Nat. Preescolar			
Nat. 3ª Edad			
Aquagym			
Aquasróbic			
Bebés			
Pre-Post Parto			
Nat. Terapéutica			
Om. Mantenimiento			
Aeróbic			
Tai Chi			
Yoga			
Tonificación			
Baños de salón			
GAP			
Pilates			
Cursos Tenis			
Baño Libre			
Musculación			
Abonados			
Tenis			
Padel			
Frontón			
Baloncesto			
Voleibol			
Fútbol			
Balonesmano			
Rugby			
Hockey			
Total			

PLANILLA Nº 10: ENTIDADES EXTERNAS

ENTIDADES EXTERNAS	DÍAS	HORARIO

12.2.2.2.- Realización memoria anual de actividades de las instalaciones

Esta instrucción técnica tiene como objeto establecer la forma en la que **deben redactarse las memorias anuales** realizadas por los responsables de las instalaciones, tanto en gestión directa como en gestión indirecta y que deben ser entregadas al responsable de la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA de la supervisión de la instalación correspondiente.

- Los **responsables de las instalaciones** redactarán las memorias de gestión conforme se describe en este apartado.

- El **responsable del Servicio Deportivo** revisará las memorias y facilitará los formatos y la ayuda técnica necesaria a los responsables de las instalaciones para completar las memorias tal y como se describe a continuación.

El informe anual a entregar deberá constar de los siguientes puntos:

1. Organigrama funcional (Documento en Word)
2. Personal de la instalación (Documento en Word)
3. Propuesta de nuevas actividades (Documento en Word)
4. Incidencias (Documento en Word)
5. Valoración de los cursos (Documento en Word)
6. Horarios en la instalación (Documento en Excel)
7. Calles de baño libre, en las piscinas cubiertas (Documento en Excel)
8. Horarios de entrenamiento (Documento en Excel)
9. Calendario de competiciones (Documento en Excel)
10. Usuarios por actividad: venta de tickets y nº de inscripciones en los cursos (Documento en Excel)
11. Usos por actividad (Documento en Excel)
12. Relación titulaciones del personal (Documento en Excel)
13. Relación y horarios de entidades externas que utilizan la instalación (documento en excel)

PLANILLA N° 3: HORARIOS ENTRENAMIENTO		
ENTIDAD ENTRENAMIENTO	DÍAS	HORARIO

PLANILLA N° 4: HORARIOS COMPETICIÓN		
COMPETICIÓN	DÍAS	HORARIO

PLANILLA N° 5: USUARIOS; VENTA DE TICKETS Y N° DE INSCRIPCIONES EN LOS CURSOS

Entidad	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Nat. Adultos													
Nat. Escolar													
Nat. Preescolar													
Nat. 3ª Edad													
Aquagym													
Aquarobics													
Deportes													
Pre-Post Parto													
Nat. Terapéutica													
Om. Mantenimiento													
Aerobic													
Tai Chi													
Yoga													
Tenificación													
Bailes de salón													
GAP													
Pilates													
Cursos Tenis													
Baño Libre													
Musculación													
Ahorrados													
Tenis													
Padel													
Frontón													
Baloncesto													
Voleibol													
Fútbol													
Balonesmano													
Rugby													
Hockey													

PLANILLA N° 6: USOS

Entidad	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Nat. Adultos													
Nat. Escolar													
Nat. Preescolar													
Nat. 3ª Edad													
Aquagym													
Aquarobics													
Deportes													
Pre-Post Parto													
Nat. Terapéutica													
Om. Mantenimiento													
Aerobic													
Tai Chi													
Yoga													
Tenificación													
Bailes de salón													
GAP													
Pilates													
Cursos Tenis													
Baño Libre													
Musculación													
Ahorrados													
Tenis													
Padel													
Frontón													
Baloncesto													
Voleibol													
Fútbol													
Balonesmano													
Rugby													
Hockey													

PLANILLA Nº 7: TITULACIONES PERSONAL

Trabajador/a	Titulación	DNI
Luis....	TAFD	
María....	Magisterio E.F.	

Titulación	Nº
Licenciado/a en CCAFD	
Magisterio EF	
TAFAD	
Monitor/a Natación	
Monitor/a Aeróbic/Steep/Fitness	
Monitor Spinning/Pilates/etc	
Monitor/a Musculación	
Socorrista	
Monitor/a Bailes Salón	
Monitor/a Yoga / Taichí	
Monitor/a Tennis	
Otros	
TOTAL	

PLANILLA Nº 8: ENTIDADES EXTERNAS

ENTIDADES EXTERNAS	DÍAS	HORARIO

12.3.- Gestión de salas y espacios del Complejo Deportivo Cultural “Petxina”

En este apartado se describen las actividades realizadas por la Sección de Comunicación y Documentación, de cara a la gestión del uso de las salas y salones del Complejo Deportivo Cultural “Petxina”.

El técnico asignado actuará conforme se describe en este procedimiento. Gerencia aprueba o desestima los eventos solicitados por los interesados

El Complejo Deportivo Cultural “Petxina” cuenta con una serie de salas y espacios que pueden ser cedidos a entidades y otras organizaciones para la realización de eventos diversos. Para que una entidad pueda ocupar uno de los espacios disponibles debe realizar una solicitud ante la Fundación Deportiva Municipal utilizando el formulario “Solicitud de salas y espacios del complejo deportivo cultural Petxina”.

Una vez realizada la solicitud es estudiada por el técnico correspondiente asignado, que presenta los resultados a la Gerencia utilizando el registro “Solicitud de salas y espacios. Aprobación del evento”. Será Gerencia la que aprobará o denegará la solicitud a la vista de los informes presentados por el técnico.

Si se solicita bonificación, la solicitud pasa a Presidencia que será la que decida sobre la bonificación a conceder. En todo caso el resultado de la decisión será comunicado al interesado por escrito.

Una vez aprobado el evento, el interesado con la ayuda del Técnico asignado rellenará el registro “Solicitud de salas y espacios. Servicios necesarios”. Mediante este registro se completa toda la información necesaria sobre equipos y otros servicios necesarios para la realización del evento. También durante esta etapa se solicitan todos los permisos y autorizaciones que son necesarias con la intervención de los departamentos de la FDM que sean necesarios.

Finalmente, una vez realizado el evento, el técnico asignado rellena el registro “Solicitud de salas y espacios. Supervisión del acto” en el que describe cualquier incidencia producida y estima la devolución completa, parcial o la no devolución de la fianza depositada por la entidad.



**SOLICITUD DE SALAS Y ESPACIOS
DEL COMPLEJO DEPORTIVO
CULTURAL "PETXINA" I750102-F1**

FECHA

Nº

NOMBRE DE LA ENTIDAD SOLICITANTE

Dirección(Calle, C.P. y ciudad), Teléfono/ E-mail / CIF de la entidad

Dirección _____ Teléfono _____ E-mail _____ CIF _____

REPRESENTANTE DE LA ENTIDAD

Nombre y apellidos _____ DNI _____ Teléfono _____

SALA Y/O ESPACIO QUE SOLICITA

Sala	Capacidad	(marque con una X)	Sala	Capacidad	(marque con una X)
Sala de Conferencias	168		Pasillo exterior A2	150	
Sala de Actos	300		Pasillo exterior B1	300	
Sala de Prensa	40		Pasillo Exterior B2	300	
Hall principal	300		Espacio exterior C	200	
Pasillo exterior A1	150				

TIPO DE ACTO O EVENTO

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Congreso | <input type="checkbox"/> Jornadas científicas | <input type="checkbox"/> Demostraciones |
| <input type="checkbox"/> Symposium | <input type="checkbox"/> Act. Culturales (teatro, conciertos, cine) | <input type="checkbox"/> Cursos |
| <input type="checkbox"/> Jornadas técnicas | <input type="checkbox"/> Exposición | <input type="checkbox"/> Escuelas de prensa |
| <input type="checkbox"/> Conferencia | <input type="checkbox"/> Jornadas profesionales | <input type="checkbox"/> Presentaciones |
| <input type="checkbox"/> Master | <input type="checkbox"/> Asambleas profesionales | <input type="checkbox"/> Otros |

DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS Y NATURALEZA DEL ACTO

Nº DE ASISTENTES _____ **FECHA DE CELEBRACIÓN (DÍAS Y HORAS)** _____

EQUIPOS O INFRAESTRUCTURA EXTRA NECESARIA PARA LA CELEBRACIÓN DEL EVENTO

Escenarios o elementos móviles _____ Instalaciones eléctricas, megafonía y vídeo (especificar modelos y detalles)

FECHAS DE MONTAJE Y DESMONTAJE (DÍAS HORAS)

FECHA	Mañanas		Tardes		Festivo	
	Hora inicio	Hora fin	Hora inicio	Hora fin	SI	NO

EN CASO DE SOLICITUD DE BONIFICACIÓN DESCRIBA LAS RAZONES DE LAS MISMA

Dº/Dª _____ como responsable de la entidad y la realización del acto solicitado, una vez leídas y aceptadas las normas de uso y de utilización de las salas firmo la presente solicitud en Valencia a _____ de _____ de 2005.

Nombre y firma _____

  FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL AJUNTAMENT DE VALÈNCIA	SOLICITUD DE SALAS Y ESPACIOS <u>APROBACIÓN DEL EVENTO</u> I7500102-F2	FECHA	Nº



APROBACIÓN DE LA CELEBRACIÓN DEL ACTO O EVENTO

Informe del Técnico	
----------------------------	--

Aprobación del acto (Gorrasá)	Aprobado (fecha y firma)	Fecha Libre <input type="checkbox"/>	Desestimado (fecha y firma)
		Solicitud Bonificación <input type="checkbox"/>	
		Interviene FDM <input type="checkbox"/>	

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA APROBANDO LA BONIFICACIÓN. NOTIFICACIÓN INGRESOS.

Fecha recepción solicitud presidencia		Fecha resolución presidencia
% Bonificación aplicada		Fecha notificación
Importe total a pagar		Fecha ingreso
Fianza a depositar		Fecha ingreso fianza

 	SOLICITUD DE SALAS Y ESPACIOS SERVICIOS NECESARIOS I750102-F3	FECHA	Nº

MONTAJE DE EQUIPOS O INFRAESTRUCTURAS. SEGUROS Y PÓLIZAS.



Descripción	NO	SI	Observaciones
Certificado de instalación (escenarios o elementos móviles)			
Certificado instalación eléctrica o megafonía			
Documento escrito y firmado que asumen responsabilidad en cuanto al cumplimiento de la legalidad vigente			
Presentación póliza de seguros			
Tipos de póliza de responsabilidad civil:		Aprobado: Responsable Servicio Infraestructuras (fecha y firma)	

ADAPTACIÓN PLAN DE EMERGENCIA Y EVACUACIÓN.

Aplicación plan de emergencia ordinario. SI NO
 Adaptación del plan de emergencia y evacuación (plan de emergencia extraordinario) SI NO
 Presentación póliza seguro correspondiente. SI NO
 Presentación documento exoneración de responsabilidades. SI NO

SERVICIOS EXTRA A CONTRATAR.

Servicio	Descripción
<input type="checkbox"/> Megafonía o audiovisual	
<input type="checkbox"/> Limpieza	
<input type="checkbox"/> Seguridad	
<input type="checkbox"/> Catering	
<input type="checkbox"/> Reserva de parking	
<input type="checkbox"/> Contratación generador	
<input type="checkbox"/> Otros	

  FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL VALÈNCIA AJUNTAMENT DE VALÈNCIA	SOLICITUD DE SALAS Y ESPACIOS SUPERVISIÓN DEL ACTO I750102-F4	FECHA	Nº

CONTROL MONTAJE.

Técnico Responsable:
Observaciones

CONTROL EVENTO.

Técnico Responsable:
Observaciones

SUPERVISIÓN DE SALAS.

Técnico Responsable:		
Estado sala y espacios	Devolución completa de la fianza SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Descripción incidencias (desperfectos...)	Cantidad a restar de la fianza	
	Cantidad a devolver	
	Fecha devolución	

VALORACIÓN DEL ACTO.

Técnico Responsable (Nombre / Fecha / Firma)

Al final del libro, en el apartado Anexos se incluye:

- *La Normativa general de contratación del alquiler de las instalaciones del Complejo Deportivo Cultural "Petxina".*
- *Un Extracto del Reglamento de uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Cultural Petxina*

12.2.4.- Eventos deportivos

En este apartado se determinan los procesos utilizados por la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA para planificar y gestionar los eventos que se realizan.

La Gerencia tendrá la responsabilidad de aprobar los eventos a realizar.

El técnico de la Sección Eventos tiene las siguientes responsabilidades:

- Valorará las propuestas de eventos de los promotores
- Se responsabilizará de la gestión de los eventos de acuerdo a los términos en los que se aprobaron
- Supervisará los eventos realizados
- Informará a su superior de cualquier incidencia relacionada con la Gestión de Eventos.

A.- Planificación anual de eventos

La planificación de la *agenda deportiva* se realiza durante finales de año y principios del siguiente. Los eventos incluidos en la agenda deportiva dependen de una serie de criterios técnicos y sociales. Se pueden distinguir los siguientes tipos de eventos:

- 1) Circuitos de carreras populares
- 2) Otras carreras populares
- 3) Eventos participativos (por ejemplo “Día de la bici”)
- 4) Trofeos Ciudad de Valencia
- 5) Grandes eventos (Competiciones)
- 6) Otros eventos

El proceso de planificación no se cierra a principios de año, puesto que existen muchos condicionantes que pueden cambiar la agenda deportiva.

B.- Control del proceso

Una vez ha sido aprobado el evento, el Técnico asignado a la gestión del mismo, inicia todas las actividades relacionadas con el desarrollo de la actividad. Para ello, dependiendo del tipo de evento y lo que se haya acordado con el Promotor de la Actividad, se establecen tres etapas fundamentales que deben seguirse:

•Preparación del evento:

Esta primera etapa consiste en establecer los contactos con todos los colaboradores que sean necesario para la realización del evento, así como asegurar que la Actividad cumple con todas las autorizaciones y permisos necesarios para su celebración. El técnico asignado será el responsable de supervisar todos los anteriores contando con la ayuda en cada caso de los departamentos de la FUNDACIÓN

DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA con conocimientos sobre el área en cuestión. Por ejemplo, en el caso de ser necesario valorar certificados de homologación o planes de evacuación, se contará con el Servicio de Mantenimiento de Infraestructuras. Todas las actividades a realizar durante la fase de preparación del evento serán registradas bajo el formato “Eventos deportivos. Preparación del evento”.



•*Realización del evento:*

La forma en la que se realizará el evento dependerá de los acuerdos establecidos durante la fase anterior. Generalmente la labor del Técnico Asignado de la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA será de supervisión y de colaboración en los casos en los que sea necesario.

•*Supervisión e informes finales:*

Con el fin de asegurarse que se han cumplido todos los acuerdos establecidos con el Promotor y otras partes implicadas y que el evento se ha realizado de forma satisfactoria, el Técnico Asignado rellenará un breve informe con su valoración. Se utilizará el registro “Eventos deportivos. Supervisión del evento”

Por otro lado, una vez finalizado el evento, el promotor deberá presentar una memoria sobre los resultados. Como mínimo se facilitarán los datos incluidos en el registro “Memoria final del evento”.

 	SOLICITUD DE REALIZACIÓN DE EVENTO DEPORTIVO P7502-F1	FECHA	Nº

NOMBRE DE LA ENTIDAD SOLICITANTE			
Dirección (Calle, C.P. y ciudad), Teléfono/ E-mail / CIF de la entidad			
Dirección	Teléfono	E-mail	CIF
	Fax		
REPRESENTANTE DE LA ENTIDAD			
Nombre y apellidos		DNI	Teléfono

RESUMEN DE LA PROPUESTA	
Título	
Contenido y naturaleza del evento	
TIPO DE ACTO O EVENTO	
<input type="checkbox"/> Carrera a pie	<input type="checkbox"/> Gran evento
<input type="checkbox"/> Otro evento popular	<input type="checkbox"/> Trofeo Ciudad de Valencia
	<input type="checkbox"/> Evento en la playa o paseo marítimo
	<input type="checkbox"/> Otros eventos
Nº DE ASISTENTES	FECHAS PROPUESTAS (DÍAS Y HORAS)
EQUIPOS O INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA LA CELEBRACIÓN DEL EVENTO	
Nombre Instalación	
Escenarios o elementos móviles	Instalaciones eléctricas, megafonía y vídeo (especificar metros y decibelios)
OBSERVACIONES	
Dº/Dª como responsable de la entidad y la realización del evento solicitado, y conociendo la legislación vigente para la realización del evento, firmo la presente solicitud en Valencia a de de 2005.	
Nombre y firma	

SEALADO DE LA ENTIDAD SOLICITANTE	Observaciones e incompatibilidades (anexar documentación cuando sea necesario)	Estado (Cargo, fecha, firma)
		Estado (Cargo, fecha, firma)
	Evento aprobado <input type="checkbox"/> Evento desestimado <input type="checkbox"/>	

 	MEMORIA FINAL DEL EVENTO P7502-F2	FECHA	Nº

Nombre del evento	
Fecha	Lugar de realización
Organizador	
Público asistente	Número de participantes
Clasificación (3 primero de cada categoría)	

- Notas:*
- Adjuntar un CD con fotos y cartel
 - Presentar memoria antes de 1 semana desde la finalización del evento

D ^o /D ^a _____ como responsable de la entidad y la realización del evento solicitado, da fe de la veracidad de los datos aportados. Valencia a _____ de _____ de 2005. Nombre y firma

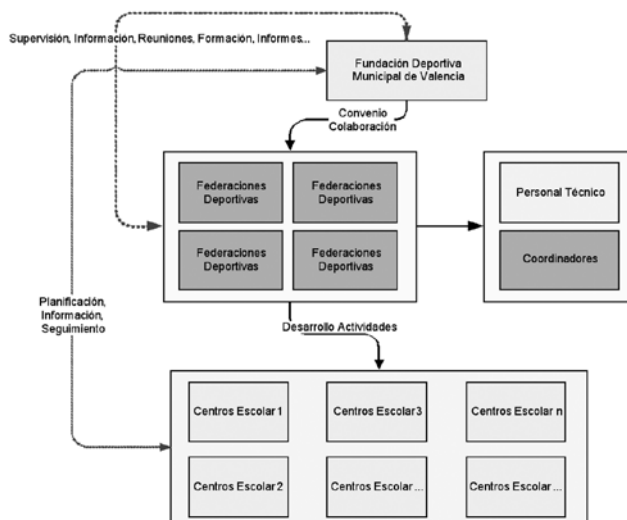
12.2.5.- Actividades deportivas escolares

En este apartado se determinan los procesos utilizados por la FDM para planificar, realizar, controlar y coordinar las actividades deportivas escolares que comprenden las escuelas deportivas municipales (EE.DD.MM.), los juegos deportivos municipales (JJ.DD.MM.) y los programas complementarios

Organización de la actividad deportiva escolar

Debido a la envergadura que supone la organización del deporte escolar de la ciudad de Valencia, la Fundación Deportiva Municipal ha establecido las actividades escolares por medio de la colaboración con Federaciones Deportivas y Centros Escolares.

La Fundación Deportiva Municipal Valencia coordina las actividades escolares, responsabilizándose de su control y seguimiento. El modelo de gestión utilizado se representa de forma esquemática en el gráfico siguiente.



Por un lado, la Fundación Deportiva Municipal Valencia ha formalizado Convenios de Colaboración con las Federaciones deportivas. Dichos convenios regulan las Escuelas deportivas municipales (EEDDMM) y los Juegos Deportivos Municipales (JJDDMM). Dichos convenios incluyen información relacionada con:

- Escuelas deportivas municipales
 - Condiciones
 - Derechos y obligaciones de las dos partes
- Juegos deportivos municipales
 - Condiciones
 - Obligaciones
- Subvenciones

Por otro lado, la Fundación Deportiva Municipal Valencia organiza la actividad deportiva. Establece el inicio de las actividades deportivas, contacta con los Centros Escolares informándoles del procedimiento de inscripción, modalidades deportivas, documentación a cumplimentar. Posteriormente durante el curso se realizan actividades de seguimiento.

Son las Federaciones Deportivas las que seleccionan y gestionan al Personal Técnico y los Coordinadores, establecen los programas deportivos y realizan los informes de control que entregan a la Fundación Deportiva Municipal Valencia para que ésta evalúe el desarrollo de cada una de las modalidades deportivas.

12.2.5.1.- Las Escuelas Deportivas Municipales

En este apartado se describe como se organizan las escuelas deportivas municipales, las actividades a realizar por las entidades colaboradoras y por la FDM.

A.- Inscripción en las escuelas deportivas municipales.

La inscripción se realiza a través de los centros educativos y de las federaciones o entidades colaboradoras de la FDM. Al inicio del curso la Sección de Actividades deportivas envía una carta a todos los centros con información (se elabora un folleto informativo por imprenta con la imagen de la nueva campaña) sobre el funcionamiento de las escuelas deportivas para el nuevo curso, la oferta deportiva, los plazos de presentación de solicitudes y el formato “Solicitud de escuelas deportivas municipales”.

Una vez recibidas las solicitudes de los centros, la Sección de Actividades Deportivas estudia la idoneidad de cada una de ellas y en su conjunto, en función de la oferta y presupuesto existente para el curso.

Una vez aprobada la oferta deportiva de cada centro, la sección de actividades eleva al gerente, propuesta de concesión de EEDDMM (basándose en los criterios de adjudicación establecidos previamente en el programa) y presupuesto necesario para hacer frente a las necesidades del programa. El programa se aprueba en la Junta Rectora del mes de Julio. Finalmente se envía una carta a cada uno de los centros y entidades solicitantes, en la que se indica la oferta deportiva concedida y la información para realizar la matrícula. También se expone la relación de EEDDMM concedidas en la página web de la FDM.

Para la matrícula de cada centro se facilitan las instrucciones correspondientes para la inscripción de los alumnos y se solicitan los siguientes documentos:

- El listado de matrícula de alumnos (uno por actividad/escuela),
- Ingresos bancarios conjuntos (uno por actividad/escuela)

Las inscripciones y/o matrícula de las Escuelas Deportivas Municipales se puede realizar por Internet, a través de la página web de la Fundación Deportiva Municipal (www.deportevalencia.com).

B.- Planificación de las escuelas deportivas.

La entidad colaboradora, conforme establece el Convenio, elabora el Programa técnico antes del inicio de las escuelas deportivas.

C.- Control presupuestario.

Al inicio de cada curso se establecen los *Módulos económicos a aplicar* para las EE.DD.MM.

Al inicio del curso se solicita a cada Entidad Colaboradora la redacción de un presupuesto, “Presupuesto de las EE.DD.MM por entidad”, que es aprobado por la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

A lo largo del curso, se van realizando pagos periódicos, por parte de la FDM a todas las entidades colaboradoras, y con carácter mensual, emitiéndose la hoja de pago. En el caso del pago de desplazamientos y participación en los JJ.DD.MM., se liquida al final de la temporada.

Una vez cerrado el proceso de matrícula y conocida, exactamente la oferta, se pasa a cuantificar el gasto real que se va a generar, para todo el curso escolar. El cálculo del gasto se realizará en función de los módulos anteriormente señalados. La Sección de actividades eleva al gerente la propuesta de presupuesto definitivo del programa.

D.- Control de la realización de las escuelas deportivas municipales.

Las entidades colaboradoras, dependiendo de la modalidad deportiva, elaboran una Memoria de Seguimiento que queda registrada bajo el formato Informe memoria monitores. Estas memorias son entregadas a la Sección de Actividades Deportivas que revisa y da su visto bueno.

Por otro lado, periódicamente, una vez al mes durante el curso y en algún caso extraordinario más, se realiza una Reunión de seguimiento (Consejo de coordinación) en la que participan conjuntamente, cada una de las entidades colaboradoras.

Por otro lado, desde la FDM se han establecido actividades de seguimiento de las EE.DD.MM. específicas. Entre estas actividades, se contempla la realización de visitas a los centros donde se realizan las EE.DD.MM. y el pase de encuestas a funciones implicadas.

Adicionalmente a las actividades descritas, la FDM realiza actividades de seguimiento mediante visita a los Centros donde se realizan las escuelas deportivas municipales planificadas (iCalendario de visitas a centros). Una planificación de las visitas es preparada por cada una de las Entidades Colaboradoras que es remitida a la FDM para dar su visto bueno.

E.- Actividades extraordinarias y de formación.

Son actividades complementarias a las realizadas en las EE.DD.MM. Por ejemplo, asistencia a un espectáculo deportivo relacionado con la modalidad, actividades de intercambio entre centros, cursos o jornadas para los monitores, etc.

Las actividades extraordinarias son propuestas por las Entidades Colaboradoras y son registradas en el formato "Proyecto de actividades extraordinarias de las EE.DD.MM."

Una vez realizada la actividad se hace un seguimiento por parte de la FDM sobre su funcionamiento y resultados obtenidos. Se recoge la memoria elaborada por el coordinador de cada uno de los deportes y se emite informe en el caso de que se hayan producido gastos.

F.- Elaboración de la memoria final de las EE.DD.MM.

Al finalizar el curso cada entidad colaboradora prepara una memoria en la que se expondrán los resultados globales obtenidos.

G.- Escuelas de verano.

Las escuelas de verano son actividades específicas propuestas por las Entidades Colaboradoras. En estas actividades tienen preferencia los alumnos de las Escuelas Deportivas Municipales. La aprobación de la escuela requiere una revisión previa, tras la cual, son incluidas en el formato «Escuelas deportivas municipales de verano».

Al finalizar el curso la Entidad Colaboradora presenta una Memoria con los resultados obtenidos y justificando los gastos que se han producido con objeto de solicitar la subvención de la FDM, que en ningún caso podrá sobrepasar el 40 % del gasto total.

H.- Estadística de las EEDDMM.

La sección de actividades realiza una estadística anual que servirá de base para la memoria de actividades y que consta de los siguientes datos:

- Nº de modalidades deportivas ofertadas.
- Nº de centros participantes en el programa, según su carácter.
- Nº total de alumnos, diferenciado por género.
- Nº de escuelas deportivas por deporte.
- Nº de alumnos por deporte y género.

“Solicitud de escuelas deportivas municipales

SOLICITUD DE ESCUELAS DEPORTIVAS MUNICIPALES

CURSO: 2005/06

El abajo firmante Sr./a.....
representante del centro:.....
en calidad de

SOLICITA:

La concesión de la/s Escuela/s Deportiva/s Municipal/es para el curso 2005/06 que a continuación se indican:

ACTIVIDAD DEPORTIVA (Indicar el orden de preferencia marcando la casilla correspondiente, 1,2,3...)	PLAZAS Min./Max.	PRECIO ANUAL(plazo de pago) Septiembre y hasta 15 de octubre
---	---------------------	---

<input type="checkbox"/>	ACTIVIDADES FISICAS DE BASE	12/20	44,70 €
<input type="checkbox"/>	AJEDREZ	20/30	44,70 €
<input type="checkbox"/>	ATLETISMO	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	BADMINTON	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	BALONCESTO	24/40	32,00 €
<input type="checkbox"/>	BALONMANO	24/40	32,00 €
<input type="checkbox"/>	BEISBOL/SOFBOL	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	ESGRIMA	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	FRONTENIS	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	FUTBOL SALA	24/40	32,00 €
<input type="checkbox"/>	GIMNASIA ARTISTICA	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	GIMNASIA RÍTMICA	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	HALTEROFILIA	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	HOCKEY	24/40	32,00 €
<input type="checkbox"/>	KARATE	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	PATINAJE	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	PILOTA VALENCIANA	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	PREDEPORTE	12/20	44,70 €
<input type="checkbox"/>	RUGBY	24/40	32,00 €
<input type="checkbox"/>	TENIS DE MESA	20/36	32,00 €
<input type="checkbox"/>	VOLEIBOL	24/40	32,00 €
<input type="checkbox"/>	TENIS	20/...	10,22 €/mes más 6,01 €/anual

ACTUALIZACION DE DATOS:

Representante del AMPA: Nombre:.....
Teléfono:.....

Datos del centro: Nombre:.....
Dirección:.....
Teléfono:.....
Nº de Unidades:.....
Nombre del Director/a:.....

ESTA SOLICITUD HA SIDO PRESENTADA Y AUTORIZADA POR EL CONSEJO ESCOLAR

Firma del Solicitante
(sello del centro)

Nota: Se recomienda que en la elección de la modalidad deportiva intervenga el profesor de Educación Física del centro.

“Relación de monitores y centros”

FEDERACIÓN/ENTIDAD:

NOMBRE MONITOR	CENTRO	DIAS	FECHA	TITILACIÓN ACADÉMICA	AÑOS EE.DD.MM.

“Inventario de material”

ENTIDAD:..... FECHA:.....

INVENTARIO DE MATERIAL

(Relacionar las existencias de material deportivo por colegio, recuperado de cursos pasados)

CANTIDAD	CONCEPTO	ESTADO	CENTRO

“Solicitud de material deportivo para el curso”

ENTIDAD:..... FECHA:.....

SOLICITUD DE MATERIAL DEPORTIVO PARA EL CURSO... ..

(Relacionar las necesidades de nuevo material deportivo por colegio).

CANTIDAD	CONCEPTO	CENTRO

“Presupuesto de las EE.DD.MM. por entidad”

ENTIDAD:.....	CURSO:.....				
<u>PRESUPUESTO DE LAS EE.DD.MM.</u>					
Nº	CENTRO	PROFESOR	MESES	Nº ESCUELAS /GRUPOS	CANTIDAD
TOTAL				
Sello	Firma Coordinador Entidad	VºBº F.D.M.			

“Plan de formación de las EE.DD.MM”

<u>PLAN DE FORMACIÓN DE LAS EE.DD.MM</u>	
CURSO - ACTIVIDAD:	
ENTIDAD:	
DENOMINACIÓN DEL CURSO - ACTIVIDAD	
LUGAR DE CELEBRACIÓN	
FECHA	
HORARIO	
Nº DE HORAS	
OBJETIVOS	
CONTENIDOS (PROGRAMA)	
PROFESORES	
PRESUPUESTO	
APORTACIÓN FDM	

“Hoja de pago de EE.DD.MM por entidad”

ENTIDAD:..... FECHA:.....

SERVICIO PRESTADO EN LAS EE.DD.MM.

MES de:.....

N°	CENTRO	PROFESOR	N° ESCUELAS /GRUPOS	CANTIDAD

TOTAL

Sello

Firma Coordinador Entidad

VºBº F.D.M.

"Informe-memoria monitores"

INFORME - MEMORIA

PERIODO: _____ EE.DD.MM de (deporte): _____
 CENTRO: _____ PROFESOR: _____
 GRUPO: _____ Nº ALUMNOS (edad, niños, niñas): _____

OBJETIVOS GENERALES:

MOTRICES:
TÉCNICO/TÁCTICOS:
COGNITIVOS:
SOCIALES/APECTIVOS:

CUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CONTENIDOS:

SOCIALES

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ÁMBITO
		MOTRICES
		TÉCNICO/TÁCTICOS
		COGNITIVOS
		SOCIALES

METODOLOGÍA:

Estrategia de la práctica:

- Anaítica
- Global
- Mista

COMENTARIO: _____

Estilos de enseñanza:

- Mando directo
- Asignación de tareas
- Grupos de Nivel
- Enseñanza reciproca
- Grupos reducidos
- Microenseñanza
- Programa individual
- Descubrimiento guiado
- Resolución de problemas

COMENTARIO: _____

Organización de la sesión:

- Masiva
Pequeños grupos
Por parejas
Individual

COMENTARIO : _____

Forma de transmitir la información:

- Verbal
Visual, de demostración
Recíproca

COMENTARIO : _____

Tipo de Refuerzos empleados
(correcciones):

- Negativo
Positivo
Neuro

COMENTARIO : _____

Fases de la sesión:

- Parte inicial/puesta en
Acción:
Fase principal
Vuelta a la cama/
Teorización:

COMENTARIO : _____

EVALUACIÓN:

Evaluación del alumno:

OBJETIVOS	ÁMBITO
	Motor
	Técnico/Táctico
	Cognitivo
	Social

Evaluación del profesor:

CONTENIDOS (¿los contenidos han sido bien seleccionados para trabajar los objetivos previstos?)

METODOLOGÍA (¿la metodología utilizada ha sido adecuada para conseguir los objetivos previstos?)

“Proyecto de actividades extraordinarias de las EE.DD.MM”

ENTIDAD:

FECHA:

PROYECTO DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS DE LAS EE.DD.MM. PARA EL CURSO
.....:

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	NECESIDADES

“Escuelas deportivas municipales de verano”

ESCUELAS DEPORTIVAS MUNICIPALES DE VERANO año:

	DEPORTE	LUGAR	FECHAS	EDAD	Nº PLAZAS	PRESUPUES. TOTAL	APORTACIONES F.D.M.	CUOTA ALUMNO
1								
2								

"Calendario de visitas a centros"

FEDERACIÓN/ENTIDAD:

CENTRO	DÍA Y HORA DE VISITA	NOMBRE RESPONSABLE DEL CENTRO

"Entrevista a los responsables de los centros con EE.DD.MM"

OBSERVADOR: _____ FECHA: _____

CENTRO: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____ DISTRITO MUNICIPAL: _____

CARACTER DEL CENTRO:

Público	<input type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>
concertado	<input type="checkbox"/>

(marcar la opción con una "x")

UNIDADES ESCOLARES: _____

ACTIVIDAD O ACTIVIDADES DE EEDMM:

Modalidad Deportiva	Número alumnos	
	Niños(x)	Niñas (y)

MONITORES:

NOMBRE DEL RESPONSABLE/DELEGADO DEL DEPORTE EN EL CENTRO:

D/ña _____

CARGO/REPRESENTACIÓN: _____

¿Dicha responsabilidad o delegación le ha sido atribuida por el Consejo Escolar?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

(marcar la opción con una "x")

¿Qué órgano o qué persona le ha atribuido dicha delegación?

AMPA	<input type="checkbox"/>
La Dirección del centro	<input type="checkbox"/>
El claustro	<input type="checkbox"/>
Nadie en concreto	<input type="checkbox"/>

(marcar la opción con una "x")

“Observación de la instalación deportiva del centro”

OBSERVACIÓN DE LA INSTALACIÓN DEPORTIVA DEL CENTRO:

TIPO DE INSTALACIÓN:

Pista polideportiva	
Pabellón	
Gimnasio	
Campo grande	
Pista de Atletismo	
Otra, ¿Cuáles?	

(Marcar la que corresponda con un a'x' e indicar qué otra instalación se observa si no corresponde a las determinadas aquí)

	Existe		Estado			Necesita Reforma		Observaciones (indicar el tipo de reforma o cualquier otro aspecto)
	SI	NO	Bueno	Regular	Mal	SI	NO	
1. Iluminación del terreno de juego								
2. Vestuarios								(indicar si existe separación por sexos y si son suficientes y tienen o no duchas y agua caliente)
3. Almacén de material								(indicar si es suficiente o no)
4. Botiquín								(en Estado se entenderá si es suficiente o no)
5. Líneas de marcajes deportivos								(se refiere a las del deporte observado)
6. Pavimento /suelo								(indicar el material del pavimento cemento, asfalto, sintético, parquet, otros...)
7. Equipamiento (canastas, porteaas)								(indicar el tipo de equipamiento existente: porteaas, balónmano, canastas de básquet, etc.)
8. Puntos de agua potable para beber fuentes...								(indicar si el acceso es bueno o no)
¿Barreras arquitectónicas?			¿Cuáles?					

(marcar la que corresponda con un a'x' y contestar a la última pregunta y a las observaciones)

ENTREVISTA CON EL DELEGADO/A DE DEPORTES

AUTORIZACIÓN - INCORPORACIÓN

1. ¿Está autorizada la actividad de las EEDDMM por el Consejo Escolar?

PROFESOR DE E.F.

2. ¿El profesor de educación física del centro interviene de alguna manera en el programa de EEDDMM? ¿Qué tipo de intervención tiene en el programa (controla las actividades, se coordina con el monitor, realiza un seguimiento, orienta a los alumnos...)?

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

3. ¿Los alumnos de las EEDDMM u otros alumnos del centro se vinculan a alguna entidad, club o asociación tras dejar las EEDDMM?

4. ¿Se coordinan ustedes con dicha asociación, entidad?

5. ¿Participan niños/as que no sean alumnos del centro en las actividades deportivas extraescolares?

COMPETICIONES DEPORTIVAS

6. ¿Los alumnos de las EEDDMM participan en competiciones deportivas?

7. ¿Se utiliza el centro los fines de semana para las competiciones deportivas?

REVISIÓN MÉDICA

8. ¿Los alumnos de las EEDDMM realizan revisiones médicas? ¿con qué periodicidad?

UTILIZACIÓN DEL MATERIAL Y LAS INSTALACIONES

9. ¿Se comparte el material deportivo de las EEDDMM y del centro?

10. ¿El acceso al almacén de material es fácil para el monitor?

11. ¿Existen interferencias en las clases de las actividades deportivas por utilización simultánea de la instalación?

12. ¿Tienen algún otro problema con la utilización del material o de las instalaciones (mantenimiento, limpieza, gasto de luz, etc.)?

CONTROL ACCESO Y SEGURIDAD

13. ¿Quién se encarga de controlar el acceso a las instalaciones deportivas durante las actividades deportivas extraescolares?

14. ¿Quién se preocupa de atender cualquier accidente o problema que surja durante las actividades deportivas extraescolares?

15. ¿Existe algún otro problema relacionado con la apertura del centro en horario extraescolar?

RELACIÓN CON EL MONITOR

16. ¿Existe alguna relación o coordinación con el monitor de las EEDDMM?

¿Quién se relaciona con él? ¿Sobre que temas se coordinan? ¿Con qué periodicidad se produce esta relación?

17. ¿El monitor asiste puntualmente a las clases y actividades de las EEDDMM?
18. ¿Avisa con antelación cuando no puede asistir? ¿Comunica el motivo de su falta?
19. ¿Recupera la clase en el caso en el que no se pueda sustituir el monitor?
20. ¿Han recibido quejas del monitor?
21. ¿Qué motivos han argumentado?

ACCESO A LA INFORMACIÓN Y RELACIÓN CON LA FDM

22. ¿Recibe la información suficiente y necesaria para la organización de las EEDDMM?
23. ¿Contacta usted con la FDM para solucionar algún problema de las EEDDMM? ¿En qué casos?
24. ¿Desearía usted recibir alguna otra información deportiva desde la FDM? ¿Cuál?
25. ¿Organizan ustedes charlas, jornadas o similares informativas o de formación sobre aspectos relacionados con la práctica deportiva?
26. ¿Informan ustedes a los padres sobre el funcionamiento de las actividades deportivas extraescolares? ¿Sobre qué temas les informan?

INTERÉS POR EL DEPORTE

27. ¿Qué objetivos quieren conseguir ofreciendo a sus alumnos las actividades deportivas de las EEDDMM?
28. ¿Por qué eligen el programa de EEDDMM para organizar las actividades deportivas en su centro?
29. ¿Existe otra oferta extraescolar en el centro? ¿Qué otras actividades realiza el centro (culturales, educativas)?
30. ¿Qué lugar ocupa, en cuanto a número de alumnos participantes, la actividad deportiva, respecto a las demás actividades deportivas?
31. ¿Qué importancia, según usted, tiene el deporte en el centro? (escasa, regular, bastante?)

SATISFACCIÓN E IMPLICACIÓN CON LA ACTIVIDAD

32. ¿Cree usted que el centro se encuentra suficientemente implicado en la organización, control y seguimiento de las actividades deportivas?
33. ¿Están ustedes interesados en continuar las actividades deportivas de las EEDDMM que están realizando en estos momentos?
34. ¿Qué otros deportes les gustaría ofertar?
35. ¿Piensan ustedes continuar solicitando EEDDMM a la FDM?
36. ¿Qué es lo que usted mejoraría respecto de las actividades deportivas de las EEDDMM?
37. Si tiene cualquier otra sugerencia, requerimiento u opinión, nos gustaría que nos lo hiciera saber aquí.

12.2.5.2.- Juegos Deportivos Municipales

En este apartado se describen las actividades de planificación, realización y seguimiento de los Juegos Deportivos Municipales.

A.- La intervención de la FDM en los juegos deportivos municipales

La *fase municipal* de los *Juegos Deportivos* es organizada por la Fundación Deportiva Municipal, que tiene competencia para decidir las modalidades deportivas y categorías que organizan dependiendo de la demanda.

Ello es debido, en primer lugar, porque la Generalitat Valenciana tiene la competencia exclusiva sobre el deporte tal y como se dispone en el Estatuto de Autonomía, en su artículo 31.28. Y, en segundo lugar, porque la legislación también establece la competencia del Municipio para las actividades deportivas.

La Fundación Deportiva Municipal elabora para cada curso las *“Bases Generales de los Juegos Deportivos Municipales (JJDDMM) Curso 20xx”*. Estas bases serán respetadas por las entidades colaboradoras de la FDM en la organización y gestión de los JJDDMM.

A continuación se describen las líneas generales de funcionamiento del programa. No obstante, éste puede variar ligeramente como consecuencia de la aprobación de las Bases Generales de cada curso en particular.

B.- Inscripción en los juegos deportivos municipales.

La inscripción se realiza a través de los centros educativos, clubes deportivos y entidades públicas o privadas legalmente constituidas y cuya sede social se encuentra dentro del territorio de la Comunidad Valenciana, de acuerdo con la Orden de Consellería. La inscripción se realizará en los plazos definidos por la FDM en cada anualidad y que quedarán recogidos en un Informe en cada inicio de temporada por la sección de actividades deportivas.

Una vez recibidas todas las inscripciones, la FDM guarda una copia y remite a la Dirección Territorial de Cultura, Educación y Deporte de la provincia la siguiente documentación:

- Dos copias de las hojas de inscripción.
- Calendario de la competición
- Relación de los deportes y equipos para los que no se organice competición en categoría alevín, infantil y cadete y, equipos que solicitan jugar en otro ámbito de competición.

Quedan establecidas las siguientes categorías: prebenjamines, benjamines, alevines, infantiles, cadetes y juveniles.

La inscripción en los Juegos Deportivo Municipales puede realizarse a través de la página Web de la Fundación Deportiva Municipal (www.deportevalencia.com).

C.- Planificación de los juegos deportivos.

La entidad colaboradora, conforme establece el Convenio, elabora el *programa técnico* antes del inicio de los juegos.

Una vez finalizados los Juegos Deportivos Municipales también presentará la *memoria anual*.

D.- Control de los juegos deportivos.

- Comisión de seguimiento: Para el control de los Juegos Deportivos Municipales se crea una *Comisión de Seguimiento* formada por los técnicos de la Federación y de la FDM en igual número. Se realizará una reunión trimestral en la que la Entidad colaboradora presenta la siguiente documentación:

- Calendario y clasificaciones
- Resoluciones del comité de competición
- Circulares enviadas a los participantes
- Proyectos inmediatos
- Estadística de participación
- Otra documentación solicitada.
- Control de las páginas Web.
- Problemática de las competiciones (valoración de la situación).
- Necesidades de organización.


- Seguimiento programado: Por otro lado, para asegurar que los juegos deportivos se desarrollan conforme la normativa vigente, la FDM establece acuerdos con empresas especializadas para realizar un seguimiento.

En este caso el seguimiento se realizará conforme los pliegos específicos que se determinen a principio de año con la empresa especializada.

E.- Normativa para la presentación de la memoria de los Juegos Deportivos Municipales de Valencia

Dentro de la mejora y evolución que se está llevando a cabo en los Juegos Deportivos Municipales de Valencia y para una mayor concreción y homogenización de los criterios de presentación de la memoria a entregar por las diferentes entidades que participan en la organización de los distintos deportes de los Juegos Deportivos Municipales. De esta forma los técnicos describen y delimitan las partes y elementos que deberán tener cada memoria a presentar en la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.

"Hoja de inscripción de los Juegos Deportivos Municipales"

 JOCS ESPORTIUS DE LA COMUNITAT VALENCIANA. FULL D'INSCRIPCIÓ JUEGOS DEPORTIVOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. HOJA DE INSCRIPCIÓN	
A DADES D'IDENTIFICACIÓ / DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CLAU (1) / CLAVE (Administració / Administración)	ESPORT / DEPORTE
CATEGORIA / CATEGORÍA	SEXE / SEXO
TEMPERADA	
CENTRE/ENTITAT / CENTRO/ENTIDAD	CIF
ADREÇA (CARRER/PLAÇA I NÚMERO) / DOMICILI (CALLE/PLAZA Y NÚMERO)	CP
LOCALITAT / LOCALIDAD	PROVINCIA / PROVINCIA
TELEFON / TELEFONO	FAX
	E-MAIL
B DADES DE L'EQUIP / DATOS DEL EQUIPO	
EQUIP / EQUIPO	RESPONSABLE
TELEFON / TELEFONO	TELEFON MOBIL / TELEFONO MOVIL
NIVELL DE COMPETICIÓ / NIVEL DE COMPETICIÓN	DOCTOR DE L'EQUIP / CATEG / DOCTOR DEL EQUIPO
Rendiment / Rendimiento <input type="checkbox"/>	Promoció / Promoción <input type="checkbox"/>
1r / 1º	2n / 2º
TERRENY DE JOG / TERRENO DE JUEGO	HURAS DELS PARTITS / HORARIO DE LOS PARTIDOS
	Dia / Día
	Hora:
NÚM. / Nº (1)	ESPORTISTES / DEPORTISTAS COGNOMS I NOM / APELLIDOS Y NOMBRE
	DM - NÚM. SS / DM - Nº. SS (2)
	DATA NÀIXEM. / FEC. NAC. DIA / DÍA MES ANY / AÑO
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
RESIDENT / COL·LABORADOR / DIRECTOR / COL·LABORADOR	
DELEGADA DELEGADO	
ENTRENADOR/A	
Assenyalats de les llistes de la present edició dels Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana, los acceptem i sol·licitem la inscripció de l'entitat indicada dret, així com la cobertura dels riscos d'accident esportiu i la responsabilitat civil amb la Mutualitat General Esportiva. Conocidas las bases de la presente edición de los Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana, se aceptan las mismas y se solicita la inscripción de la entidad expresada arriba, así como la cobertura de los riesgos de accidente deportivo y la responsabilidad civil con la Mutualidad General Esportiva.	
Director-a / President-a del centre/Entitat / Entador-a / President-a del centre/Entidad (Segal / Sela)	Vist i plau / VP EP L'ajuntament / El ayuntamiento
Firma:	REGISTRE D'ENTRADA REGISTRO DE ENTRADA
(1) Dones un autencic a la copia la "firmar" per a aquella esportistes ja relacionats anteriorment per practicar altre esport. Demane un autencic en la copia "firmar" para aquellas deportistas ya relacionadas por practicar otro deporte. (2) Per a la categoria infant, còcket i juvenil es obligatori DNI. Per a categoria prebenjuni, benjuni i adult, DNI del participant o núm. de la Seguretat Social del participant o tutor. Para la categoría infantil, còcket y juvenil es obligatorio DNI. Para categoría prebenjuni, benjuni y adulto, DNI del participante o nº de la Seguridad Social del participante o tutor. Les dades de dades personals que conté l'equip podran ser inclosos en un fitxer per al seu tractament per este òrgan administratiu i com a titular responsable del fitxer, en l'ús de les funcions pròpies que li atribuïdon i en l'abast de les seues competències. Asimismo, se le informa de la posibilidad de ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, así como de conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal (BOE núm. 208, de 14/10/1999). Los datos de carácter personal contenidos en el presente podrán ser incluidos en un fichero para su tratamiento por este órgano administrativo y como titular responsable del fichero, en el uso de las funciones propias que le atribuyen y en el ámbito de sus competencias. Asimismo, se le informa de la posibilidad de ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, así como de conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal (BOE núm. 208, de 14/10/1999).	DATA D'ENTRADA EN L'ÒRGAN COMPETENT / FECHA ENTRADA EN EL ÓRGANO COMPETENTE

CLAU EXCELSIÓ PER A LA DIRECCIÓ TERRITORIAL DE CULTURA, EDUCACIÓ I ESPORT I SERVEIS A LA CIUTADANIA DE LA DIRECCIÓ TERRITORIAL DE CULTURA, EDUCACIÓ I ESPORT

DT - MC
 DIN - A1
 E - 1605 - 01 - E

SECRETÀRIA AUTONÒMICA D'ESPORT
SECRETARIA AUTONÓMICA DE DEPORTE
101/102

"Certificado de gastos"

**CERTIFICADO DEL GASTO JJDDMM VALENCIA
CERTIFICAT DE LA DESPESA JJDDMM VALENCIA**

DATOS DEL / DE LA SECRETARIO / A DADES DEL / DE LA SECRETARI / ARIA		
Apellidos/ Cognoms	Nombre/Nom	
Nombre de la entidad/Nom de la entitat	NIF	
CERTIFICO/ CERTIFIQUE		
Que los gastos ocasionados por el desarrollo de la Competición Municipal de la modalidad deportiva de _____ dentro de los Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana dirigida por esta entidad durante las fechas comprendidas entre el ___ de _____ de ___ y el ___ de _____ de ____ Ascenden a un total de _____ €. Detállalos según la siguiente relación justificada en documentación adjunta.		
Que les despeses ocasionades pel desenvolupament de la Competició Municipal de la modalitat esportiva de _____ dins del Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana dirigida per esta entitat durant les dates compreses entre el ___ de _____ de _____ y el ___ de _____ de ____ . Ascendixen a un total _____ €. Detallats segons la següent relació justificada en documentació adjunta		
GASTOS REALIZADOS / DESPESES REALITZADES		
<u>CONCEPTO/ CONCEPTE</u>	<u>PROVEEDOR/ PROVEÏDOR</u>	<u>EUROS</u>
TOTAL		
<p>Los justificantes deberán presentarse junto con el original para validar la copia, que deberá tener la suficiente claridad para leer la cantidad, el concepto, el nombre del titular, el N.I.F. y las retenciones si hubiera lugar.</p> <p>Els originals hauran de presentar-se junt amb l'original per a validar la copia, que deuà tindre la suficient claretat per a poder llegir la quantitat, el concepte, el nom del titular, el N.I.F. y les retencions si hi haguera lloc</p> <p style="text-align: center;">Valencia , ___ de _____ de 200_</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;"> VºBº/ Vist-i-Plau El-La Presidente-a/El-La President-a Firma y Sello/ Firma I Segel </p>		

“Resumen de participación por deporte”



FUNDACIÓN
DEPORTIVA
MUNICIPAL
VALENCIA

JUEGOS DEPORTIVOS MUNICIPALES DE VALENCIA 2004-05

RESUMEN DE PARTICIPACIÓN

DEPORTE
ENTIDAD
FECHA

CATEGORÍA	Nº EQUIPOS *	Nº GRUPOS *	Nº JORNADAS **	Nº PARTICIPANTES
BENJAMÍN MASCULINO				
BENJAMÍN FEMINO				
BEJAMÍN MIXTO				
TOTAL BENJAMÍN				
ALEVÍN MASCULINO				
ALEVÍN FEMENINO				
ALEVÍN MIXTO				
TOTAL ALEVÍN				
INFANTIL MASCULINO				
INFANTIL FEMENINO				
TOTAL INFANTIL				
CADETE MASCULINO				
CADETE FEMENINO				
TOTAL CADETE				
JUVENIL MASCULINO				
JUVENIL FEMENINO				
TOTAL JUVENIL				
TOTAL				

* El número de equipos y de grupos es solamente para los deportes de equipo.

** Solamente se debe rellenar el número total de jornadas realizadas, no la suma de las jornadas por categoría (por ejemplo 12 jornadas)

13. Relación con los usuarios de los servicios deportivos. Gestión de la comunicación, reclamaciones, sugerencias y evaluación del servicio prestado.

13.1.- Gestión de la comunicación

13.1.1.- La importancia de una buena comunicación.

Es esencial crear redes dentro de la organización deportiva que permita a los miembros comunicarse entre sí y establecer modos de transmisión y de distribución de la información para que cada uno sepa claramente lo que debe hacer

Las investigaciones han demostrado que existe una correlación positiva entre un sistema de comunicación eficaz y un rendimiento general elevado de la organización, además de tener en cuenta que un buen sistema de distribución de la información afecta positivamente en la satisfacción de los trabajadores.

Los intercambios de ideas entre los participantes y la distribución de la información dentro del organismo son esenciales para asegurar la dirección de la ejecución del trabajo y la organización. Se requiere un buen proceso de comunicación interna para dirigir bien la empresa desde los niveles superiores hacia los inferiores. Los administradores deben informar a los empleados sobre los objetivos, los programas, los métodos de trabajo, etc. Mediante comunicaciones de servicio, anuncios o durante las reuniones de personal, deben dar instrucciones, ya sean órdenes e explicaciones para dirigir y orientar adecuadamente los esfuerzos de la organización. Un buen sistema de *comunicación descendente* (de arriba abajo) es igualmente importante para los empleados que quieren saber lo que piensan la dirección y conocer las directivas con el fin de efectuar mejor su trabajo.

Al mismo tiempo es necesario un proceso de *comunicación ascendente* (de abajo a arriba) ya que los administradores deben estar interesados en conocer la opinión, las ideas y las reacciones de los subordinados sobre los objetivos, los programas de acción, los métodos de trabajo, etc.

En la Fundación Deportiva Municipal se utiliza una sistemática específica para la comunicación interna y externa.

13.1.2.- La Comunicación interna en la Fundación Deportiva Municipal

La comunicación interna de la Fundación Deportiva Municipal se realiza a través de medios formales y no formales. Como medios no formales se incluyen las conversaciones entre los distintos miembros de la organización no establecidas previamente y que pueden surgir con la actividad diaria y de las cuales no es necesario dejar registrada las decisiones tomadas.

Como medios formales de comunicación se utilizan los siguientes medios:

- **Nota interior.** Este medio es el más formal utilizado por la Fundación para la comunicación de información entre secciones. Este medio de comunicación se utiliza para transmitir información sobre expedientes, informes y similares. El responsable de la notificación se presentará personalmente ante cada uno de los implicados, los cuales firmarán en el apartado destinado al efecto.
- **Correo electrónico.** El correo electrónico interno se utiliza para transmitir información entre departamentos cuando se desea dejar constancia y no es necesaria una Nota Interior.
- Registros específicos del sistema de gestión de la calidad.

13.1.3.- La Comunicación externa en la Fundación Deportiva Municipal

Se consideran en este apartado tanto las comunicaciones recibidas por la Fundación Deportiva Municipal de Valencia, así como las emitidas por la misma a instalaciones deportivas y otras entidades, empresas o usuarios.

Las comunicaciones externas pueden estar relacionadas con diversas partes interesadas, como:

- Autoridades locales, provinciales, regionales o estatales.
- Usuarios.
- Proveedores y
- Otras partes implicadas.

Muchas de los anteriores establecen sus propias normas para la emisión de memorias y otros informes por lo que no se establece un formato específico y dependerá de cada comunicación en particular.

Cuando no se establezcan por otros organismos formatos o medios de comunicación específicos (modelos propios a los que se dirige la comunicación) los responsables de la Comunicación utilizarán los registros regulados en los procedimientos del sistema de calidad y de la Sección de Comunicación de la Fundación Deportiva Municipal. En general:

- Para las **comunicaciones vía fax** se utilizará el registro “Plantilla de fax”.
- Para las **comunicaciones vía correo electrónico** se utilizará el modelo específico utilizado para ello.
- Para las **comunicaciones por carta** se utilizarán los impresos oficiales de la Fundación Deportiva Municipal y que están recogidos en el “Manual de identidad corporativa”.
- Para las **comunicaciones telefónicas.** Se cuenta con una centralita en la organización que actúa a modo de una oficina de información que dirige

las llamadas a las funciones pertinentes. Con objeto de prevenir la pérdida no intencionada de los mensajes, en caso de no se encuentre disponible la persona solicitada, se registran los datos de la persona que ha llamado (nombre, asunto, y datos de contacto). Una vez comunicado al interesado se deja reflejado en el registro. La sistemática específica de funcionamiento viene recogida en una instrucción técnica (ver apartado 2 de este procedimiento).

13.1.4.- Medios de comunicación específicos

Por su particular relevancia, se consideran medios de comunicación específicos, el catálogo de publicaciones, el centro de documentación, las relaciones con los medios de comunicación y la oficina de información.

13.1.4.1.- El catálogo de publicaciones

Cuando una organización deportiva emprende la edición de varias publicaciones diferentes (folletos, revistas, hojas etc.), su conjunto se conforma lo que se conoce como catálogo de publicaciones.

La Fundación Deportiva Municipal ha establecido una sistemática de elaboración y confección de los soportes informativos y publicitarios, cuya misión es dar a conocer las ideas, actividades, productos y servicios de la organización a través de un medio creado y editado por la misma.

Esta normativa es de aplicación a todos los soportes de comunicación, es decir todos los medios materiales que crea, organiza y desarrolla la F.D.M. a través de su Sección de Comunicación y Documentación para proyectar su identidad e informar sobre sus servicios. Se trata por tanto de cualquier tipo de material impreso diseñado con carácter publicitario y de comunicación, además de otro tipo administrativo y funcional.

Dentro del catálogo de publicaciones se pueden encontrar los siguientes:

- La papelería de carácter administrativo de la organización (sobres, cartas, vales, tarjetas de visita, facturas, albaranes etc.).
- La papelería deportiva de la organización (entradas, invitaciones, bonos, abonos etc.).
- Edición de una revista o boletín.
- Publicación de la memoria de gestión (deja constancia de los resultados sociales, económicos, deportivos etc.).
- Folletos y carteles corporativos.
- Manual de identidad corporativa.
- Anuario deportivo.
- Etc.

El catálogo de publicaciones se confecciona a principios de año, formando parte del plan de comunicación de la Fundación Deportiva Municipal.

En todo caso este catálogo siempre queda abierto a posibles incorporaciones que se pueden producir a lo largo del año y que no estaba previsto en el momento de la elaboración del mismo.

Hay que tener en cuenta que algunos de los documentos del catálogo de publicaciones son editados con la colaboración de empresas que financian los gastos de de publicación.

- Concepción global
- Redacción
- Diseño
- Fotomecánica
- Impresión
- Distribución

	
<p align="center">XI Ciutat de València Fútbol Playa</p>	<p align="center">III Ciutat de València Tenis de Mesa</p>

La elaboración de una publicación se inicia con la *selección de contenidos, redacción y la búsqueda de material gráfico*. Es decir hay que preparar el material que se va a entregar al estudio de diseño, poniendo especial atención en la redacción y los demás textos complementarios (títulos, pies de fotos, sumarios etc.). Conjuntamente se debe presentar al estudio de diseño *un "briefing"* entendiéndose por el mismo el documento en el que se enuncian los fines que se persiguen con el mensaje, las

características del público objetivo (“target”), los datos sobre la competencia, valores y atributos de la entidad, producto o servicio deportivo que se desean transmitir, vender o proyectar; el “claim” (o slogan) o idea central sobre la que se debe pivotar el resto de contenidos y el “timing” o plazos de tiempo.

El estudio se encargará posteriormente de remitir a la Sección de Comunicación y Documentación los originales de la publicación en soporte digital. Una vez aprobado éste se envía al proceso de filmación o fotomecánica en el que se desarrolla la separación de color como paso previo a la impresión.

Entre el proceso de filmación y el de impresión se encuentra la fase de la prueba de color en la que se verifica que la separación del color es fiel al original y en caso contrario se realizan las correcciones oportunas. Por norma nunca se encarga la impresión de una publicación si no se ha comprobado antes esta prueba.

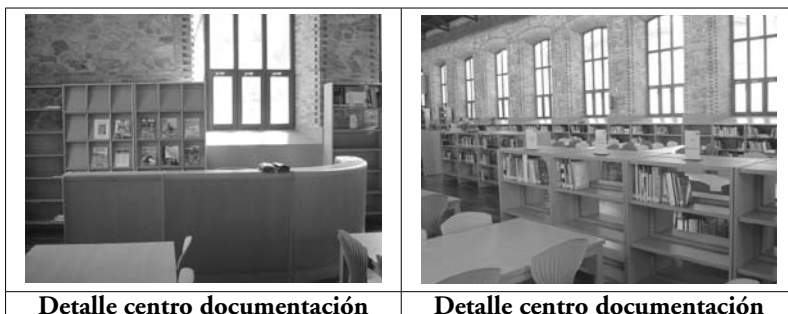
Finalmente el trabajo llega a la imprenta donde se procede a la impresión, proceso que comienza con el montaje de los fotolitos y la obtención de las planchas. Antes de imprimir se realiza una comprobación final. La impresión concluye con otras labores como es el secado del papel, la encuadernación y el empaquetado.

Por último una vez entregado el producto en la Fundación Deportiva Municipal es comprobado por técnicos y distribuido por los medios establecidos (buzoneo, reparto en las instalaciones, mailing, reparto entre usuarios, etc.) o entregado directamente al responsable del evento.

13.1.4.2.- El centro de documentación, biblioteca y Web

El centro de documentación de la Fundación Deportiva es un servicio de carácter público que nace como respuesta a una necesidad de una sociedad incapaz de acceder y de conocer toda la información existente sobre un tema en concreto, convirtiéndose en mediador entre el usuario y la información demandada.

El centro de documentación realiza algunas de sus actividades en la Biblioteca Municipal del Complejo Deportivo Cultural “Petxina”. Estas actividades están abiertas a cualquier usuario. Los procedimientos de catalogación, préstamo, gestión de la documentación y de los usuarios, etc. son los establecidos por el personal de la Biblioteca Municipal y no dependen de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.



Los servicios ofertados son los siguientes:

- **Centro de documentación deportiva.** Se utiliza un software de gestión de documentación. Según las normas internacionales ISBN y/o ISBD regulado por la Biblioteca Municipal.
- **Adquisición de material bibliográfico.**
- **Catalogación.** Según queda marcado por la biblioteca.
- **Préstamo.** Según queda marcado por la biblioteca.
- **Búsquedas bibliográficas.** Para cualquier usuario. A través de las bases de datos disponibles.
- **Búsqueda información.** Desde datos concretos sobre algún evento a búsquedas completas sobre legislación, documentación, páginas web, etc.
- **Revisión de información.** Diariamente se consulta el BOE, DOGV, BOP. Si existe alguna información de interés se envía a las personas que les pueda ser de utilidad. También se remite información de otras fuentes (otras bases de datos, periódicos, etc.)
- **Consultas a través de la Web.** Desde la web <http://www.deportevalencia.com> existe un apartado denominado “servicio preguntanos” Si están relacionadas con alguno de los servicios ofertados por el centro de documentación se analizan y se contestan antes de 5 días (laborables). En caso de que la consulta tenga que ver con otros servicios se derivan a los mismos.

Gestión de la Web

La Fundación Deportiva Municipal de Valencia mantiene una Web a la que se accede: <http://www.deportevalencia.com>. La Web incluye contenidos fijos (no suelen cambiar con frecuencia) y contenidos dinámicos (aquellos que cambian con frecuencia, como noticias y agenda deportiva).

Para la **gestión de los contenidos fijos** se cuenta con la ayuda de un proveedor especializado en servicios Web. Ante una necesidad de cambio en los contenidos fijos por alguno de los responsables del mismo, el centro de documentación solicita el cambio y, una vez realizado, se cuelgan en un “servidor en pruebas”. Antes de insertarlo en la Web oficialmente se da un visto bueno por el que ha solicitado el trabajo.

CASTELLANO | VALENCIANO | BRIEF SUMMARY IN ENGLISH
»» BUSCAR EN EL PORTAL

SECCIONES

- ORGANIZACIÓN *
- INSTALACIONES DEPORTIVAS *
- PROGRAMAS DEPORTIVOS *
- NOTICIAS
- ENLACES
- AGENDA
- FEDERACIONES
- CENTRO MÉDICO DEPORTIVO
- RESIDENCIA PETXINA
- CENTRO DE TECNIFICACIÓN DEPORTIVA *
- CENTRO DE DOCUMENTACIÓN *
- SUGERENCIAS
- RECLAMACIONES *

»» ÚLTIMAS NOTICIAS



Castellar L'Oliveral estrena pista polideportiva



Gran Fiesta Atlética Solidaria



IX Trofeo Ciudad de Valencia de Natación.

»» OTRAS NOTICIAS



Circuito de Carreras Populares de Valencia. XVI Volta a Peu a Benimaclet.



300 niños jugando a mini voley



Ahouchar vuelve a ganar en el Cabañal

AGENDA

Del 01/11/2006 al 30/11/2006
Juegos y Deportes Tradicionales. Tradición y Salud.

Del 01/11/2006 al 16/12/2006
Agenda Aire Libre. Centro Excursionista de Valencia.

02/12/2006
IX Trofeo de Natación Ciudad de Valencia.

03/12/2006
Circuito Carreras Populares. XVI Volta a Peu a Benimaclet.

17/12/2006
Circuito de Carreras Populares de Valencia. XIII Volta a Peu a Malilla.

Más eventos »


COLABORADORES

AJUNTAMENT DE VALÈNCIA





AMERICA'S CUP



Diputació de València



V Jornada Técnica para monitores de las Escuelas Deportivas Municipales de Valencia.

Formación
Continuando con los programas de formación para técnicos y monitores de las Escuelas Deportivas Municipales la Fundación Deportiva Municipal organiza el próximo 1 de Diciembre a las 16:00 horas en el Salón de Actos del Complejo Deportivo Cultural Petxina (Paseo de la Petxina, 42) las quinta edición de las Jornadas Técnicas para monitores de las ...

[ampliar »](#)

Para la gestión de los contenidos dinámicos existen unos responsables de contenidos autorizados a mantener la Web. Para ello se cuenta con un gestor de contenidos, ubicado en la Web: <http://www.deportevalencia.com/control> al que se accede por medio de claves restringidas. En los distintos formularios que existen para la inserción de contenidos existen una serie de campos que son obligatorios. El resto dependerán del tipo de contenido a cumplimentar.

La selección de contenidos que se insertan en la Web se realiza de modo formal mediante reuniones semanales por la Sección de Comunicación y Documentación. Durante el resto de la semana los contenidos que finalmente figurarán dependerán del interés general, aprobación de Gerencia y otras circunstancias. En otras ocasiones distintos miembros de la Fundación Deportiva Municipal o de Entidades proponen contenidos y, siempre que se consideren adecuados a los fines de la Fundación, y sean noticia en el momento en el que se comunican se incluyen en la Web.

13.1.4.3.- Las relaciones con los medios de comunicación

Se trata de uno de los programas más importantes del plan de comunicación de la F.D.M. El objetivo principal es informar a la opinión pública de las actuaciones llevadas a cabo, de los aspectos de gestión deportiva municipal, de los eventos deportivos, etc. utilizando como canal los medios de comunicación.

Entre los diferentes medios de comunicación utilizados están: las emisoras de radio, la prensa escrita y las televisiones.

Los objetivos generales que se persiguen son los siguientes:

- Informar sobre los programas que se desarrollan anualmente.
- Conseguir credibilidad, prestigio y reforzar la reputación a través de su emisión/publicación.
- Fortalecer y completar otras acciones del plan de medios.

La Sección de Comunicación y Documentación es la encargada, a su vez, de estar en contacto con los medios de comunicación, siendo las actuaciones que realiza a tal efecto:

- Mandar los contenidos a publicar semanalmente a aquellos medios con los que se colabora anualmente.
- Mandar comunicados de prensa a todos los medios cuando sea necesario por algún motivo de interés (presentaciones, inauguraciones etc.).
- Preparar temas monográficos (reportajes) que se mandarán a los medios de comunicación en el momento adecuado.
- Confeccionar los dossiers de prensa.

ESTABLECIMIENTO DE CARRERAS POPULARES DE LA CIUDAD DE VALENCIA

ESTA TARDE (20.00 HORAS) LA PETXINA ACOGE EL ACTO Y LA PRESENTACIÓN DEL III CIRCUITO

La Gala de entrega de premios clausura la segunda edición

UNA FOTOGRAFÍA DE CARLOS SERRANO

La Gala de entrega de premios póstula esta tarde, a las 20.30 horas en el salón de actos del Complejo Deportivo y Cultural de La Petxina, el punto final a la segunda edición del Circuito de Carreras Populares de la Ciudad de Valencia, que tras doce pruebas por los diferentes barrios de la capital del Turia creemos como ganadores absolutos al atleta del Ea Possible Hasane Abouchar y la atleta del CA Clàssics Serrano Sandra Muñoz. Serán tan solo dos de los corredores a los que se les reconocerá hoy su esfuerzo y sus méritos en un circuito que ya tiene lista su tercera edición. Y es que tras la ceremonia de clausura del segundo circuito se presentará el calendario y las novedades del tercero, cuyo arranque será con el III Memorial Miguel Lorente, prueba que se disputará sobre una distancia de 9.800 metros en la localidad valenciana de El Palmar.



Los atletas cambiarán sus equipajes deportivos por sus mejores galas para recibir su premio. FOLIO DEL CAMBIO

La Gala —dirigida por Ricardo Aguilar, secretario técnico de numerosas carreras en el ámbito de la Comunitat Valenciana— estará presidida por el delegado de Deportes del Ayuntamiento de Valencia Cristóbal Grau y por el presidente de la Federación de Atletismo de la Comunitat Valenciana Vicente Revert.

Además de Abouchar y Muñoz recibirán premio en la categoría sé-

ñior Vicenta Ferrer (UPV), Lidia Pascual, Miguel Vázquez (Ransersworld) y David Pérez (UPV). También tendrán un trofeo los tres primeros de las otras categorías. En primer lugar estarán el atleta de la Unión Deportiva (U. Valencia), Lydia Piles (Ransersworld), Daniel Abellán (La Rabosa), El Melón de Bonair (Ea Possible) y David Molina (U. Valencia), en veteranos

A: Duker Albers (Clàssics Serrano), Serrano (UPV), Paqui Barquero, Carlos Bermúdez (Frent Camí), Fox López (Duslon Running) y Federico Escamilla, veteranos. B: Rosa Izquierdo y Pilar Adán del Valencia Terra (Mar Abigail Escobar (Ea Possible), Miguel Bala (Galapagos), Ivo Molina (Valencia Terra (Mar) y José Cuadrado y en la de atletas con diversidad funcional: Akono (Ea Possible), Moret (Ransersworld) y Alarcón. Además los organizadores del circuito han previsto un detalle para todos aquellos corredores que hayan finalizado ocho de las doce pruebas del calendario, por lo que el acto espera reunir a más de 300 personas.

ENTRENAMIENTO



Grata, con miembros del club.

El Valenciano de Natación facilita el uso de sus instalaciones

LAS PEDANÍAS DEL NORTE DE VALENCIA, BENEFICIARIAS

VALENCIA (SUPERDEPORTE)

En la mañana de ayer, Cristóbal Grau, delegado de Deportes del Ayuntamiento de Valencia, y José Berbegal, presidente del Club Valenciano de Natación, en presencia del concejal de Pedanías Vicente Aleixandre, firman un convenio de colaboración con el objetivo de facilitar la utilización de las instalaciones propias del Club Valenciano por la población de las pedanías de Carpesa, Benifarrag, Borbolla, Poble Nou, Manarroyo.

Estas pedanías podrán usar las instalaciones en los horarios establecidos por el Club Valenciano para estos servicios (cursos de natación y alquiler de instalaciones) y con las pólizas públicas municipales que rigen de lunes a viernes y sábados por la mañana.

Según Grau, «la promoción del deporte en nuestra ciudad es un objetivo común del Ayuntamiento de Valencia como del conjunto de entidades deportivas de la ciudad y que desarrollan una importante labor en la promoción del deporte a todos los niveles, entre otros clubes está el Club Valenciano de Natación, que tiene su emplazamiento próximo a las Pedanías del Norte de Valencia». El Valenciano tiene una infraestructura, una estructura técnica y deportiva y una escuela de promoción que le convierte en uno de los clubes más importantes en nuestra ciudad.

PREMIOS AL MÉRITO DEPORTIVO DE LA CIUDAD DE VALENCIA

La alcaldesa recibe las primeras candidaturas

EL PLAZO DE PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES A ALGUNO DE LOS ONCE PREMIOS PREVISTOS ACABA EL 28 DE FEBRERO

UNA FOTOGRAFÍA DE CARLOS SERRANO

La alcaldesa de Valencia, la que tienen que dirigirse las solicitudes de las candidaturas propuestas para alzarse con alguno de los 11 Premios al Mérito Deportivo de la Ciudad de Valencia, que distingue a los mejores de 2006, ya está recibiendo las primeras propuestas desde los diferentes ámbitos permitidos. Las Federaciones Deportivas legalmente constituidas, los clubes y demás entidades deportivas o otras no deportivas permi-

ciadas al deporte, los medios de comunicación, los deportistas en activo o los ya retirados de las grandes competiciones, todos ellos valencianos o conidos al deporte de la ciudad. Hasta el 28 de febrero se puede proponer a los deportistas más destacados —masculino y femenino o con diversidad funcional—, mejores clubes, hechos deportivos, mejor trayectoria y a los medios de comunicación y el artículo o empresa que más apoyo hayan dado al deporte de Valencia.

CURSOS DE FORMACIÓN DEPORTIVA

La Petxina será la sede de la Universitat d'Estiu

LOS CURSOS DE LA PRIMERA EDICIÓN SE CELEBRARÁN DEL 2 AL 7 DE JULIO DE 2007 LA MATRÍCULA SE ABRE EL 23 ABRIL

UNA FOTOGRAFÍA DE CARLOS SERRANO

Del 2 al 7 de julio de 2007, el Complejo Deportivo y Cultural La Petxina será la sede de la Universitat d'Estiu de l'Activitat Física y l'Esport, que pretende dedicar un tiempo para el encuentro, la reflexión y el aprendizaje en un ambiente de obtención, una vez finalizado el curso escolar y antes de iniciar las vacaciones de verano. En esta primera edición, los cursos previstos son educación física escolar, iniciación deportiva y de-

porte escolar y actividad física y calidad de vida. Cada uno de ellos será teórico-práctico, con una duración de 10 horas, de las cuales 7 serán presenciales y dos modalidades de trabajo.

Los interactivos, estudiantes y profesionales en ejercicio de su profesión, podrán inscribirse en esta Universitat d'Estiu a partir del 23 de abril de 2007. Más información en la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, teléfono 96.3666340.

LA INFORMACIÓN

DEPORTE EN EL MES DE FEBRERO
Internacional atletisme Club Valencia
● FOLIO DEL CAMBIO DE EQUIPOS
● EL 15 DE FEBRERO
● VUELTA VALÈNCIA-LA TARRA
● FOLIO DEL CAMBIO DE EQUIPOS
● EL 15 DE FEBRERO
● XXVII Marató Popular de Valencia
● FOLIO DEL CAMBIO DE EQUIPOS
● EL 15 DE FEBRERO
● VIII Simposi Nacional Patrimoni Valencià
● FOLIO DEL CAMBIO DE EQUIPOS
● EL 15 DE FEBRERO

¡¡ Haz deporte con nosotros!!
www.deportevalencia.com
FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL - Paseo de la Fachina 42 - 46008 VALENCIA - Teléfono: 96 3548200 - Información: info@fdmvalencia.es

13.1.4.4.- Acciones de información

El principal objetivo de este programa es el de crear un protocolo de actuación de cara a responder cualquier información solicitada por parte de los usuarios y en general de los ciudadanos de la ciudad de Valencia.

- El conjunto de estas acciones de información se concretan en las siguientes:
 - La atención al ciudadano y la ciudadana por medio de todos los canales disponibles: presencial, telefónico e Internet, en los idiomas oficiales de la Comunidad Valenciana.
 - Fomento y ampliación de los canales de participación.

Las solicitudes de información dirigidas a la FDM se contestan según el medio por el cual se realizan. Independientemente del medio utilizado, se clasifican según la tipología siguiente:

Clasificación	Descripción
Eventos	Preguntas sobre los diferentes eventos en la ciudad de Valencia.
Carreras populares	Información sobre el circuito de carreras populares, este año no han sido tan numerosas ya que la inscripción se ha realizado vía Internet por nuestra página Web.
America's Cup	Se centro la información durante la Louis Vouton, actos 4 y 5, también han descendido este tipo de consultas ya que está bien indicado en nuestra web.
Escuelas Deportivas Municipales	Periodos de inscripción, documentación necesaria plazos, precio público de los diferentes deportes, donde encontrar una escuela determinada, etc. Este servicio también ha sido mejorado ya que la inscripción e información podía ser encontrada en nuestra página web.
Juegos Deportivos Municipales	Plazos, periodo de inscripción, documentación necesaria. Estas consultas este año no han sido tan numerosas debido a la mejora de nuestra página Web ya que se ha podido realizar la inscripción de los JJ.DD.MM on-line.
Polideportivos	Teléfonos y direcciones, donde practicar determinado deporte, alquiler de la instalación, etc.
Precios Públicos	Precio de alquiler de las diferentes instalaciones, etc.
Federaciones	Direcciones y teléfonos, información sobre clubes en la ciudad de Valencia.
Cursos	Diferentes cursos que se pueden practicar en las diferentes instalaciones, cursos adultos, bailes de salón, tai-chi, etc
Recursos Humanos	Información sobre la bolsa de trabajo, cómo acceder a los puestos laborales de la Fundación, cursos, curriculums, etc.
Sugerencias / Reclamaciones	Las más habituales quejas por el servicio dado o por deterioro de las instalaciones, así como sugerencias de todo tipo, la más habitual el aumento de horarios y cursillos en las instalaciones.
Información General	Solicitudes de instalaciones, documentación para formación de clubes, certificados deportistas de élite, premios al mérito deportivo, seguros de las instalación, documentación...
Otras	Pruebas de esfuerzo, biblioteca, accesos...

El personal encargado de la Información deriva las solicitudes de información a los responsables correspondientes cuando no puede dar una respuesta adecuada a la misma.

El plazo de respuesta de todas las solicitudes de información será de un máximo de 7 días.

13.1.5.- Acceso a los formatos, documentos y otros registros del sistema de calidad, de imagen corporativa y otros servicios comunes a todos los departamentos de la FDM

Con el fin de facilitar el acceso a los formatos, documentos y otros registros del sistema de calidad y de promover la comunicación entre los diferentes departamentos se ha creado un espacio en la red común a la que todos los departamentos tienen acceso desde sus ordenadores personales

Dentro de dicho espacio se pueden encontrar los formatos del sistema de calidad, imagen corporativa que deben utilizarse y que están descritos en este procedimiento.

Para cualquier duda sobre los formatos a utilizar el personal de la empresa puede dirigirse al centro de documentación de la Fundación Deportiva Municipal.

Frente a cualquier cambio en los modelos de comunicación utilizados y no establecidos de forma estable por procedimientos, la oficina de información se encarga de informar de los cambios y de mantener actualizada en la carpeta “común” del servidor los modelos a utilizar.

13.1.6.- Coordinación de las actividades internas desarrolladas

Con objeto de coordinar y organizar las actividades de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia, periódicamente se mantienen reuniones formales de:

Departamentos/ Responsables	Periodicidad
Gerencia con los Jefes de Servicio	Semanal
Algunos servicios	Dependiendo del Servicio
Algunas de las secciones de la FDM.	Dependiendo de la Sección
Directores de instalaciones	Quincenalmente

El resultado de cada una de las reuniones se recoge en un acta de reunión.

FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL VALENCIA		ACTA DE REUNIÓN P5501-F4		FECHA	
				Día	1
				de	1
Reunión convocada por: Sección Comunicación y Documentación					
Asistieron a la reunión:		Hora Inicio		Hora Fin	
	PARTICIPANTES			FIRMA	
1					
2					
3					
OBJETO DE LA REUNIÓN <i>(Describir)</i>					
Tema tratados:					
1	Revisión del acta de la reunión anterior				
2	Revisar tareas a desarrollar por la sección de comunicación y documentación				
3	Recopilar los contenidos importantes para esa semana				
	Priorizar los contenidos				
	Determinar los medios en los que se publicará				
	Revisar planificación de actos, eventos				
	Planificación reservas salas y salones				
	Revisión del acta de la reunión anterior				
DESARROLLO <i>(Temas que se discutieron, alternativas presentadas, soluciones acordadas)</i>					
COMPROMISOS <i>(tareas asignadas y aceptadas, fechas límites, acciones de seguimiento)</i>					
Nº tarea	Descripción	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Seguimiento
1					
PRÓXIMA REUNIÓN Fecha: -					

13.2.- Gestión de sugerencias y reclamaciones

La capacidad de responder a los cambios en las necesidades de los clientes está determinada por el empleo de herramientas interactivas como es el empleo de un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones adecuadamente utilizado.

Un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ayuda a entender los cambios del comportamiento del “consumidor deportivo” y la adaptación a sus necesidades, ya que tal como plantean Schiffman y Lazar (1997) “para cada usuario un servicio deportivo es lo que él percibe que es; y sobre la base de sus percepciones y no de la realidad objetiva es sobre las que va a reaccionar y actuar”.

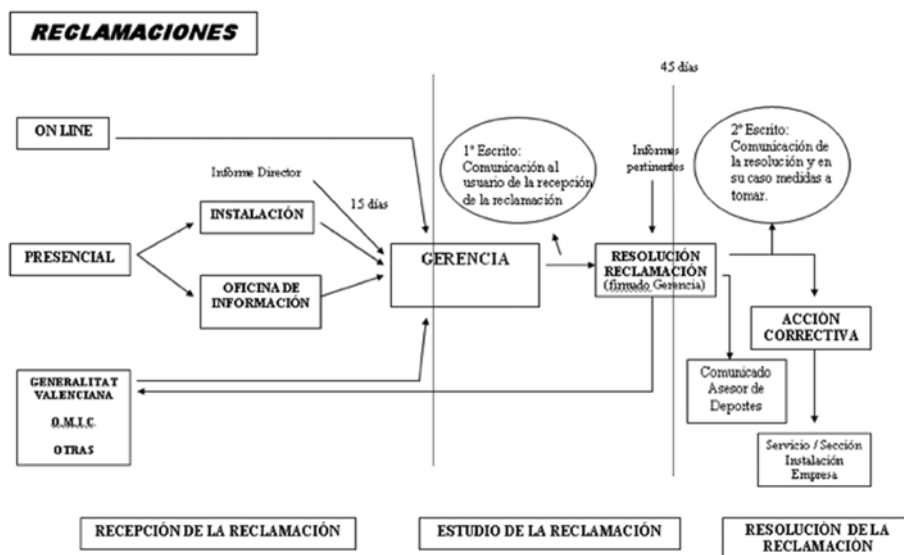
Un sistema de quejas y reclamaciones se debe de basar en una premisa: aprender de los errores. Permite la posibilidad de intervenir si los estándares de calidad se consideran insuficientes, ya que facilita una interacción bidireccional.

Según Doménech (1994) y Moller (2001), cuesta cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente. Este dato muestra la importancia que debemos dar a la opinión de los usuarios que utilizan los servicios deportivos. Hay que hacer partícipes a los usuarios y recoger su opinión para detectar el grado de satisfacción o insatisfacción que tienen con el servicio prestado.

13.2.1.- Gestión de las reclamaciones en la FDM

La Fundación Deportiva Municipal de Valencia puso en marcha en el mes de abril de 2006, un protocolo para la gestión de cualquier reclamación que se presente ante esta entidad por parte de los usuarios de los servicios deportivos municipales.

Se trata de un procedimiento interno recogido en la política de calidad con el compromiso adquirido de responder a cualquier reclamación debidamente tramitada, en un plazo no superior a 45 días.



Realización de la reclamación

La reclamación supone la queja manifestada por el usuario sobre cualquier servicio e instalación, presuntamente defectuoso, independientemente de su origen o causa.

Todas las reclamaciones de usuarios en las diversas instalaciones serán tramitadas por el encargado de la misma, rellenando, uno o ambos de los siguientes formatos: “

La diferencia entre ambos formatos estriba en el carácter del documento, siendo el primero propio e interno del centro y el segundo oficial de la Generalidad Valenciana.

El formato propio “solicitud de reclamación” consta de los siguientes apartados:

- Ref: número de parte:
- Fecha:
- Datos del solicitante de la reclamación:
- Exposición de hechos:
- Solicitud/reclamación:
- Documentos que se adjuntan
- Firma del encargado o persona que recoge la reclamación y del solicitante de la reclamación.

EJEMPLAR PROPIO A LA FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. EJEMPLAR OFICIAL PARA LA FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL.

AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
FUNDACIÓ ESPORTIVA MUNICIPAL

SOL·LICITUD - RECLAMACIÓ / SOLICITUD - RECLAMACIÓN

Ref. N.º 001504

DADOS DEL / DE LA / SOL·LICITANT·RECLAMANT / DATOS DEL / (DE LA) SOLICITANTE·RECLAMANTE:

Identificació / Identificación	D.N.I.
Lloc / Lugar	C. Postal
Provincia / Provincia	Tel.

DADOS DE L'INSTAL·LACIÓ / DATOS DE LA INSTALACIÓN:

Tipus / Tipo	Act.
Caràcter / Caracter.	C. Postal
Lloc / Lugar	Tel.

EXPOSICIÓ DELS FETS / EXPOSICIÓN DE HECHOS:

SOL·LICITUD·RECLAMACIÓ / SOLICITUD·RECLAMACIÓN:

DOCUMENTS QUE S'ADJUNTEN / DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:

No signades / No firmados.
Signatura autoritzada del responsable / Firma personal autorizada responsable.

AL PRESIDENT DEL LEGAT DE LA FUNDACIÓ ESPORTIVA MUNICIPAL.

GENERALITAT VALÈNCIANA

FULL DE RECLAMACIONS - HOJA DE RECLAMACIONES
COMPLAINTS SHEET - IMPRIME DE RECLAMATIONS

1. Lloc del fet / Lugar del hecho - Punt de documentació / Lugar del documento

A. Ciutat - Town - A. Població - Province - Province. Data - Fecha - Date.

2. Dades de qui reclama / Datos de quien reclama - Dades de qui reclama / Datos de quien reclama - Datos de quien reclama

1. Cognoms - P. apellidos - Surname - Nom
2. Cognoms - P. apellidos - Surname - Nom. Número - First name - Prenom
Adreça - Carrer / Address - Address. CP - PC
Municipi - Municipio - Town - Vila. Població - Provincia - Province
Data de naixement - Fecha de nacimiento - Date of birth - Data de naixement. DNI - Passaport - Passport
Nacionalitat - Nationality - Nationality. Nacionalitat

3. Fets i reclamació / Incident - Motiu de reclamació i petició / Detalles de complaint and claim - Motiu de la reclamación i petició

4. Dades de qui rep la reclamació / Datos de quien recibe la reclamación - Detalls de l'usuari que rebent la reclamació / Información de usuario

Nom usuari - User name - Category - Tipus usuari
CP o DNI
Adreça - Carrer / Address - Address. CP - PC
Municipi - Municipio - Town - Vila. Població - Provincia - Province
Nacionalitat - Nationality - Nationality. Nacionalitat

5. Lloc i data de qui rep la reclamació / Adreça de qui rebent la reclamació / Adreça de l'usuari que rebent la reclamació / Adreça de l'usuari

Documents que s'adjunten / Documents que se adjunten - Documents adjuntats - Documentos adjuntos
Factura, informe, mètrica, etc. - Factura, informe, métrica, etc. - Invoice, bill, metric, etc. - Factura, informe, métrica, etc.

6. Signatures / Firmes - Signatures - Firmas

Comissari/a - Usuari/a
Comissari/a - Usuari/a
Comissari - Responsable
Persona que rep la reclamació
Persona que mitja la reclamació
Persona que contesta la reclamació

Contingut amb llegenda - Contingut amb llegenda - Legende mit dem Güter - Legende mit dem Güter

Mòdul B-0125392 0001

El formato oficial de la Generalidad Valenciana “hoja de reclamaciones” consta de los siguientes apartados:

- Lugar del hecho:
- Datos de quien reclama:

- Hechos reclamados y pretensión:
- Datos de quien recibe la reclamación:
- Alegaciones de quien recibe la reclamación:
- Documentos que se adjuntan:
- Firmas del consumidor y de quien recibe la reclamación :
- VºBº del director de la instalación

En el primer caso, de las tres copias rellenas, una queda en poder del usuario o consumidor, otra para la instalación y una tercera para la F.D.M.

En el segundo, un ejemplar es para quien reclama, otro para la administración (Generalidad Valenciana), un tercero para el control de la inspección que quedará en la instalación y el último para la empresa (en este caso para la F.D.M.). La persona que reclama utilizando este formulario será la encargada en su caso de hacer llegar el ejemplar destinado a la G.V., al Servicio Territorial de Consumo, por lo que se le entregarán debidamente cumplimentados los ejemplares de color blanco y verde.

En cualquiera de los dos casos, el plazo de máximo que tiene el director de la instalación para remitir la reclamación efectuada a la Gerencia de la F.D.M. es de 15 días.

Reclamaciones on-line

El formulario a rellenar, en formato electrónico, es la “solicitud de reclamación”.

Otros canales de entrada

Otras reclamaciones con canales de entrada distintos a los explicados en apartados anteriores se recepcionarán por el responsable de calidad.

Resolución de la reclamación (para todos los tipos)

El director de la instalación, previamente a remitir la reclamación a la Gerencia, la informa mediante el formato “Informe interno de reclamación” que contiene los siguientes epígrafes:

- Ref. Reclamación
- Fecha
- Instalación / sección
- Análisis / causas de la reclamación
- Casillas en las que se indica la pertinencia de la reclamación
- Motivos
- Firma y fecha del director de la instalación

Una vez recibida la reclamación, la persona designada por gerencia, previamente a su análisis, emite un escrito a la persona que ha realizado la reclamación, en el que indica que su reclamación está en fase de análisis y que en un plazo no superior a 45 días recibirá respuesta escrita.

Es gerencia o la persona que asigne quien solicita los informes oportunos y concluye la responsabilidad de la misma.

Una vez evaluada el alcance de la misma, el responsable de calidad, cuando proceda, podrá proponer una «acción correctiva» que impida la nueva aparición de la anomalía detectada.

En cualquier caso, el Gerente de la Fundación Deportiva Municipal comunicará la resolución al usuario por cualquier medio del que quede la debida constancia.

Para documentar las actuaciones realizadas, se rellena el formato “Resolución de la reclamación” que consta de los siguientes apartados:

- Referencia (número) de la reclamación
- Fecha información por parte del director de la instalación
- Informe de la dirección de la instalación, cuyo plazo máximo es de 7 días una vez realizada la reclamación
- Fecha de recepción de la reclamación (calidad), en su caso (siempre que no sea calidad identificación y firma de quien la recoge)
- Fecha comunicación previa usuario, cuyo plazo máximo es de 15 días desde la realización de la reclamación.
- Documentación/informes solicitados, incluyendo fechas de solicitud y recepción
- Análisis de la reclamación:
- Solución adoptada
- Procedencia de la reclamación y asociación de acción correctiva
- Respuesta al usuario y fecha. El plazo de respuesta no debe superar los 30 días desde la recepción de la reclamación en Calidad
- Firma del responsable de calidad y VºBº del Gerente validando las actuaciones realizadas.

En su caso, se deberá anexar la información adicional generada en la resolución de la reclamación.

La diferencia de la resolución para on line es la misma con la diferencia que los escritos se realizan mediante correos electrónicos.

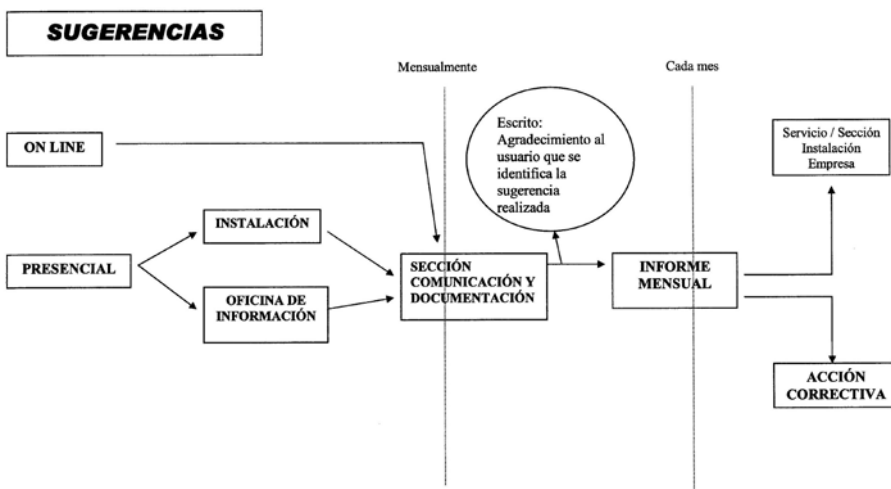
RESOLUCIÓN DE LA RECLAMACIÓN P7202-F3

Referencia:	Fecha información (Dir. Instalación)	
Fecha recepción Calidad:	Fecha escrito usuario:	
Documentación solicitada a secciones /instalaciones	Fecha solicitud	Fecha recepción:
ANALISIS DE LA RECLAMACIÓN		
CONCLUSIÓN Y SOLUCIÓN ADOPTADA:		
TIEMPO RESOLUCIÓN RECLAMACIÓN (En días):		

¿Favorable al usuario? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Comunicación usuario: Fecha: _____	¿Procede acción correctiva? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si → n°: _____
Fdo. Resp. Calidad Fecha:	V°B° Gerencia Fecha:	

13.2.2.- Gestión de las sugerencias en la F.D.M. de Valencia

Se entiende por sugerencia aquella insinuación u observación del usuario relativa a la deficiencia y posibilidad de mejora de una determinada situación o servicio, que en ningún caso deviene de un descontento manifiesto por parte del mismo.



Buzones de sugerencias

Con objeto de poder recoger las observaciones de los usuarios en las mismas instalaciones deportivas se han dispuesto buzones de sugerencias en sitios estratégicos, visibles y fácilmente localizables.

Para facilitar su uso, junto al buzón se adjuntan unos formatos “sugerencias de usuarios” que contienen los siguientes campos:

- Referencia (número):
- Fecha:
- Identificación (nombres y apellidos de la persona que realiza la sugerencia)
- Datos de contacto (dirección, teléfono....)
- Descripción de la sugerencia


Los dos primeros campos serán opcionales.

Será el director de cada una de las instalaciones quién deberá gestionar las sugerencias de acuerdo al siguiente protocolo. Mensualmente deberá emitir un informe (P7202-F5) al responsable de calidad en el cual se especificará el número de sugerencias presentadas; aquellas que ha podido tener en cuenta, especificando las actuaciones realizadas y aquellas otras que eleva al departamento de calidad para que se tengan en cuenta. Junto con este informe se adjuntará la copia de las sugerencias tramitadas. El informe contará con los siguientes apartados:


- Instalación.
- Nombre del director.
- Fecha emisión informe.
- Sugerencias presentadas con nº de referencia.

- Sugerencias con número de referencia tenidas en cuenta.
- Apartado que recoge:
 - Actividades a realizar
 - Fecha inicio
 - Fecha final
- Firma del director.

EXEMPLAR PER A LA FUNDACIÓ ESPORTIVA MUNICIPAL / EJEMPLAR PARA LA FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL



AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
REGIDORIA D'ESPORTS I TEMPS LLIBRE



SUGGERIMENT D'USUARIS / SUGERENCIA DE USUARIOS

REF. A	01501	Data Fecha	
--------	--------------	---------------	--

DADES DEL (DE LA) USUARI-ARIA / DATOS DEL (DE LA) USUARIO-A:

Nom / Nombre		D.N.I.:	
Domicili / Domicilio		C. Postal:	
Localitat / Localidad		Fax:	
Província / Provincia	Tel:		

DADES DE LA INSTAL·LACIÓ / DATOS DE LA INSTALACIÓN:

Instal·lació / Instalación:		Act.:	
Domicili / Domicilio:		C. Postal:	
Localitat / Localidad:		Fax:	
	Tel:		

DESCRIPCIÓ DEL SUGGERIMENT / DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA

Signatura:
Firma:

AL DIRECTOR-GERENT DE LA FUNDACIÓ ESPORTIVA MUNICIPAL
Informació sobre la protecció de dades al revers / Información sobre la protección de datos en el reverso

En caso que se identifique el usuario que realiza la sugerencia, el Gerente remitirá un escrito agradeciendo su colaboración para mejorar el centro. En el caso de sugerencias on line se contesta vía Email. Estas serán remitidas por el responsable de calidad a cada una de las instalaciones o secciones afectadas.

Mensualmente y a medida que los directores vayan presentando sus informes y las sugerencias tramitadas en sus instalaciones, el responsable de calidad emitirá un informe a cada uno de las secciones o servicios afectados para que se tengan en cuenta.

Sugerencias telefónicas

Es cierto que muchos de los anhelos de los usuarios se manifiestan telefónicamente a las personas encargadas de la recepción de llamadas de la oficina de información de la Fundación Deportiva Municipal. Con objeto de no perder esta información, ante este tipo de casos los recepcionistas rellenan el formato “sugerencias telefónicas de usuarios” P7202-F7”.

Sugerencias presentadas en la oficina de información

Todas las sugerencias presentadas en la oficina de información de la F.D.M. de forma presencial serán remitidas a cada una de las instalaciones o secciones afectadas para que se tengan en consideración.

Informe de sugerencias del responsable de calidad

Mensualmente el responsable de calidad elaborará un informe dirigido a las instalaciones y secciones de la Fundación Deportiva Municipal, en el cual recogerá todas las sugerencias tramitadas y que les puedan afectar para que se tengan en consideración.

SUGERENCIA TELEFÓNICA USUARIOS P7202-F7		
Ref:	Fecha:	
Nombre y apellidos:		
Datos de contacto:		
Dirección:		
Población		
Teléfono:	Fax:	email:
DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA		

INFORME DE SUGERENCIAS P7202-F5		
Departamento/instalación afectada:		Fecha emisión:
Sugerencias tenidas en cuenta:		
Sugerencias no tenidas en cuenta:		
Actividades a realizar	Fecha inicio	Fecha final

Fdo Director

NOTA: A este informe se deberá acompañar copia de todas las sugerencias presentadas en la instalación hasta la fecha.

13.3.- Evaluación de la satisfacción del cliente

No existe plena coincidencia por parte de los distintos autores que han estudiado el concepto de satisfacción. Lo que sí es asumido por muchos expertos es que la satisfacción es una respuesta relacionada con el uso de un servicio o producto.

Rebollo (2002) aporta una reflexión importante al afirmar “que se puede definir la satisfacción como coincidencia entre la valoración que el usuario de un servicio le concede y su opinión de lo que éste debe ser. Se entiende por tanto que todo servicio ha de ser brindado con la mayor calidad posible, pero esa calidad no sabremos exactamente en qué nivel se encuentra hasta que las personas a las que se dirige no valoren y comparen la oferta con sus necesidades y expectativas”.

La satisfacción en un servicio deportivo se convierte en un elemento de gran importancia de cara a la fidelización del usuario, teniendo un valor añadido ya que se puede aumentar el número de usuarios que están dispuestos a utilizar los servicios prestados con las personas conocidas a las que podrían aconsejar si están satisfechos.

Por todo ello conocer la calidad ofrecida en un servicio deportivo se convierte en un elemento estratégico para lograr la fidelidad y ampliar el número sobre la base de su satisfacción.

Este enfoque de calidad a través de la orientación hacia el cliente hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de satisfacción y aporta grandes ventajas como: ganar su confianza y fidelidad, establecer una protección frente a la competencia, adaptarse a sus necesidades o innovar según las demandas del sector.

13.3.1. Seguimiento de los usuarios de la Fundación Deportiva Municipal

En este apartado se describe el proceso por el que la Fundación Deportiva Municipal realiza un seguimiento de sus usuarios, con objeto de recoger información de su satisfacción en relación con los productos y servicios ofertados.

Este procedimiento se aplica a todos los servicios ofertados por la Fundación Deportiva Municipal así como a todas las instalaciones, tanto de gestión directa como indirecta. El seguimiento de usuarios tiene como objeto determinar el grado de satisfacción y detectar aquellas necesidades o exigencias no cubiertas por la Fundación Deportiva Municipal. Los resultados que se obtienen en las evaluaciones ayudan a conseguir varios objetivos estratégicos como se puede ver en el cuadro 4.

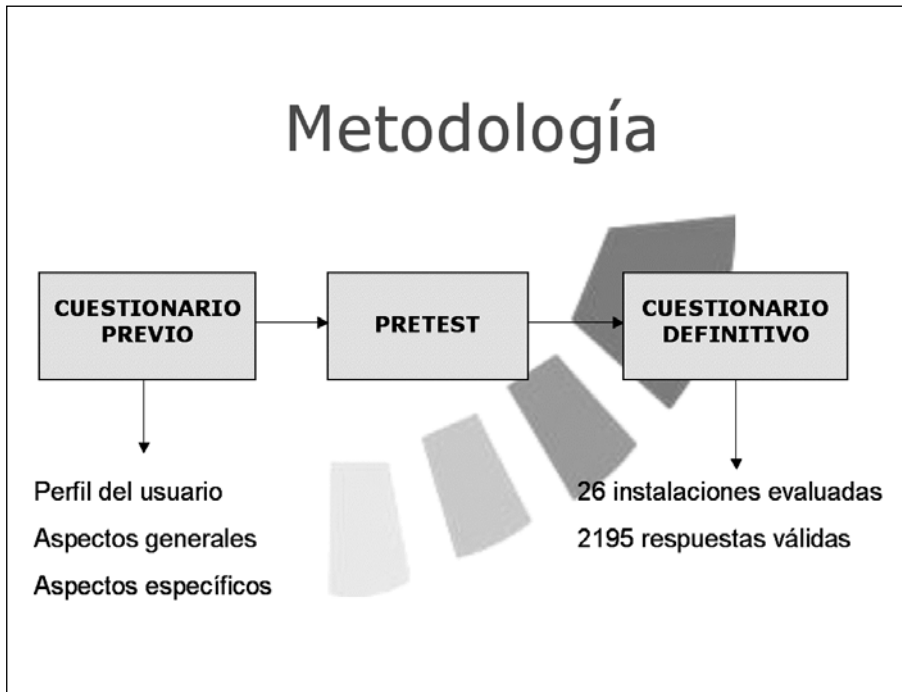
La FDM ha elegido una técnica de investigación de mercados, para conocer la percepción de los usuarios. Las técnicas usadas para investigación de mercados, si están bien aplicadas, permiten conocer con altos grados de fidelidad, la percepción de todos los usuarios (definido como *universo*) mediante la selección de un grupo de usuarios bien seleccionados (*muestra*).

Cuadro 4. Objetivos de la evaluación de la satisfacción de clientes por la FDM.

- Diseñar iniciativas con la máxima efectividad inversión-retorno para aumentar los niveles de satisfacción y fidelidad de los USUARIOS DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE VALENCIA, a partir del conocimiento de los factores que mayor impacto tienen en dichos niveles.
- Idear fórmulas que le permitan determinar las políticas y estrategias más efectivas y que mayor repercusión positiva tienen sobre los USUARIOS.
- Diseñar políticas que refuercen el posicionamiento percibido de la FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE VALENCIA acercándose a los factores que ofrecen un valor añadido para los usuarios.
- Acercar la institución a los USUARIOS mejorando las relaciones y su confianza hacia las actividades de la Fundación

En la figura 6 se presenta esquemáticamente el proceso utilizado por la FDM para evaluar la percepción de los usuarios. Los principales aspectos que se deben considerar en la evaluación de la satisfacción de clientes se describen a continuación.

Figura 6. Proceso esquemático de evaluación de la satisfacción de clientes utilizado por la FDM.



13.3.2. Universo del estudio

El universo de la investigación de la FDM será el compuesto por todos los usuarios de las instalaciones, tanto de gestión directa como indirecta, de la Fundación Deportiva Municipal.

En función de los resultados obtenidos en la evaluación se puede variar el universo de estudio. Algunos ejemplos de universos diferentes al descrito podrían ser:

- El conjunto formado por los participantes en un evento deportivo.
- Los usuarios de una modalidad deportiva concreta
- Un grupo de usuarios de una edad determinada o comprendida entre determinadas edades
- La población de un barrio
- Etc.

Por tanto, el universo del estudio dependerá, en cada caso, de los objetivos que se persiguen con el estudio. Esto es muy importante pues la muestra necesaria para obtener resultados significativos y en consecuencia la segmentación a realizar dependerá del universo.

Cuadro 5. Ficha técnica de la evaluación de satisfacción de clientes de la FDM realizada en el año 2006.

- **Universo.** Conjunto formado por todos los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de gestión directa e indirecta.
- **Muestra.** Un total de 4400 usuarios distribuidos en las instalaciones deportivas.
- **Nivel de significación.** 95 %.
- **Pase de cuestionarios.** Mediante entrevistadores entrenados. Realizadas en diferentes horarios en las entradas de las instalaciones deportivas.
- **Explotación de datos.** Mediante paquete de software específico (Barbro Pro).
- **Informe de resultados.** Global, Por instalación y Comparada.
- **Presentación de resultados.** Mediante reuniones con los Jefes de Servicio y de Sección
- **Evaluación de resultados y toma de acciones.** Creación de un grupo de trabajo y establecimiento de Objetivos de Mejora para el año 2007.

13.3.3. Elaboración del cuestionario

Un cuestionario tiene que aportar las respuestas que una organización persigue y, también aquellas que la entidad puede estar obviando. El proceso para elaborar un cuestionario debe tener en cuenta al menos las siguientes cuestiones:

- Definir la información necesaria para desarrollar la investigación
- Tipo de encuesta (no estructurada, semiestructurada, estructurada)
- Selección del formato de respuesta (tipos de escalas)
- Estructuración del cuestionario y maquetación.
- Elaboración del test piloto. Validación del cuestionario

El cuestionario debe proporcionar información que materialice las opiniones del universo de estudio en: comportamientos, opiniones, actitudes o predisposiciones de ánimo, posibles conductas futuras; que permitirán alinear las necesidades de los usuarios de las instalaciones de la Fundación con las estrategias corporativas y con los niveles de calidad de servicio más óptimos. En el cuadro 6 se muestran los aspectos que fueron considerados por la FDM para su Estudio de Mercado.

Cuadro 6. Objetivos de la evaluación de la satisfacción de clientes por la FDM.

- a) **Información al usuario:** cantidad de información (expuesta y facilitada al usuario) existente en cada instalación, estado de los carteles, señales indicadoras...
- b) **Servicios disponibles para el usuario:** variedad y calidad de los servicios de cada instalación, gestionada directa o indirectamente, (taquillas, papeleras, salas de juego para niños, teléfonos públicos, saunas, enfermería)
- c) **Estado de mantenimiento y limpieza:** estado de mantenimiento, conservación y limpieza de vestuarios, aseos, duchas, piscinas, cafeterías, etc....
- d) **Estado de conservación de los equipamientos deportivos** (canastas, porterías, redes, máquinas de musculación...) **y de los materiales** proporcionados para la realización de las actividades dirigidas (balones, pesas...).
- e) **Grado de accesibilidad** a las instalaciones deportivas. Accesibilidad para discapacitados.
- f) **Idoneidad de horarios y precios** por la utilización de las instalaciones
- g) **Actividades libres / dirigidas**

Con objeto de evitar errores y/o falsas interpretaciones a la hora de realizar el trabajo de campo, se realizará un test piloto que valide la eficacia de dicho cuestionario, dándolo como definitivo una vez asegurada la bondad del mismo. La realización del test piloto persigue:

- Eliminar ambigüedades
- Eliminar preguntas superfluas
- Añadir al cuestionario preguntas relevantes
- Cambiar el orden de las preguntas para agilizar el flujo de respuestas
- Comprobación de los códigos de grabación

13.3.4. Proceso de segmentación. Asignación

Una vez justificado y establecido el nivel de significación requerido, se determina el número de entrevistas a realizar y por medio de un proceso aleatorio simple de asignación se determina la relación de usuarios a entrevistar, así como los usuarios reservas que podrán sustituir a éstos, cuando ha sido imposible que respondieran al cuestionario los que estaban previstos.

Una vez realizado el proceso de segmentación, éste podrá tener correcciones de acuerdo a las significaciones resultantes de cada uno de los segmentos sobre los que se desea establecer conclusiones.

En cualquier caso estas correcciones suman número de entrevistas a realizar por lo que aumentarían el nivel de significación establecido.

CUESTIONARIO. Formato de valoración escala 0- 10		
A DATOS IDENTIFICATIVOS		
Nombre de la instalación:		
Actividad realizada por el usuario:		
Frecuencia de uso de las instalaciones:		
Edad:		
B	ASPECTOS GENERALES Valore de 0 a 10 (0 muy mal, 10 muy bien) los siguientes aspectos acerca de nuestras instalaciones. GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR.	Valoración
1	Atención al cliente por parte del personal de recepción	
2	Gestión de las inscripciones y/o venta de entradas en recepción	
3	Atención al cliente y trato recibido por parte de personal no técnico	
4	Atención general del personal técnico/ monitores	
5	Información de utilidad para el usuario expuesta en las instalaciones deportivas y/o facilitada por el personal del centro	
6	Facilidad de acceso a las instalaciones	
7	Limpieza general de la instalación deportiva: vestuarios, aseos, pasillos, recepción...	
8	Limpieza general de los espacios deportivos: salas deportivas, piscinas, pistas...	
9	Amplitud de los espacios deportivos para la realización de la actividad física	
10	Estado y conservación del equipamiento y material deportivo	
11	Horarios de apertura y cierre de la instalación deportiva	
12	Idoneidad de precios por el uso de la instalación deportiva	
13	Variedad y calidad de los servicios ofrecidos	
14	Atención de quejas y reclamaciones	
15	Ambiente general de la instalación deportiva	
16	Otras necesidades no cubiertas a tener en cuenta:	
C	ASPECTOS ESPECÍFICOS. ACTIVIDADES DIRIGIDAS Valore de 0 a 10 (0 muy mal, 10 muy bien) los siguientes aspectos acerca de nuestras instalaciones. GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR.	Valoración
17	Idoneidad de horarios para la realización de la actividad	
18	Profesionalidad y habilidad técnica de los monitores deportivos	
19	Preparación técnica de los monitores deportivos	
20	Actitud y comportamiento de monitores durante la actividad	
21	Atención e información recibida por parte de los monitores deportivos	
22	Puntualidad y asistencia de los monitores deportivos	
D	OTRAS OBSERVACIONES	

13.3.5. Trabajo de campo

El trabajo de campo (pase de encuestas) se puede realizar mediante entrevistas personales, telemárketing, correo, reuniones con grupos, etc. El método elegido dependerá de los objetivos a conseguir, del tipo de muestra a analizar y la cantidad de encuestas que se deben rellenar.

En el caso de la FDM, el mejor sistema para realizar el pase de cuestionarios, es la utilización de Entrevistadores entrenados que han pasado las encuestas en las instalaciones deportivas.

13.3.6. Grabación y explotación de cuestionarios.

La grabación de cuestionarios es un trabajo laborioso que requiere la utilización de Software específico para facilitar la explotación y el filtrado de errores. Además el software debe disponer de herramientas estadísticas para poder obtener resultados.

13.3.7. Resultados. Presentación y formación de grupos de mejora.

Todos los pasos descritos con anterioridad sólo son el principio del trabajo. Una vez que la organización dispone de los informes de valoración empieza el verdadero trabajo. Este consiste en la evaluación de los resultados, el análisis de las desviaciones encontradas, el estudio de las sugerencias de los usuarios, etc. Los resultados se deben presentar de diferentes formas y se debe tener acceso a la explotación de datos realizada para analizar con detalle aspectos particulares de la evaluación.

Cuadro 7. Contenidos del informe de satisfacción de clientes 2006. Fuente propia.

CONTENIDOS	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
Presentación del trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Explicación de la investigación
Índice	<ul style="list-style-type: none">• Índice temático
Objetivos de la Investigación	<ul style="list-style-type: none">• Especificación del problema• Necesidades de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia• Objetivos de la investigación
Metodología seguida	<ul style="list-style-type: none">• Fuentes de información• Técnicas empleadas• Ficha técnica del muestreo• Proceso de asignación• Técnicas de muestreo

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Explotación estadística de datos • Tablas • Gráficos • Técnicas estadísticas
Conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de resultados • Recomendaciones
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Material auxiliar

Se debe designar un grupo de trabajo para realizar los trabajos y llegar a conclusiones que se plasmen en objetivos de mejora del usuario. Esta es la verdadera cocina de la evaluación de la satisfacción de clientes. Es la herramienta que permite realizar cambios que son percibidos por el cliente y valorados de forma significativa por ellos.

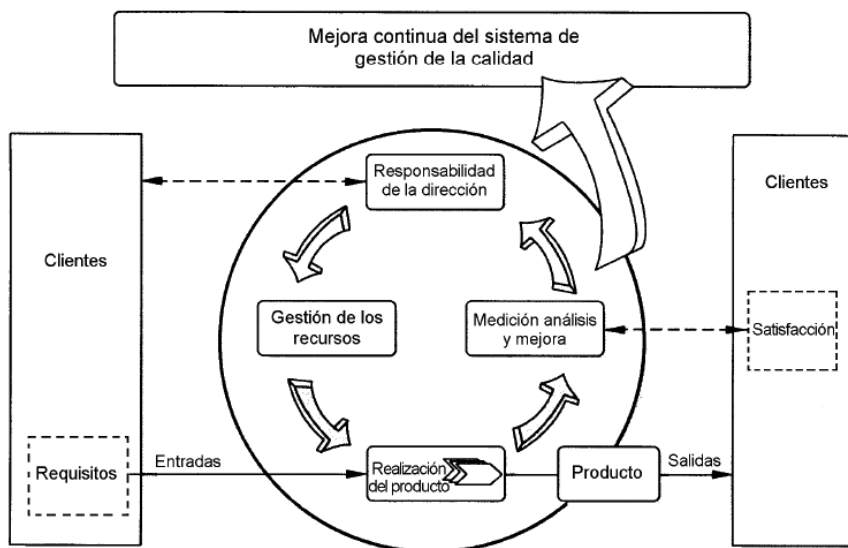
14. El proceso de mejora continua

14.1. Introducción

El objetivo de un sistema de gestión de la calidad es la mejora continua. Este objetivo puede visualizarse comprendiendo la metodología conocida como PHVA: **P**lanificar, **H**acer, **V**erificar, **A**ctuar. Esta metodología es la aplicada por numerosas normas de gestión actuales, entre ellas, la norma ISO 9001:2000 (ver figura 7).

En el ciclo de mejora continua, planificar significa establecer objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados definidos en la política de la calidad y que sean conformes con los requisitos del cliente. Hacer es igual a llevar a cabo los procesos que hemos planificado con anterioridad. Verificar es comprobar que los procesos cumplen la política, los objetivos y los requisitos establecidos mediante actividades de seguimiento y medición. Y por último, actuar, es tomar acciones para mejorar el funcionamiento del sistema.

Figura 7. El ciclo de mejora continua. Fuente: Norma ISO 9001:2000
 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”.



En capítulos anteriores hemos visto cómo la FDM planifica y realiza los servicios ofertados. También se ha visto cómo se mejora la relación con los clientes, se atiende a sus sugerencias y reclamaciones y se evalúa su percepción de los servicios. En dicho capítulo, sobre todo, lo referente a la evaluación de la satisfacción del usuario, se estaba haciendo referencia a acciones de verificación del funcionamiento de la FDM. Este capítulo entra en mayor detalle en las herramientas utilizadas por la FDM para la verificación de las actividades desarrolladas por nuestra organización.

Consideraremos diferentes tipos de verificaciones que son desarrolladas por nuestra organización:

1. Verificación de los servicios. Hace referencia a los métodos utilizados por nuestra fundación para comprobar que los servicios se realizan de acuerdo a los procedimientos establecidos.
2. Verificación del funcionamiento del sistema de gestión. A diferencia del anterior, en el que se analiza el seguimiento de los procedimientos, se evalúa el funcionamiento de los servicios y otros aspectos del sistema de gestión (reclamaciones, objetivos, etc.) mediante el uso de indicadores.

3. Auditoría interna. Este es un método de verificación definido por la norma ISO 9001:2000. Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos establecidos en el sistema de gestión de la calidad. Los resultados sirven para identificar oportunidades de mejora.
4. Revisión por la dirección. Es una evaluación al máximo nivel directivo del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en la que se valora la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión.

14.2. Seguimiento y medición de los servicios

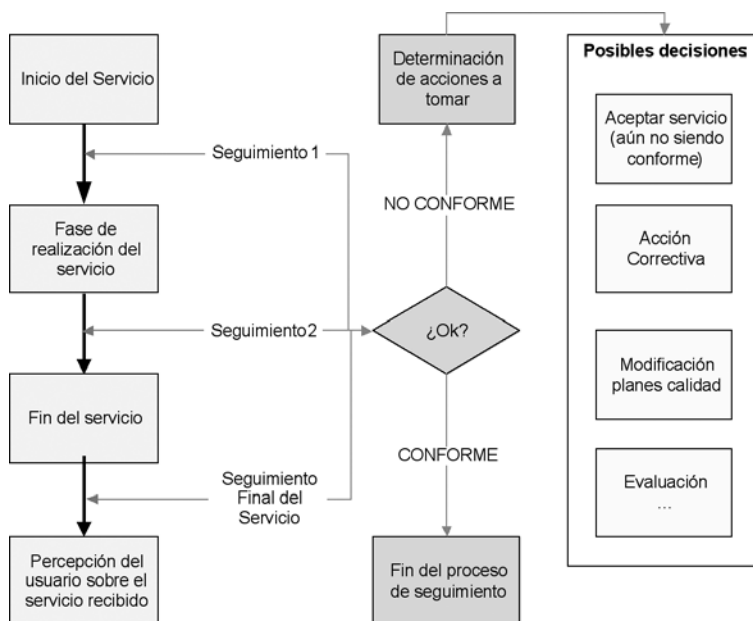
14.2.1. Fundamentos

Para que un sistema de calidad sea efectivo es necesario establecer métodos de control para comprobar que los servicios se realizan conforme se ha definido en los procedimientos. Esquemáticamente el proceso de revisión puede verse en la figura 8. El seguimiento realizado debe quedar plasmado en registros que demuestren las actividades de verificación realizadas.

El resultado del seguimiento será positivo y, por tanto, el servicio se estará realizando como estaba previsto, o por el contrario, negativo. En este último caso, en el que el servicio no se realiza de acuerdo a lo previsto, se deberá tomar una decisión sobre las acciones a realizar. La decisión puede ser dar por bueno el trabajo realizado y no tomar ninguna acción adicional. Esta decisión sólo podrá ser tomada por un responsable con suficiente autoridad, siempre y cuando, la desviación no afecte de forma significativa a los requisitos del cliente. Otras decisiones que se pueden tomar pueden ser abrir acciones correctivas, modificar los procedimientos actuales, establecer objetivos de mejora, etc.

Figura 8. Proceso esquemático de seguimiento de servicios y toma de decisiones sobre la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.



14.2.2. Instrumentos de medición de los servicios

El seguimiento de los servicios se debe realizar por medio de actividades que pueden ser medidas. Eso significa que tendremos que utilizar instrumentos de mayor o menor complejidad. Estos instrumentos pueden ser cuantitativos y que no dependen de la subjetividad de quien realiza la medición, o bien, cualitativos y que requieren personal entrenado para que las conclusiones sean objetivas. No obstante, un método cualitativo, si es realizado por personal entrenado, puede transformarse en cuantitativo mediante escalas de valoración, por ejemplo, mediante el uso de factores de puntuación.

Ejemplos de instrumentos cuantitativos serían la utilización de equipos de medición como un pH-neutro para medir la calidad de las aguas de una piscina, una prueba de laboratorio para comprobar la ausencia de gérmenes en el agua. Y, por otro lado, sistemas de medición cualitativos, podrían ser el uso de cuestionarios, check-list o entrevistas con los responsables de realizar los servicios.

Tabla 2. Algunos métodos para la medición de los servicios. (Elaboración propia)

Métodos cuantitativos	Métodos cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Medición del pH • Análisis de laboratorio para el control de la legionella • Inventario de almacén • Medición de la temperatura de salida del agua • Consumo eléctrico • Verificación del registro “Número de usuarios que han acudido a una sesión deportiva” a lo largo de un periodo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las planificaciones de servicios • Cuestionario para la valoración del estado de una instalación • Revisión del estado de mantenimiento • Entrevista personal con el responsable de una instalación, escuela deportiva, etc.

14.3.3. Metodología utilizada por la FDM.

En general, el seguimiento del servicio se realiza de acuerdo a los procedimientos e instrucciones técnicas aplicables establecidas para cada uno de los servicios y/o secciones. En las anteriores se ha establecido el método de control, los registros aplicables y las responsabilidades.

En aquellos casos en los que es aconsejable para realizar el seguimiento mediante una metodología específica, se dispone de Instrucciones Técnicas para el seguimiento. La Instrucción Técnica de Seguimiento incluyen los siguientes datos:

- Personal responsable.
- Documentación necesaria para realizar el seguimiento.
- Características a comprobar
- Procedimiento operativo paso a paso
- Criterios de aceptación o rechazo
- En los casos que proceda, definir que actuación se toma en caso de rechazo.
- Responsable del archivo de los registros generados.

Para el seguimiento de los servicios la FDM usa tanto métodos cuantitativos como cualitativos dependiendo de las necesidades. Los primeros suelen estar relacionados con tareas de mantenimiento que están reguladas por requisitos legales, mientras que los segundos, permiten establecer la calidad del servicio ofertado mediante la medición de una serie de variables de calidad y sistemas de puntuación.

Un ejemplo de ello sería la ficha de control de instalaciones (ver figura 2). El registro anterior es rellenado por un técnico especializado mediante la realización de visitas programadas a las instalaciones. La visita se inicia con una reunión previa con el responsable de la instalación en el momento de la visita en el que se explican los motivos de la misma y el procedimiento de actuación. Los técnicos junto con el responsable de la instalación a medida que realizan la visita van realizando las observaciones que sean pertinentes. Al finalizar la visita el técnico y el responsable de la instalación firman el registro para dar su conformidad. Para que los resultados sean comparables en visitas consecutivas se ha establecido un sistema de valoración mediante el uso de una escala. Se considerarán no conformidades todas las puntuaciones iguales a 1 o 2 o, en su caso, la inexistencia de las documentaciones o de los servicios requeridos.

Figura 10. Ficha de control de instalaciones. Fuente: Elaboración propia.

FICHA CONTROL INSTALACIONES					
INSTALACIÓN:		PERSONA CONTACTO:			
FECHA VISITA:		CARGO :			
		Nada Muy Mala	?	Mucho Muy Buena	
INSTALACIÓN GENERAL					
1. La publicidad se adecua a las exigencias de la FDM (logos, formato, etc.)	1	2	3	4	5
2. Los trabajadores están todos uniformados y acreditados	1	2	3	4	5
3. Aplica la Ordenanza de Precios Púbcas	No				Si
4. Tienen hojas de reclamaciones	No				Si
5. Todos los trabajadores están contratados (ver contratos y TCs)	No				Si
6. Todos los trabajadores poseen la titulación requerida para cada puesto de trabajo	No				Si
7. El aforo está dentro de los parámetros permitidos	No				Si
VESTUARIOS					
8. Están limpios	1	2	3	4	5
9. Tiene buen ambiente (frío o cálido)	1	2	3	4	5
10. El estado de bancos, perchas, taquillas es adecuado	1	2	3	4	5
11. El suelo está limpio	1	2	3	4	5
PABELLÓN/PISTAS/SALAS/PISCINAS					
12. Están limpios	1	2	3	4	5
13. Estado material respecto a su mantenimiento es bueno	1	2	3	4	5
14. La cantidad de material para la actividad es la adecuada	1	2	3	4	5
15. La calidad de material es buena	1	2	3	4	5
16. El ratio alumnos/monitor de las clases observadas es el adecuado	1	2	3	4	5
17. En piscina, están los aros salvavidas	1	2	3	4	5
18. En la piscina están los socorristas establecidos por normativa	1	2	3	4	5
PASILLOS					
19. La cantidad de papeleras es la adecuada	1	2	3	4	5
20. Están limpios	1	2	3	4	5
21. Están libres de obstáculos	No				Si
RECEPCIÓN					
22. Existe información necesaria para la correcta utilización de la instalación	1	2	3	4	5
23. Está limpia	1	2	3	4	5
24. Atención recibida	1	2	3	4	5
25. Tiene los reglamentos de uso interno de la instalación expuestos	1	2	3	4	5
26. Están los logos del ayuntamiento y de la FDM	1	2	3	4	5
27. Está expuesto el horario de apertura y cierre de la instalación	No				Si
28. Están expuestas las ofertas de horarios y cursos	No				Si
29. Precios están expuestos	No				Si
SALAS MUSCULACIÓN					
30. Existen aparatos para trabajar todas las zonas musculares	1	2	3	4	5
31. Calidad de los aparatos	1	2	3	4	5
32. Aparatos están en correcto uso de funcionamiento	1	2	3	4	5
33. La sala y los aparatos están limpios	1	2	3	4	5
Observaciones:					
Pendiente de entrega:					

Fdo: Técnico de la FDM

Fdo: Por la Entidad Gestora

Otro ejemplo de los métodos de control utilizados es la realización de entrevistas a las funciones implicadas en la realización de los servicios (ver figura 10).

Este método de control es útil para actividades que tienen una gran dependencia de la calidad humana y técnica del personal que realiza el servicio. Con la información recopilada sobre cada uno de los servicios, la sección de actividades deportivas puede establecer diferentes niveles de calidad en la prestación del servicio y, por tanto, establecer los estándares de calidad mínimos requeridos.

Figura 9. Modelo de cuestionario para la entrevista de los responsables de los centros con escuelas deportivas municipales. Fuente: elaboración propia.

<p style="text-align: center;">ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE LOS CENTROS CON EE.DD.MM.</p> <p>En cuanto al funcionamiento de las escuelas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿La información de las EEDMM llega con la fluidez necesaria al centro?2. ¿Qué relación estableces con a Fundación Deportiva Municipal?3. ¿Ante qué situaciones os ponéis en contacto con la Fundación Deportiva Municipal? <p>En cuanto a la relación con el monitor:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Existe algún tipo de relación periódica /sistemática con el monitor de las actividades?2. ¿Asiste puntualmente a las actividades? Si no asiste ¿avisa con antelación?3. ¿Tenéis alguna queja respecto al monitor?4. ¿Crees que tiene buena relación con el centro?5. ¿Ha habido alguna queja por parte de los padres o de los propios alumnos? <p>En cuanto a la utilización de los recursos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Se cuida el material de las escuelas?2. ¿Existe algún lugar específico donde guardar el material? ¿Quién tiene acceso?3. ¿Se utiliza el material de las escuelas en las clases de Educación Física? ¿Y el de la clase de Educación Física en las escuelas?4. ¿Se respeta el material del centro?5. Cuando termina, ¿el material queda recogido y ordenado?6. ¿Las instalaciones del centro son suficientes y adecuadas para la realización de las actividades? ¿Qué tipo de instalaciones necesitaría el centro para el desarrollo de las actividades?7. ¿Con qué problemas os encontráis respecto a las instalaciones?:<ol style="list-style-type: none">a. Iluminación.b. Pavimentos.c. Equipamientos.d. Marcajes.e. Vestuarios.f. Acceso minusválidos. <p>En cuanto al futuro:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Estáis interesados en continuar con las actividades?2. ¿Qué deportes desearíais promocionar?3. ¿Qué beneficios para el centro tienen estas actividades?4. ¿Qué crees conveniente para mejorarlas?

14.3. Seguimiento del sistema de gestión

14.3.1. Indicadores. Proposición y establecimiento.

14.3.1.1. Indicadores de calidad

Existen muchos aspectos de la vida en la que podemos establecer unas pautas de funcionamiento para predecir su evolución. Como cada persona tiene un modo de ver las cosas diferentes, es decir, de acercarse a la realidad de un aspecto determinado, se puede dar la paradoja de obtener valoraciones que sean falsas o contradictorias. Es entonces cuando entendemos que es necesarios establecer métodos de valoración que sean objetivos y que ayuden a tomar decisiones sobre la base de datos fiables y que sean interpretados de la misma manera.

La aplicación de indicadores es una metodología que aporta información sobre la situación de un aspecto determinado en un momento determinado. Es una foto fija que ayuda a los responsables de la entidad a tomar decisiones.

Un indicador, debe permitir medir de alguna forma lo que describe. Esto es importante para poder comparar el resultado de la observación que se hace con la de otra observación o información de referencia. En ocasiones, el proceso de medición resulta directo y sencillo, pero otras es un trabajo complicado. Esto va a depender en gran medida del tipo de instrumentos que se utilicen para realizar la medición.

Uno de las herramientas que se pueden utilizar cuando se establecen indicadores es determinar límites. Para un indicador dado, podemos determinar los valores mínimos, máximos o normales. Las desviaciones respecto los valores anteriores nos permitirán ver tendencias y corregir los procesos. En la industria este procedimiento se conoce en ocasiones como “Gráficos de Control del Proceso”.

14.3.1.2. Formulación de los indicadores.

Para formular de forma correcta los indicadores más adecuados, hay que seguir una serie de pasos. En primer lugar, se debe “identificar qué es lo que queremos describir”. Para poder realizar esto, hay que apoyarse en los estándares de calidad y en los resultados que se pretenden conseguir.

Una vez que sabemos esto, habrá que “formular y describir el indicador”. Éste puede ser cuantitativo o cualitativo. Los cualitativos sirven para describir la satisfacción, mientras que los cuantitativos sirven para determinar niveles de calidad. Cuando ya tenemos descrito el indicador, se procede a la formulación de cómo será tratado y dependerá en gran manera de si es cuantitativo o cualitativo.

Como ya se ha comentado en puntos anteriores, los indicadores necesitan de datos para poder ser desarrollados, por lo tanto es indispensable identificar la fuente de información de donde vamos a obtenerlos. Si previamente se ha identificado de forma correcta qué vamos a medir y se ha formulado adecuadamente el indicador, obtener la fuente de información que proporcionará los datos, va a ser una tarea bastante sencilla.

Existen una serie de aspectos, que pueden hacer variar los indicadores tomados al inicio. Estos aspectos se pueden resumir en:

- Cambios en las características que se miden (falta de constancia)
- Problemas con los instrumentos empleados (falta de precisión o de congruencia)
- Las propias personas que recogen la información:
 - Variaciones en la percepción, habilidad,...
 - Influenciadas por prejuicios, motivaciones,...
 - Sesgo de medición
 - Variación por el observador
- ...

14.3.1.3. Uso de los indicadores.

Para poder usar de forma adecuada los indicadores de una empresa, hay que tener en cuenta una serie de recomendaciones que facilitarán su manejo como son:

- Se necesita disponer de suficientes recursos en la empresa para apoyar el establecimiento y empleo de indicadores. Esto es, actividades relacionadas con educación, asignaciones de tiempos y cargas de trabajo, equipo informático y software, sistemas internos de gestión de calidad y personal cualificado para los puestos de trabajo que desempeñan
- Hay muchos tipos de métodos de medición. Las empresas deberán ser las que determinen qué debe medirse, es decir, cuáles son las preguntas más importantes que hay que responder antes de establecer los indicadores. Si se dispone de recursos externos, aprovecharlos
- En las etapas iniciales de medición, las mediciones deben ser limitadas, ya que de lo contrario el personal encargado de realizarlas, analizarlas, etc. se convierten en esclavos de las mismas
- Una base de datos es una herramienta muy útil como apoyo a la gestión, análisis y empleo de datos, puesto que ofrecen a la empresa un marco para previsiones, análisis en el tiempo, etc.

14.3.1.4. Pruebas iniciales de uso

Pasadas ya las diferentes etapas del establecimiento de indicadores y puestos en marcha, se requiere un tiempo de evaluación (pruebas iniciales), para determinar la adecuación o no de los mismos. Por lo tanto:

- Se necesita un periodo inicial de pruebas de los indicadores, ya que el aumento de su fiabilidad, hará que su utilidad y valor para la empresa crezcan
- La *fiabilidad* de los indicadores es el proceso de cuantificación de la exactitud con que quedan identificados los acontecimientos del indicador. Por otro lado, la *validez* de los indicadores es el proceso de cuantificación de la medida en la cual señalan los indicadores aquellos eventos que necesitan de un mayor análisis

14.3.2. Seguimiento y medición de procesos en la FDM.

La Fundación Deportiva Municipal hace un seguimiento de un Panel de Indicadores que son de interés para controlar y medir procesos relacionados con la gestión de la calidad. La naturaleza de los indicadores, el número y la periodicidad se determina en función de las necesidades de cada Sección.

El proceso para el seguimiento de los indicadores es el siguiente:

- a) Con la periodicidad establecida en cada indicador el Responsable de Calidad se pondrá en contacto con el Responsable de seguimiento.
- b) El responsable del seguimiento facilitará los datos sobre el indicador y su valoración sobre el mismo.
- c) Con el conjunto de valores aportados, el Responsable de Calidad, emite un informe del seguimiento y medición de los datos evaluados que presenta a la Dirección para su valoración.

Cuadro 8. Algunos de los indicadores manejados por la FDM.

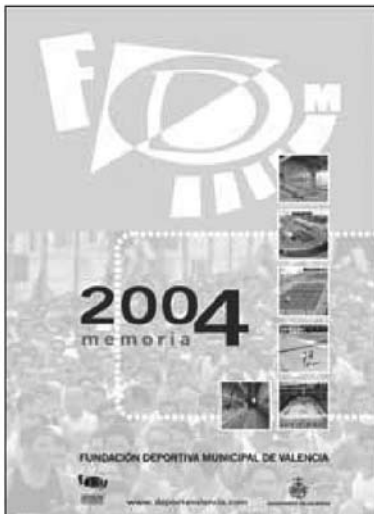
Nombre del indicador	Dept. Responsable	Periodicidad extracción	Método de cálculo / presentación
Número de visitas de seguimiento realizadas a las instalaciones.	Gestión Instalaciones	Cuatrimestral	A partir del registro I820101-F1
Índice reclamaciones resueltas	Comunicación Documentación	Cuatrimestral	El cociente entre las reclamaciones resueltas y no resueltas en porcentaje.
No conformidades por sección	Comunicación Documentación	Mensual	A partir de las reuniones mantenidas con cada una de las Secciones de la F.D.M.
Acciones correctivas / Preventivas por sección	Comunicación Documentación	Mensual	A partir de las reuniones mantenidas con cada una de las Secciones de la F.D.M.
Índice de participantes en eventos	Eventos deportivos	Cuatrimestral	Nº de participantes por evento
Número de obras realizadas (tramitadas, ejecución, finalizadas)	Proyectos	Cuatrimestral	A partir de la suma del número de obras realizadas
Número obras supervisadas	Proyectos	Cuatrimestral	A partir de la suma del número de obras supervisadas
Número de actuaciones en las IIDMM de gestión directa (realizadas, en ejecución, pendientes)	Mantenimiento	Cuatrimestral	Nº de partes tramitados
Número actividades formación realizadas	RRHH	Cuatrimestral	A partir de la suma de actividades de formación realizadas
% Ejecución del presupuesto	Administración	Trimestral	Gastos= obligaciones reconocidas / presupuesto total Ingresos= Derechos reconocidos / presupuesto total

Por otro lado, anualmente se presenta la publicación: Memoria anual de Resultados de la FDM. La Memoria anual de los resultados es un documento que refleja todas las actividades desarrolladas por la Fundación a lo largo del año y en la que se incluyen los resultados más relevantes obtenidos. La memoria se prepara con la colaboración de todos los responsables implicados y es coordinada por el Jefe del Servicio Deportivo.

La preparación de la memoria se realiza en las siguientes fases:

1. A finales de año (diciembre) mediante una reunión de los Jefes de Servicio se confecciona un Guión de la memoria que va a seguirse. Ese guión se establece en función de la experiencia acumulada en años anteriores, los objetivos de la FDM y las prioridades de la Junta Rectora quien aprobará finalmente la memoria.
2. Según el guión establecido, cada responsable reúne los datos y las informaciones necesarias que formarán parte de la Memoria. Esta fase se desarrolla durante el mes de enero.
3. Finalmente, Gerencia, da el visto bueno al documento creado y lo presenta a la Junta Rectora para su aprobación.

Figura 11. Portadas de las memorias anuales de resultados publicadas por la FDM en los años 2004 y 2005.



Una vez ha sido aprobada la Memoria Anual por la Junta Rectora se prepara una **versión reducida para su publicación**. Se realiza en las siguientes fases:

1. Se establece el número de hojas asignadas a cada responsable que formará parte de la publicación. Igualmente se determina un calendario aproximado de fechas para publicar la memoria.
2. Cada responsable, teniendo en cuenta la limitación de hojas, determina la información más relevante que debe ser publicada sobre su área.
3. Con la información preparada por cada responsable, el Jefe del Servicio Deportivo con la colaboración de la sección de comunicación y documentación solicitan una maqueta al servicio de impresión.
4. El Gerente, aprueba la maqueta y se publica.

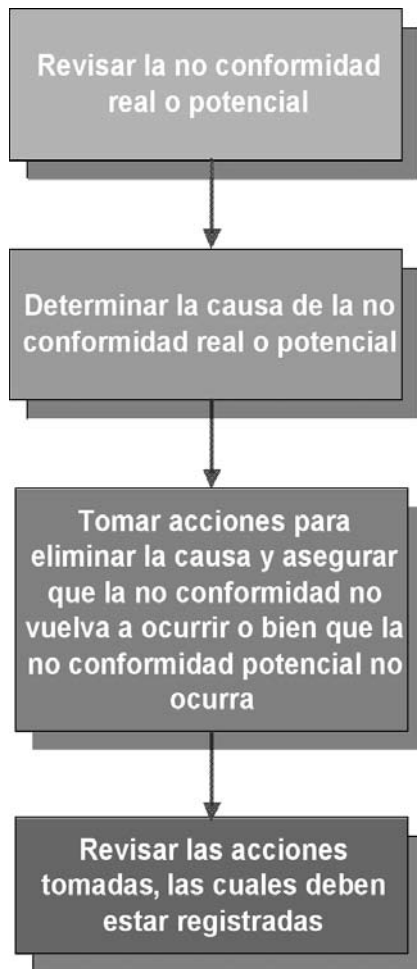
14.4. Acciones correctivas y preventivas

A la hora de implantar la mejora continua en las empresas, la norma de directrices debido a su característica de generalidad, canaliza el concepto por medio de revisiones gerenciales, auditorías internas, análisis de datos y acciones correctivas y preventivas entre otros.

Como norma general, la mayoría de pautas de la norma están orientadas al diagnóstico de aquellas situaciones no conformes, oportunidades de mejora o situaciones que de alguna forma no logran los estándares que se pretenden alcanzar.

Dentro de estos elementos de mejora, sobresale sobretodo el tema de las “acciones correctivas y preventivas” puesto que tiene la capacidad de procesar diferentes datos e información aportados por el mismo sistema y los convierte en mejora continua palpable. Pero este elemento, también tiene sus desventajas ya que es uno de los que mayores dudas y barreras tiene en su implementación en las empresas, sobretodo cuando el sistema lleva tiempo considerable implantado.

Los pasos a seguir para la implantación de las acciones correctivas o preventivas según la Norma ISO 9001:2000 son:



Lo que suelen hacer muchas empresas, es que el personal encargado de tomar las decisiones en cuanto a acciones correctivas/preventivas a tomar, no realizan un análisis de la causa raíz que ocasiona la desviación por lo que las acciones tomadas para subsanar el error, tienden a ser de carácter superficial y sin un efecto sanador fehaciente. Dicho de otro modo, la acción tomada únicamente atiende a uno o varios síntomas particulares pero sin llegar a eliminar la causa real.

Otras empresas por el contrario lo que hacen es superar el análisis superficial, llegando a desarrollar un problema que se denomina 'sistema de dos dimensiones'. El principal problema que surge es que no madura de igual forma el sistema de gestión de calidad que el método de desarrollo de acciones correctivas y preventivas, por lo que cada vez se hace menos funcional para la empresa limitando las opciones de mejora continua.

La tercera situación que suele darse en las empresas, es el denominado ‘abuso administrativo’. Esto se produce cuando no hay criterios o métodos que determinen si una mejora requiere un tratamiento correctivo-preventivo o una simple corrección, por lo que el sistema de calidad se llena de acciones de mejora que no requieren del proceso que marca la norma ISO 9001:2000.

14.4.1 Orientaciones para una implementación adecuada

Llegados a este punto, es importante tratar algunos elementos sencillos referentes a cada uno de los problemas relacionados con el mecanismo correctivo-preventivo y obtener una serie de pautas u orientaciones que sirvan para ayudar a las empresas a instrumentalizar el concepto de mejora continua de manera práctica favoreciendo su eficacia y eficiencia.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la “determinación de la causa”, debe tratarse como el elemento central en materia de acción correctiva y preventiva, de forma que no se produzca superficialidad en las acciones correctivas a tomar. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existe una secuenciación a la hora de determinar la acción correctiva o preventiva, y que debe respetarse.

La experiencia indica que es muy importante que la no conformidad real o potencial se escriba y que lo que se indique en ella, asegure la comprensión por parte de cualquier persona asociada a ella sobre cual es la situación que se pretende mejorar.

Una vez comprendida la no conformidad real o potencial es importante “determinar la causa” que la ha provocado. Puesto que muchas empresas no tienen determinada la sistemática de determinación de las causas, se produce como resultado una determinación superficial de la misma. Un buen método sería el empleo de alguna herramienta, como por ejemplo: Ishikawa, Pareto, etc. Todas y cada una de estas herramientas, aportarán mejoras al sistema de forma ordenada, por lo que dependerá de lo que la empresa desea o de su capacidad de acción, el escoger una u otra. Es recomendable además, que sea cual sea el método que se escoja, se escriba, para que quede constancia de que tal análisis se ha realizado.

Por último, hay que asegurarse de que la empresa no se olvida de verificar que la acción tomada, ha tenido éxito. Para ello, deberán preguntarse si se han cumplido los objetivos de la acción y si la misma ha conseguido mejorar. Si la respuesta es afirmativa, se puede afirmar que el proceso de implantación de la acción ha sido exitoso.

14.4.2. Planteamiento de la FDM

En la FDM se ha determinado que, las acciones correctoras y/o preventivas, entendiéndolas como las que se realizan para eliminar, o al menos, reducir las causas que pueden producir deficiencias de Calidad, o las que se realizan para prevenir futuras no conformidades, se originan, en términos generales, como consecuencia de:

- Detección de no conformidades tanto si se trata de anomalías de pequeño alcance pero repetitivas, así como de otras de gran alcance que se presentan menos frecuentemente, y cuya resolución requiere un análisis de la misma.
- El estudio por parte del Departamento de Calidad de los informes que reflejan reclamaciones de usuarios y de aquellos registros de proceso e inspección de instalaciones deportivas en los que se detectan las no conformidades.
- Propuesta de mejora de algún/os aspecto/s del Sistema de Calidad.
- Evaluación global de los registros de las actividades relacionadas con la Calidad (Revisión del Sistema por la Dirección).
- Evaluación de las deficiencias detectadas en las Auditorias Internas y/o Externas
- Mal funcionamiento de procesos
- Incumplimiento de requisitos establecidos por el Sistema de Calidad

Todo el proceso de apertura, análisis de causas, implantación, seguimiento y cierre de Acciones Correctivas / Preventivas se registra mediante un formato establecido (ver figura). Al formato anterior se adjuntan todas las evidencias documentales que son necesarios para entender el proceso de apertura, evaluación, toma de acciones, seguimiento y cierre de la acción correctiva o preventiva. En los apartados siguientes se describe el procedimiento que utiliza la FDM.

14.4.2.1. Definición de la acción correctiva y/o preventiva

Las acciones correctoras/preventivas son **abiertas** por los Jefes de sección o de servicio. Los anteriores se responsabilizan de las siguientes acciones:

1. Determinar responsabilidades para el análisis de las causas y la implantación de la acción correctora y/o preventiva.
2. Determinar el plazo de implantación de la acción.
3. Reunirse con los responsables de implantación de las acciones para que entiendan lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo y con qué plazos.

Las acciones correctivas / preventivas son aprobadas por el Jefe de Servicio que corresponda. De este modo, en todo momento, se conocen los problemas que afectan a un servicio y las acciones que se están tomando para resolverlos.

14.4.2.2. Implantación y seguimiento de la acción correctiva y/o preventiva

Una vez aprobada una acción, el Responsable de implantación debe planificar las diversas actividades con el fin de tener la acción totalmente implantada en el plazo acordado, con evidencias objetivas que lo demuestren, de forma que se pueda verificar, la eliminación de las causas de las anomalías, o las mejoras de la calidad que se pretendan.

El responsable de implantación informa puntualmente al Jefe de Sección o, si es este último, al jefe del servicio, de los avances logrados en la implantación de la acción, dentro de los plazos definidos para su implantación.

14.2.2.3. Cierre de la acción correctiva y/o preventiva

Al término de la implantación de la acción correctiva y/o preventiva, y una vez verificada su efectividad, el Jefe de Servicio procede al cierre de la misma mediante la firma del informe.

Si en el transcurso de la implantación se verifica que la acción correctiva y/o preventiva no es la más apropiada, se propondrá una nueva evaluación de la situación para decidir una nueva acción correctiva y/o preventiva. Esta propuesta se gestiona de la misma forma que si se tratara de una nueva acción correctiva.

14.4.2.4. Seguimiento del proceso por el responsable de calidad

Las acciones son archivadas por cada una de las Secciones de la FDM. El responsable de Calidad colabora en el proceso ayudando a los responsables de abrir las acciones. Además, para controlar el proceso, el responsable de calidad, se reúne periódicamente con los diferentes implicados para evaluar el estado de las acciones. El Responsable de Calidad recabará datos sobre las acciones abiertas en cada Sección y el estado de cada una de ellas. Mensualmente elaborará un resumen por secciones del estado de las no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.

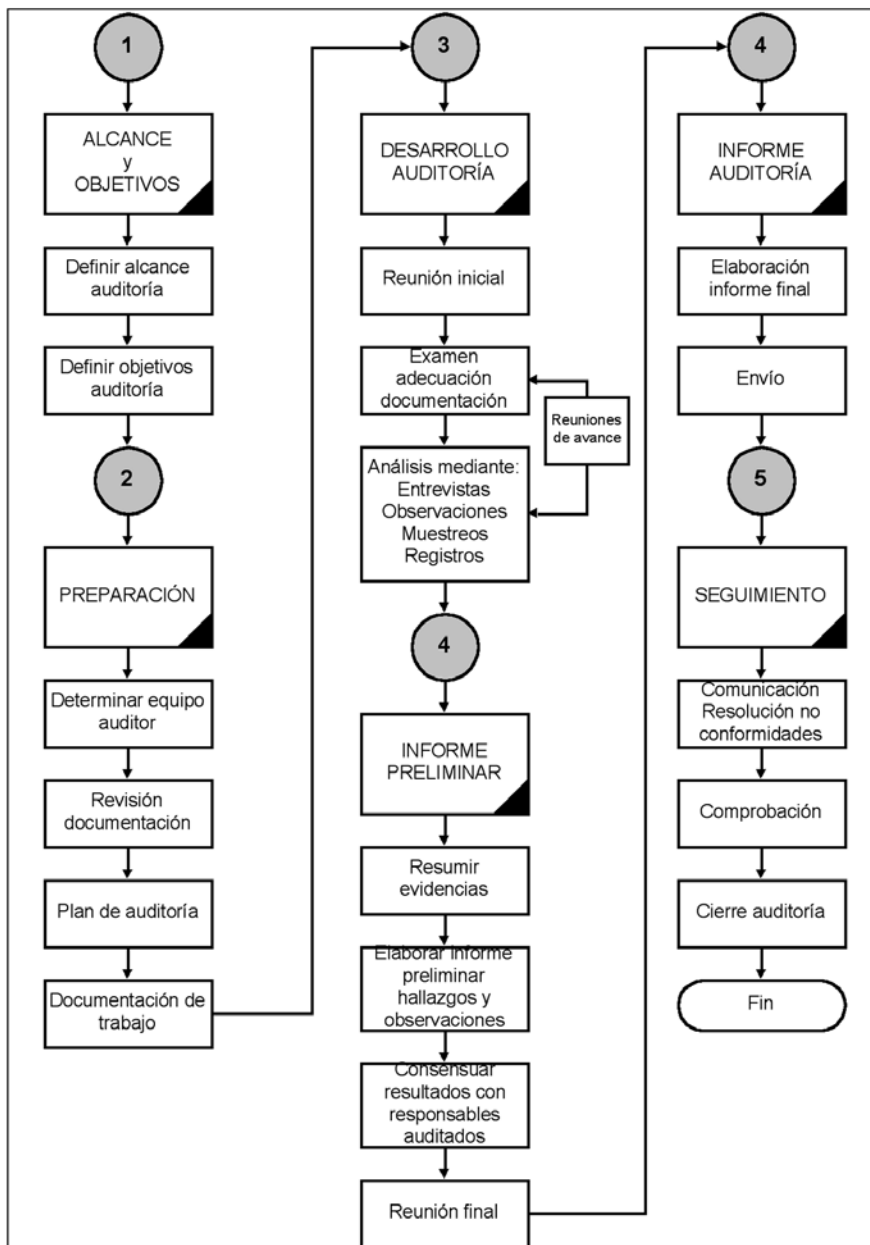
Figura 12. Informe de acción correctora o preventiva de la FDM.

	 AYUNTAMIENTO DE VALENCIA	INFORME DE ACCIÓN CORRECTORA / PREVENTIVA P850 I-F1		FECHA		Nº
SECCIÓN I – ANTECEDENTES (Viene de no conformidad <input type="checkbox"/> No ; <input type="checkbox"/> Sí → nº _____)						
Antecedentes (1)						
(1) Informes de no conformidad, inspecciones, reclamaciones, otros.						
SECCIÓN II – ACCIÓN CORRECTORA (AACC) <input type="checkbox"/> PREVENTIVA (AAPP) <input type="checkbox"/>						
Investigación de la causa						
Definición de la AACC / AAPP						
Responsabilidades Plazo	Conforme: Responsable (C) Inspectora (Firma / Nombre / Fecha)	Retenido Jefe Sección (Fecha, firma)	Aprobado Jefe de Servicio (Fecha, firma)	Plazo ejecutoria		
SECCIÓN III – SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA AACC / AAPP Y SU EFICACIA						
Valoración e incidencias aportadas / Consideraciones						
Resolución	Aprobado (Fecha, firma)	Ejeoutada y Aceptable (CERRADA) <input type="checkbox"/>	Ejeoutada y No aceptable <input type="checkbox"/>	En caso de no aceptable hacer referencia a la acción tomada:		

14.5 Auditoria interna

La auditoria interna es un proceso de revisión que utiliza una metodología sistemática y conocida de antemano y que está registrada documentalmente. La auditoria interna tiene como objetivo obtener evidencias de la conformidad de los procesos realizados por la entidad auditada o, en su caso, determinar las desviaciones respecto los procedimientos declarados por dicha entidad y proponer mejora al sistema de calidad establecido.

Figura 13. Modelo de proceso de auditoría interna (elaboración propia)



El proceso de auditoría, habitualmente, debe seguir una serie de pasos, tal y como se describen en el figura 13.

14.5.1. Selección del equipo auditor

El personal que realiza la auditoria debe ser competente para la realización de la misma. Existen normas de calidad, por ejemplo la norma ISO 19001, que establece criterios mínimos para el personal que realiza las auditorias. En todo caso, un aspecto fundamental a considerar es que el auditor no puede tener relación directa con el departamento o Sección a auditar. En líneas generales, se pueden establecer unos principios mínimos que cualquier auditor debe cumplir (ver cuadro).

Cuadro 9. Principios del auditor

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Profesionalidad. La confianza, la integridad, la confidencialidad y la discreción son esenciales en la auditoria.- Imparcialidad. Los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoria deben reflejar sinceramente y con exactitud las evidencias y hallazgos de la auditoria. Se debe informar de los obstáculos significativos encontrados durante la auditoria y no resueltos o de las opiniones divergentes entre el equipo auditor y el auditado.- Independencia. Los auditores deben ser independientes de la actividad que es auditada y estar libres de sesgo y conflicto de intereses. |
|--|

En cuanto a los requisitos de educación, formación y experiencia para los auditores, en la FDM, se han establecido unos requerimientos mínimos basados en la norma ISO 9001 y otros referenciale (ver cuadro 10).

Cuadro 10. Requisitos para el personal que realiza auditorias internas.

<ul style="list-style-type: none">• Personal de Empresas de Consultoría externas con experiencia probada en auditorias de Calidad, según proceda (debiendo adjuntar curriculum vitae), con al menos la siguiente cualificación (*):
Calidad
<ul style="list-style-type: none">• 2 años de experiencia en Calidad (consultoría o labores relacionadas)
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos de auditorias mediante:<ul style="list-style-type: none">o Formación mínima de 30 horaso Experiencia en la realización de auditorias (mínimo de 10 días y, al menos, 3 auditorias distintas en los últimos 5 años)
<ul style="list-style-type: none">• Dominio de la norma ISO 9001:<ul style="list-style-type: none">o Formación en calidad de al menos 30 horas o,o Experiencia en implantación de normas de calidad de al menos 1 año.

(* Se podrán utilizar igualmente los criterios de cualificación de la norma ISO 19001 o requisitos ENAC para realización de auditorias.

14.5.2. Preparación de la auditoría

La preparación de auditoría es una tarea que se realiza por el equipo auditor y es básica para que el proceso sea efectivo. La preparación de la auditoría contempla diferentes actividades que deben ser desarrolladas, entre ellas:

- Análisis documental
- Programa de auditoría
- Búsqueda de información diversa: requisitos legales, información sobre el sector, etc.
- Elaboración de listados de auto comprobación

No se debe desestimar la importancia de la preparación de la auditoría.

Una preparación de la auditoría eficaz tiene muchos beneficios:

- a) Permite conocer mejor la empresa que va a ser auditada, sus procedimientos y métodos de trabajo.
- b) Ayuda a establecer las áreas auditar, las etapas críticas y la estrategia a seguir.
- c) Evita tiempos muertos y pérdidas de tiempo en la empresa para estudiar la forma en la que ésta funciona.
- d) Da una imagen de profesionalidad y de respeto que juega a favor del auditor.

En los apartados siguientes se detallan las actividades incluidas en la preparación de las auditorías internas.

14.5.2.1. Análisis documental

Mediante el análisis documental se informa a la empresa del grado de cumplimiento del sistema respecto a la norma de referencia. Como norma básica para un análisis riguroso de la documentación, el equipo auditor nunca debe considerar una no conformidad a algún aspecto que no aparece en la documentación pero que explícitamente la norma no lo considera como un requisito. Por ejemplo, carencia de algún procedimiento documentado. En el cuadro 11 se muestra un ejemplo de las observaciones que se pueden incluir en un análisis documental.

Cuadro 11. Ejemplo de análisis documental

Nº	Observaciones
1	En la documentación facilitada no se encuentra la identificación e interacción de los procesos básicos del sistema de gestión
2	En el MC5 no coinciden los cargos definidos en el anexo C “asignación personas – responsabilidades” con los definidos en el organigrama
3	No queda claro si en el PC561 “Revisión por la dirección” la información utilizada incluye todos los apartados descritos en pto. 5.6.2. de la norma. Idem. para los resultados de la revisión.
4	No se ha podido verificar, al no poseer la documentación de referencia, la adecuación de la sistemática de la inspección final del servicio realizado según la IT824-1

14.5.2.2. Gestión de programas y calendarios de auditoria

El propósito de un programa de auditoria es proyectar y preparar en el tiempo, normalmente a un año vista, el tipo y número de auditorias a realizar, así como identificar y facilitar los recursos necesarios para llevarlas a cabo, debiendo tener en cuenta que, como toda programación, puede sufrir variaciones o modificaciones a lo largo del período de programación.

Los responsables de la gestión del programa de auditoria deben tener en cuenta:

1. Los objetivos y la extensión del programa de auditoria
2. Responsabilidades y los recursos.
3. La implementación de una planificación detallada de la auditoria
4. Como mínimo, se auditará todo el sistema de gestión al menos una vez.

Ante la proximidad de la auditoria se determinan las fechas y horarios exactos de las documentaciones o funciones a auditar.

14.5.2.3. Elaboración de la documentación de trabajo

Los documentos de trabajo son aquellos utilizados para preparar y utilizar por el equipo auditor para el propósito de:

- Servir de guía al auditor.
- Evitar el olvido de algún punto, referencia de la norma, o en su caso, de algún procedimiento o instrucción.
- Recoger evidencias, hechos encontrados y registro de documentos

En cualquier caso, el check-list o listado de comprobación será muy diferente si lo que se pretende es comprobar la adecuación de un sistema de a la norma o bien comprobar el cumplimiento de procedimientos o instrucciones de trabajo de la empresa.

Asimismo, dependiendo de entidad acreditadora (ENAC, UKAS, SINCERT, etc.) será obligado recoger evidencias tanto de las “no conformidades” como de las “conformidades” encontradas.

El uso de listas de comprobación y formularios no debe restringir la extensión de las actividades de auditoria que pueden cambiarse como resultado de la información recopilación durante la auditoria.

Los documentos de trabajo incluyendo registros resultantes de su uso, se pueden retener, al menos, hasta que se termine la auditoria, aunque lo normal es pedir una fotocopia del mismo.

Cuadro 1. Ejemplo de elaboración de un check-list para el apartado de no conformidades, acción correctora y preventiva (adecuación a norma).

Empresa: _____		Responsable: G/MA: _____	Fecha: _____
Punto a: ISO 14001 Apartado 4.5.2 No conformidades, acción correctora y preventiva		Auditor: _____	
Revisar: ISO 9001 Apartado B.5. Mejora			
Doc. Referencia: IP05 – PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			
ENTREVISTADO	PREGUNTAS - PAUTAS DE AUDITORÍA	OBSERVACIONES & EVIDENCIA	ESTADO**
	<p>1. ¿El Personal de Gerencia apropiado (o el designado por él/ella) revisa todas las solicitudes de acción correctiva "abiertas" a intervalos regulares?</p> <p>Verifique que el procedimiento de acción correctiva aborda este problema, entreviste al personal de gerencia clave y establezca el enfoque utilizado para asegurar que la AC se complete en forma efectiva.</p> <p>2. ¿Cuándo se implementa una acción correctiva o preventiva, se efectúan los cambios apropiados a la documentación del SGI?</p> <p>Revise las Solicitudes de Acción Correctiva (SACs) y Solicitudes de Acción Preventiva (SAPs) completadas para verificar que se actualizó la documentación relacionada.</p> <p>3. ¿Las personas responsables de llevar a cabo una acción correctiva : (1) investigan el grado del problema, (2) determinan la(s) causa(s) raíz(es) del problema y (3) llevan a cabo la acción para prevenir la recurrencia?</p> <p>Entreviste a las personas que llevan a cabo las acciones correctivas.</p>	<p>¿La solicitud de acción correctiva se hace por escrito ?</p> <p>¿Existe un registro ?</p> <p>¿Quién es el responsable de emitir la solicitud de Acción Correctiva y Quié n es el responsable de ejecutarla?</p> <p>¿Las acciones correctivas y preventivas dan lugar a cambios en la documentación de los procesos ?</p> <p>Pedir un ejemplo de lo que se hace para estandarizar la solución derivada de una acción correctiva y/o preventiva.</p> <p>¿Cómo realizan las AC y AP que se les encarga ?</p> <p>¿Existen instrucciones sobre cómo deben realizarse ?</p>	
<p>* Código del Entrevistado Aquí se puede incluir la persona que se le entrevistó o la institución o entidad, documento de referencia.</p>		<p>** Código del Estado N: No Conformidad Mayor NC: No conformidad Menor N: No aplicable O: Oportunidad para Mejoramiento</p>	

14.5.3. Realización de la auditoria in situ.

14.5.3.1. Realización de la reunión inicial

Se debe de realizar una reunión inicial con la dirección del auditado o, cuando sea apropiado, con aquellos responsables para las funciones o procesos que se van a auditar.

El propósito de una reunión inicial es:

- Revisar el plan de auditoria.
- Comentar las diversas formas de acometer las actividades de auditoria y su adecuación a la empresa.
- Proporcionar la oportunidad al auditado de realizar preguntas y sugerencias.

14.5.3.2. Comunicación durante la auditoría

El equipo auditor debe proceder periódicamente a intercambiar información entre ellos y el responsable de la empresa, evaluar el progreso de la auditoría y reasignar trabajos entre los auditores si es necesario.

Las evidencias recopiladas durante la auditoría que supongan alguna conformidad grave deben ser dadas y clarificadas sin retraso al auditado y, si es necesario, al cliente de la auditoría.

Cuando las evidencias disponibles de la auditoría indican que los objetivos de la auditoría no son alcanzables, el auditor jefe debe informar de las razones al cliente de la auditoría y al auditado para determinar las acciones apropiadas. Estas acciones pueden incluir reconfirmación del plan de auditoría, terminación de la auditoría o cambio en los objetivos de la auditoría o en el campo de aplicación.

14.5.3.3. Recogida de información durante la auditoría

La evidencia de la auditoría se basa en muestras de la información disponible. Por tanto, hay un cierto grado de incertidumbre en la auditoría y aquellos que actúan sobre las conclusiones de la auditoría deben conocer esta incertidumbre.

Los métodos para recoger esta información incluyen:

- Entrevistas.
- Observación de actividades.
- Revisión de documentos.

14.5.3.4. Hallazgos de auditoría

Los hallazgos de auditoría pueden indicar tanto conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría e identificar una oportunidad para la mejora.

El equipo auditor debe reunirse cuantas veces sea necesario para revisar los hallazgos de auditoría en momentos adecuados durante la misma.

Las no conformidades y las evidencias de la auditoría que las soportan deben registrarse. Las no conformidades se deben clasificar.

Se debe realizar todo el esfuerzo posible para resolver cualquier divergencia de opinión concerniente a las evidencias y/o los hallazgos de la auditoría, y deben registrarse los puntos en los que no haya acuerdo.

14.5.3.5. Preparación de las conclusiones de la auditoría

Para preparar las conclusiones de la auditoría se debe:

- Revisar los hallazgos de auditoría y cualquier otra información apropiada recabada durante la auditoría contra de los objetivos de la misma.
- Tomar acuerdos sobre las conclusiones de la auditoría teniendo en cuenta el grado de incertidumbre de la auditoría.
- Preparar recomendaciones, si está especificado por los objetivos de la auditoría.
- Discutir el seguimiento de la auditoría, si es necesario.

14.5.4. Realización del informe de auditoría

El auditor jefe es el responsable de la preparación y el contenido del informe de la auditoría, que será preciso, conciso y claro.

El informe de la auditoría debe incluir, o hacer referencia a lo siguiente:

- Los objetivos y alcance de la auditoría.
- La identificación del cliente de la auditoría.
- La identificación de los miembros del equipo auditor.
- Las fechas y lugares donde se realizó las actividades de auditoría en el emplazamiento.
- Los hallazgos de la auditoría.
- Las conclusiones de la auditoría.

Una de las tareas para el equipo auditor en esta fase es determinar las no conformidades y establecer su importancia. Cada entidad de certificación establece sus propias tablas de valoración. Un ejemplo para determinar la importancia de las no conformidades que utiliza la FDM en sus auditorías internas es el que se muestra en el cuadro 13.

Cuadro 13. Ejemplo de determinación del Grado de la “No conformidad”. Se tipifican en Leves (L), Medias (M) o Graves (G). De modo orientativo (puede optarse por opciones diferentes a criterio del equipo auditor), se clasifican como:

Tipo	Calidad	Acción Recomendada
Leve (L)	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos puntuales de procedimientos que no tienen repercusiones relevantes sobre el Sistema de Gestión Calidad / Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • No es necesaria Acción Correctora
Medio (M)	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos puntuales que podrían tener una repercusión significativa sobre el Sistema de Gestión de Calidad / Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere acción correctora
Grave (G)	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos repetitivos y reiterados, o • Incumplimientos puntuales con efectos significativos sobre el Sistema de Gestión Calidad / Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere acción correctora • Requiere el establecimiento de medios de forma urgente para disminuir los efectos en la medida de lo posible (aunque sea temporalmente)

14.6. Revisión por la dirección

La revisión por la dirección es un proceso fundamental de cualquier sistema de gestión de la calidad. Es un proceso en el que se revisa todo el trabajo realizado por la entidad en relación a la calidad y en el que se toman decisiones sobre su conformidad y sobre los pasos a dar en el futuro. En la FDM, las Revisiones por la Dirección se realizan como mínimo una vez al año, y en coordinación con el calendario de auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la realización de la Revisión por la Dirección, el Responsable de Calidad recopila toda la información necesaria de los distintos Servicios de la F.D.M.

Las revisiones se realizan por el Director Gerente de la F.D.M. con la colaboración de personas tanto internas como externas a la institución, designadas por el Director Gerente y cuya función es colaborar y apoyar en la implantación y en el posterior correcto funcionamiento del sistema de calidad.

En cada una de las revisiones se tratan los siguientes temas:

1. Estudio del último informe de revisión del Sistema de Calidad, con especial atención a las desviaciones y recomendaciones que aparecen en el mismo. A través de esta actividad, debe verificarse cuál es el estado actual de dichas desviaciones.

2. Análisis del informe de auditoría interna del Sistema de Calidad. Se prestará especial atención a las desviaciones y recomendaciones que aparecen en el informe, debiendo verificar cuál es el estado actual de las mismas y las acciones correctoras propuestas para solucionarlas.

3. Análisis del desempeño de los procesos y conformidad de los servicios prestados. Análisis de aquellas no conformidades que por su carácter grave merezcan la propuesta de una acción correctora inmediata.

4. Seguimiento de todas las acciones correctoras y preventivas no cerradas.

5. En los casos que proceda, se realizará un seguimiento de objetivos propuestos para conocer el grado de cumplimiento y su modificación según proceda.

6. Grado de implantación del sistema de gestión. Análisis de cambios que incrementen su mejora.

7. Análisis de la adecuación de la política de calidad establecida y, en su caso, propuestas de modificación.

8. Establecimiento de objetivos y períodos de revisión

9. Análisis de la información del usuario. Satisfacción del usuario.

10. Análisis de datos

11. Seguimiento de procesos

12. Recomendaciones de cambios y mejoras.

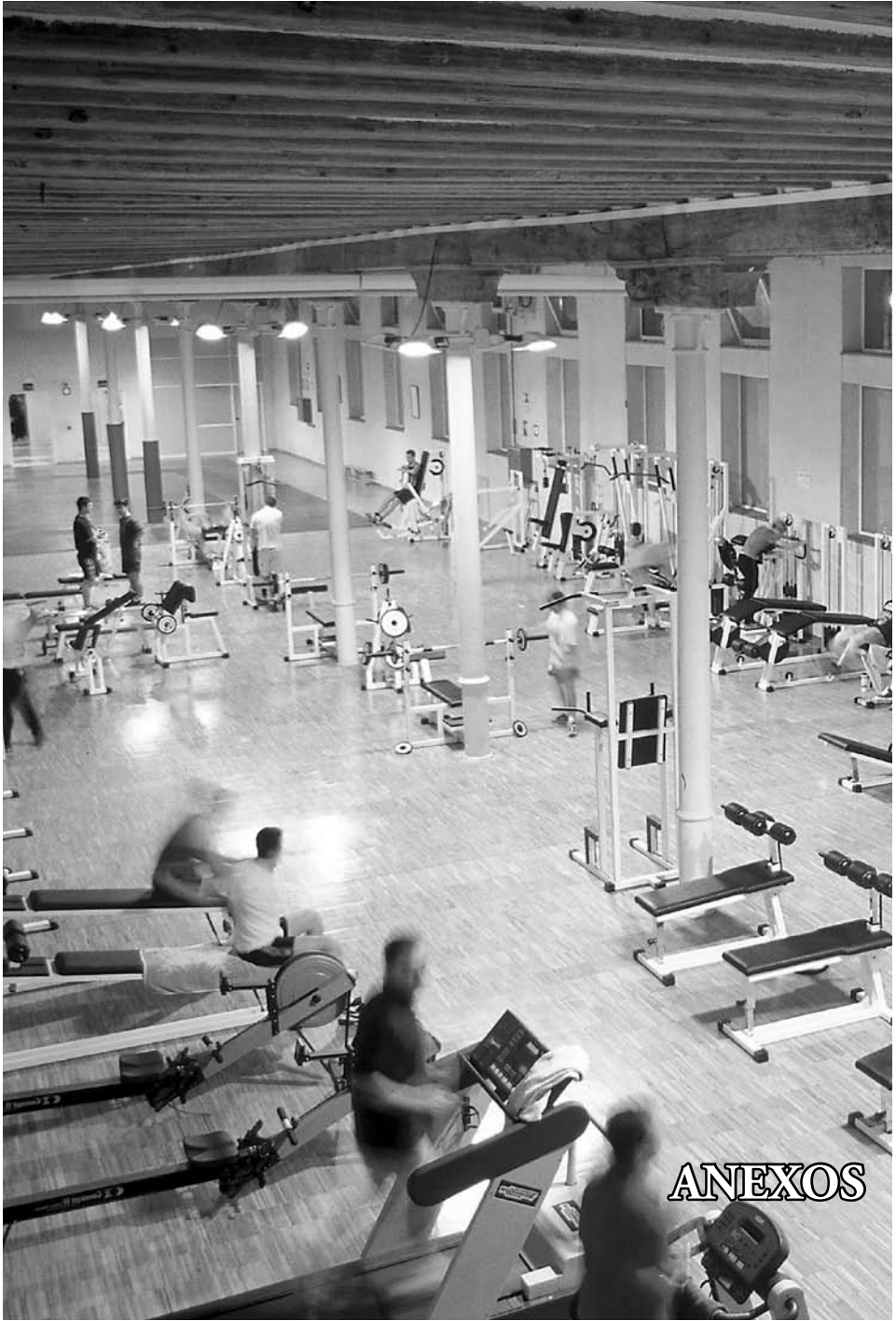
13. Resultados de la revisión. Como resultado de la revisión se toman decisiones sobre la mejora de los procesos, productos y del sistema de calidad. Por otro lado también se establecen las nuevas necesidades de recursos, tanto técnicos como humanos.

14. Resoluciones tomadas. Por último se dejan por escrito las resoluciones que se toman.

Figura 14. Informe de revisión por la dirección de la FDM.

 <p>FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL VALENCIA</p>	 <p>AJUNTAMENT DE VALENCIA REGIDORIA D'ESPORTS I TEMPS LLIURE</p>	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN P5601 -F1	FECHA Pag.
RELACIÓN DE TEMAS REVISADOS:			
1.- Informes anteriores de Revisión del Sistema			
2.- Informes de Auditorías del Sistema de Calidad			
3.- Desempeño de los procesos. Análisis de no conformidades en curso			
4.- Seguimiento de acciones correctoras y preventivas			
5.- Seguimiento de objetivos			
6.- Análisis del Sistema de Calidad			
7.- Adecuación de la política de calidad establecida.			
8.- Establecimiento de objetivos.			
9.- Análisis de la información del usuario. Satisfacción del usuario			
10.- Análisis de datos			
11.- Seguimiento de procesos			
12.- Recomendaciones de cambios y mejoras			
13.- Resultados de la revisión Acciones encaminadas a: - Mejora de los procesos - Mejora de los productos - Mejora del sistema de calidad Necesidades de recursos: - Técnicos - Humanos			
14.- Otras resoluciones tomadas			
Fdo. Director	Fdo. Comité de Calidad	Fdo. Resp. Calidad	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cada una de las revisiones efectuadas supone la redacción de un informe (ver figura 14), en el que se plasman por escrito las conclusiones respecto a cada uno de los apartados verificados.



ANEXOS

Anexo 1

Extracto de un pliego de concesión administrativa para la gestión de una instalación deportiva municipal (una piscina)

Pliego de cláusulas administrativas que ha de regir en le concurso para contratar la concesión de la gestión de la instalación deportiva municipal Piscina...

1ª.- Objeto del contrato:

Es objeto del presente concurso contratar la concesión de la gestión de la instalación deportiva municipal Piscina de....

2ª.- Procedimiento de adjudicación:

La forma de adjudicación del contrato será el concurso, mediante procedimiento abierto.

2.1ª.- Naturaleza jurídica de la concesión: El servicio se gestionará indirectamente mediante concesión administrativa. El contrato de concesión que se formalice en virtud de la adjudicación tendrá naturaleza administrativa, y vinculará al Ayuntamiento de Valencia y al concesionario en los términos que resulten del expediente y de la documentación que se formalice. El empresario gestionará el servicio a su riesgo y ventura.

El contrato se adjudicará mediante concurso, al cual sólo podrán presentarse aquellas empresas cuya actividad esté relacionada directamente con el objeto del contrato y que tengan una experiencia no inferior a 2 años.

El concesionario a través de la Fundación Deportiva Municipal, y ésta misma, podrá solicitar al órgano de contratación la interpretación del contrato al cual se aplique este pliego, así como la de los pactos y cláusulas del mismo, de acuerdo con lo que establece el artículo 59 del R.D.L. 2/2000.

3ª.- Tipo de licitación:

La Corporación no establece tipo en la presente licitación, versando, al alza, sobre los extremos siguientes:

1) El canon anual fijo, que se establece en una cantidad mínima de 0.000,00 €. El canon por el que se adjudique el contrato regirá durante el año en que se inicie la gestión, siendo revisado automáticamente para los sucesivos años de acuerdo con las modificaciones en relación al I.P.C. oficial.

Dicho importe o el correspondiente a la aplicación del canon variable en el supuesto de que el X% de los impresos que se facturen superen el canon fijo

deberá hacerse efectivo ingresándolo en la cuenta del Ayuntamiento, durante los 15 primeros días de cada anualidad correspondiente. En el primer año, el canon se hará efectivo durante los 15 primeros días siguientes a la entrega de la instalación, siendo éste y el último prorrateados por los meses restantes. Este ingreso podrá aplicarse posteriormente a la mejora de la instalación.

2) Los costes del equipamiento completo de la instalación cedida para su gestión, en todas sus dependencias.

Estos costes en ningún caso serán inferiores a 00.000,00 €, y deberán cubrir como mínimo lo dispuesto en el anexo que se acompaña.

4ª.- Garantías de la contratación:

El adjudicatario constituirá una garantía definitiva por importe 0.000,00 €.

Esta garantía se constituirá en metálico, valores públicos o privados, aval bancario, o por contrato de seguro de caución, en los términos y condiciones que se contemplan en los artículos 36 y 37 del R.D.L. 2/2000.

El aval deberá llevar el testimonio del conocimiento de firma, suscrito por Notario.

La garantía definitiva será depositada, en cualquier caso, en la Caja de la Corporación.

La garantía definitiva deberá acreditarse en la Oficina de Contratación, en el plazo de quince días a contar desde la recepción del oficio de notificación de la adjudicación.

Aprobada la liquidación del contrato, y siempre que se halla cumplido satisfactoriamente, el órgano competente resolverá de oficio, o a petición del contratista, la devolución de la fianza.

5ª.- Plazo de duración de la concesión:

El plazo de duración de la concesión será de 15 años, contados a partir de la formalización del contrato, pero en ningún caso antes de la puesta a disposición del concesionario de la instalación deportiva.

6ª.- De la licitación:

6.1.- Anuncios: La licitación será anunciada en el Boletín Oficial de la Provincia.

6.2.- Exposición del expediente: En la Oficina de Contratación de estas dependencias municipales se hallarán de manifiesto los pliegos de condiciones, y demás antecedentes de la contratación, a disposición de los interesados, durante el plazo de presentación de plicas, en horas de nueve a catorce.

6.3.- Documentación a presentar: Las proposiciones se presentarán contenidas en un sobre cerrado, en cuyo anverso se escribirá: "PROPOSICION PARA TOMAR PARTE EN EL CONCURSO CONVOCADO... (ETC).

Se redactarán de acuerdo con el modelo que se inserta al final de este pliego de cláusulas.

Se acompañará como información a la oferta contenida en el modelo de proposición un estudio económico que comprenda:

a) plan de inversiones y fuentes de financiación propias y ajenas con cronología temporal detallada y coste de los capitales

b) estudio de amortización que comprenda:

- amortizaciones técnicas del inmovilizado

- amortización financiera del activo revertible con cálculo de los fondos de reversión

c) plan de mantenimiento y conservación de la explotación

d) facturación anual

e) previsión durante el plazo de la concesión de una cuenta de resultados en la que se indique: ingresos, gastos, dotación de fondo de reversión, amortización de capital, interés del capital, anejo resultado bruto y dividendo

A las proposiciones se acompañará, obligatoriamente en sobre aparte titulado: (...), la siguiente documentación:

a) D.N.I. del firmante de la proposición.

b) Si el licitador fuere persona jurídica presentará la Escritura de Constitución o modificación, debidamente inscrita en el Registro Mercantil.

c) Cuando la proposición fuera suscrita por persona distinta del licitador, escritura de poder otorgado a su favor, bastantada por el Servicio Jurídico Municipal, y declaración de vigencia de dicho poder.

d) Declaración responsable del licitador de no hallarse comprendido en alguna de las circunstancias señaladas en el artículo 20 de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

e) Certificados de estar al corriente en el pago de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.

f) Último recibo del I.A.E.

g) Escrito señalando nombre, domicilio, teléfono y número de FAX.

h) Acreditación de la solvencia económica, financiera y técnica.

El adjudicatario deberá justificar su solvencia mediante:

1) Informe de instituciones financieras o, en su caso, justificante de la existencia de un seguro de indemnización por riesgos profesionales.

2) Una relación de los principales servicios o trabajos realizados en los últimos dos años que incluya importe, fechas y beneficiarios públicos o privados de la ejecución del contrato.

3) Una descripción del equipo técnico y unidades técnicas participantes en el contrato, estén o no integrados directamente en la empresa del contratista, especialmente de los responsables del control de calidad.

4) Una declaración del material, instalaciones y equipo técnico de que disponga el empresario para la realización del contrato

(Los documentos referenciados se presentarán en copia legalizada por Notario, para el caso de que no se presente el original).

6.3.1.- Documentación técnica:

Los concursantes deberán presentar la documentación seguidamente relacionada, con carácter mínimo:

- Estructura organizativa de la empresa.
- Equipamiento completo propuesto, de acuerdo con las prescripciones del Pliego.
- Plan de gestión y explotación de la instalación, en su vertiente deportiva
- Medios personales.
- Medios para el control de la gestión.

6.4.- Presentación de plicas

6.5.- Apertura de plicas

7ª.- Criterios de valoración:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 86 del R.D.L. 2/2000, los criterios que servirán de base para la adjudicación, serán los siguientes, relacionados por orden decreciente de importancia y ponderación:

- 1º) Plan de gestión, explotación y mantenimiento de la instalación: (45 puntos)
- 2º) Canon ofertado: (45 puntos)
- 3º) Equipamiento completo propuesto para la instalación en todas sus dependencias y su importe: (25 puntos)
- 4º) Mejoras propuestas que redunden en las Instalaciones y espacios complementarios, debidamente cuantificadas: (5 puntos)

8ª.- Adjudicación definitiva

9ª.- Tarifas:

1) El concesionario gestionará el servicio a su riesgo y ventura, y su explotación económica la llevará a fin de manera diligente y optimizando los recursos disponibles en su abasto. Percibirá como retribución las tarifas autorizadas.

2) Las tarifas a aplicar serán las aprobadas por el Ayuntamiento de Valencia, con carácter de *Ordenanza de Precios Públicos de Aplicación por el Uso de las Instalaciones Deportivas y Servicios Deportivos Gestionados por la Fundación Deportiva Municipal* en cada momento.

3) Dichas tarifas serán revisables anualmente conforme al I.P.C. por acuerdo municipal. En caso de no aprobarse dicha revisión, o si se autorizase un incremento superior al I.P.C., en alguna anualidad, se compensarían con el aumento o disminución

del canon, atendiendo a los perjuicios o beneficios que para el concesionario se derivaran, teniendo en cuenta siempre el equilibrio económico de la concesión.

4) Las tarifas para el uso de las instalaciones o servicios prestados en ellas no incluidas en la anterior Ordenanza, serán propuestas por la entidad gestora iniciándose, en su caso, la tramitación para su inclusión en la misma. Estas tarifas habrán de basarse en costes reales, teniendo en cuenta los de conservación, los de amortización de las inversiones realizadas por el concesionario y los costes de reposición.

10ª.-Obligaciones generales del concesionario o contratista:

1) El contratista estará sujeto a las siguientes obligaciones:

a) Prestar el servicio, dentro de los plazos señalados, con la continuidad y la regularidad convenida, excepto en el caso de circunstancias sobrevenidas e imprevisibles que ocasionen una subversión en la economía de la explotación; estando estrictamente sujeto a las características establecidas en los Pliegos y en el contrato y sin más interrupciones que las que se produjesen si la gestión se prestase de forma directa.

b) Equipar completamente las dependencias objeto de la concesión, como mínimo en lo especificado en el pliego técnico.

c) Admitir el disfrute del servicio a toda persona que cumpla los requisitos reglamentarios y exigibles en cada momento para acceder a la instalación.

d) Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Instalaciones Deportivas de la ciudad de Valencia.

e) Tener en cuenta el buen orden del servicio, por lo que podrá dictar las normas oportunas, sin perjuicio de los poderes de policía que conserva el Ayuntamiento de Valencia, a través de la Fundación Deportiva Municipal. Estas normas, han de ser comunicadas, en el plazo más breve posible, a la F.D.M.

f) Permitir que en cada momento los representantes de la F.D.M. puedan inspeccionar el estado de conservación de las instalaciones, verificar las condiciones de explotación, y, en su caso, las obras que se autoricen.

g) Responder de los daños y perjuicios a personas y cosas que se deriven del funcionamiento del servicio, ya sea por dolo, culpa, negligencia o por cualquier otra causa, salvo cuando el daño sea producido por daños imputables al Ayuntamiento o a la FDM.

A tales efectos, el concesionario, en el plazo de un mes contado desde la adjudicación y en todo caso antes de iniciar la prestación del servicio, acreditará la constitución de las pólizas de seguros oportunas, vigentes desde el inicio de la concesión.

h) Satisfacer las cantidades que, en concepto de canon, se estipulen, que como mínimo será el ofertado por el contratista. En el caso de que dicho canon fijo sea inferior al 5% de los ingresos que se facturen se aplicará un canon variable correspondiente a este porcentaje.

i) Destinar el personal suficiente y cualificado que requiera la gestión del servicio, el cual, en el caso del personal técnico deberá estar en posesión de la titulación correspondiente a la actividad a impartir (federativa, licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Magisterio en Educación Física, TAFAD, etc.). Este personal quedará exclusivamente obligado al contratista. Además debe cumplir las disposiciones vigentes en materia fiscal, laboral, de seguridad social e higiene en el trabajo. Este personal, como mínimo, será, un director, un administrativo, una persona de mantenimiento y otra de limpieza y, en su caso, los socorristas marcados por la Ley. El citado personal en ningún caso adquirirá la condición de personal del Ayuntamiento de Valencia o de la Fundación Deportiva. Ninguna de estas Instituciones sucederá a la concesionaria en sus deberes laborales de los trabajadores asumiendo la concesionaria cualquier cantidad, por cualquier concepto, que se pudiera demandar del Ayuntamiento y la Fundación Deportiva por parte de los trabajadores y en su caso de la concesionaria.

j) No gravar ni enajenar los bienes afectos al servicio objeto del contrato ni aquellas que hayan de revertir al Ayuntamiento ni destinarlos a otras finalidades, excepto que el Ayuntamiento a través de la F.D.M. lo autorice expresamente.

k) Explotar por sí mismo el servicio deportivo y no cederlo, arrendarlo ni traspasarlo a terceros, respondiendo él exclusivamente frente al Ayuntamiento. En el caso de servicios no deportivos que el concesionario desee ceder a terceros (limpieza, bar-cafetería, etc. y otros, en su caso), estos deberán ser autorizados expresamente por el Ayuntamiento a través del órgano competente de la F.D.M. y regularse convenientemente.

l) Respetar el principio de no discriminación por razón de la nacionalidad, respecto de las empresas de los Estados miembros de la Comunidad Europea o firmantes del Acuerdo sobre Contratación Pública de la Organización Mundial del Comercio, en los contratos de suministro que sean consecuencia de la concesión.

ll) No utilizar el nombre ni la imagen interna o externa de la instalación con motivos publicitarios o cualquier otro de interés exclusivo de la entidad, sin comunicarlo previamente y de forma expresa al Ayuntamiento a través de la Fundación Deportiva Municipal.

m) Deberán constar los logotipos de la Fundación Deportiva Municipal y del Ayuntamiento de Valencia, tal como se indica:

- Ambos logotipos en cualquier elemento de rotulación o señalización, así como en la denominación de la instalación.

- Como mínimo el de la Fundación Deportiva en cualquier difusión de actividades y servicios de la instalación que realice la entidad gestora, que irá acompañado del logotipo de la entidad gestora.

- El de la Fundación Deportiva en la equipación del personal de la instalación.

n) Las obras de mejora y mantenimiento siempre deberán ser aprobadas previamente por el Ayuntamiento a través del órgano competente de la F.D.M. Deberá ser aprobada igualmente la colocación de máquinas expendedoras en el recinto deportivo.

ñ) Elaborar anualmente el plan de gestión deportiva que debe constar, como mínimo del plan deportivo y del plan económico a presentar antes del comienzo de cada anualidad. En el plan deportivo deberán figurar el calendario anual y los horarios.

o) Elaborar una planilla al finalizar cada mes que contenga los parámetros seguidamente relacionados, cuya presentación en la Fundación Deportiva Municipal deberá ser trimestral, en los diez días siguientes a la finalización del trimestre:

- Relación de actividades y horarios en la instalación
- Grupos en funcionamiento
- Total sesiones y horas realizadas durante el mes
- Nº de alumnado en cada grupo
- Relación del personal técnico deportivo encargado de la prestación del servicio y titulaciones de los mismos
- Número de sustituciones y causas
- Número total de usuarios
- Número de usuarios por actividad
- Número de usos en instalación por actividad (número de veces que se utiliza la instalación en cada una de las actividades)
- Número total de usos en la instalación
- Entidades que utilizan la instalación
- Incidencias
- Fotocopia de los TC1 y TC2

p) Confeccionar la Memoria anual final, tanto económica, como administrativa y de mantenimiento, con especificación de:

- Todos los puntos recogidos en el apartado anterior (0) estructurados con carácter anual.
- Balance de la gestión económica y cuenta de explotación.
- Relación del material inventariable de la instalación. Esta memoria será entregada en los dos primeros meses del siguiente año a la FDM.

q) Obtener, a su cargo, todas las autorizaciones necesarias para la prestación del servicio.

r) El personal deberá estar en todo momento identificado para la correcta prestación del servicio.

s) Utilizar en la gestión de la instalación el programa informático que le proporcione la Fundación Deportiva Municipal. En el caso de proponer otro programa deberá ser aprobado por el Ayuntamiento a través de la Junta Rectora de la F.D.M. previo informe del Servicio de Administración de la misma.

t) Establecer, conjuntamente con el Ayuntamiento, el Plan de Emergencia. Igualmente el adjudicatario elaborará el Plan de Seguridad e Higiene.

u) El adjudicatario, en cumplimiento de la Ley del Deporte, garantizará que los usuarios dispongan de toda la información pertinente sobre el funcionamiento de la instalación y que sean atendidos de manera adecuada. Figurará en lugar visible y fácil acceso al usuario:

- La titularidad municipal de la instalación
- El nombre de la entidad gestora
- Las tarifas vigentes
- Horario de apertura de la instalación
- Los servicios y programas que se realicen
- El aforo

v) Sufragar por su cuenta directa y exclusiva los gastos ordinarios y extraordinarios de carácter tributario, de suministros y servicios y cuantos otros origen las instalaciones y la subsiguiente explotación y conservación de las mismas.

2) Si el contratista incumple las obligaciones señaladas, esto dará lugar a la aplicación del régimen sancionador previsto en estos Pliegos.

3) El incumplimiento de las obligaciones señaladas por parte del contratista no implicará ninguna responsabilidad para el Ayuntamiento ni para la Fundación Deportiva, asumiendo el contratista cualquier contingencia que derive de tal incumplimiento.

Sin perjuicio de esto, el Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva podrá requerir al contratista la acreditación documental del cumplimiento de las referidas obligaciones.

11ª.- Obligaciones de a Administración:

El Ayuntamiento de Valencia a través de la Fundación Deportiva, habrá de cumplir las obligaciones que se deriven del contrato y, en particular, las siguientes:

a) Garantizar al contratista la percepción de las prestaciones económicas en los términos económicos convenidos, y su revisión, si corresponde.

b) Indemnizar al concesionario en caso de suprimir el servicio o de asumir directamente el Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva, su gestión, de acuerdo a lo establecido en la ley.

c) Poner a disposición del contratista los bienes y las instalaciones que se hayan convenido. También suministrar el programa informático que debe ser utilizado por el contratista en la instalación.

d) Otorgar al contratista la protección adecuada para la prestación del servicio.

e) Incluir la instalación Piscina ... en todos los listados, publicaciones, folletos, etc., de carácter oficial en los que se haga referencia a las instalaciones deportivas municipales y servicios deportivos que presta.

12ª.- Potestades de la Administración:

1) Corresponde al Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva Municipal, el ejercicio de la potestad de seguimiento y control de esta concesión administrativa.

2) Además, también podrá ejercer las facultades siguientes:

a) Ordenar discrecionalmente las modificaciones que el interés público exige, de la misma forma que cuando se gestiona directamente el servicio y, entre otras, la variación de la calidad, la cantidad y el tiempo de las prestaciones en que consiste el servicio.

b) Fiscalizar la gestión del concesionario, solicitando la información económica y técnica que en cada momento estime pertinente y dictando, en su caso, las órdenes precisas para mantener la debida gestión.

c) Asumir temporalmente la gestión directa del servicio en los casos en que no la preste el concesionario por circunstancias que le sean o no imputables.

d) Imponer al concesionario las sanciones pertinentes por razón de las infracciones que haya cometido en la prestación del servicio.

e) Rescatar la concesión, en los términos establecidos por la Ley.

f) Extinguir el contrato por cualesquiera de las causas previstas en el ordenamiento.

13ª.- Utilización de las instalaciones y servicios por parte del Ayuntamiento y de la Fundación Deportiva Municipal

a) El Ayuntamiento y la Fundación Deportiva Municipal podrán utilizar las instalaciones objeto del presente Pliego para la realización de actividades deportivas, culturales, educativas y sociales. Si estas actividades son consideradas de interés público tendrán prioridad sobre la programación prevista, siempre que el Ayuntamiento o la Fundación Deportiva comuniquen a la entidad gestora la necesidad de habilitar los horarios y servicios correspondientes con una antelación mínima de dos meses, o bien sin ninguna antelación cuando queden afectadas por algún plan de emergencia.

b) Como consecuencia, la entidad gestora en el momento de establecer sus compromisos contractuales con los respectivos usuarios deberá hacer constar que, si bien los compromisos se adoptan en firme, éstos se podrán ver alterados por causas de interés público.

14ª.- Derechos del contratista

1) Son derechos del contratista:

a) Prestar el servicio hasta la extinción del contrato.

b) Percibir las contraprestaciones económicas en la cantidad y términos convenidos, y su revisión, si corresponde.

c) Utilizar los bienes y las instalaciones que se hayan convenido, en su finalidad deportiva.

d) Recibir del Ayuntamiento de Valencia y su Fundación Deportiva, la protección adecuada para la prestación del servicio, que incluirá, entre otras, la utilización de la vía de apremio para el cobro de las tarifas y el otorgamiento de la condición de beneficiario en los procedimientos de expropiación forzosa.

e) Proponer mejoras e innovaciones técnicas o de otro tipo para optimizar la gestión del servicio.

f) Obtener una compensación para que se mantenga el equilibrio económico de la concesión, en los casos en que el Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva ejercite la facultad nombrada en el punto 12. 2. a).

g) Contratar publicidad para el interior de la instalación, previa autorización del Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva, y siempre conforme a la legislación deportiva.

h) Gestionar directamente o mediante contrato con un tercero los servicios de bar, u otros que pudieran proponerse y no fuesen incompatibles con las actividades de la instalación, previa autorización del Ayuntamiento, a través de la F.D.M.

i) Utilizar las instalaciones para exhibiciones, espectáculos y actos análogos, de índole no deportiva, previa autorización expresa, en cada caso, del Ayuntamiento a través de la Fundación Deportiva.

j) Solicitar subvenciones, ayudas o préstamos de Instituciones públicas o privadas que puedan incrementar los ingresos de la Cuenta de Explotación.

2) Las relaciones del concesionario con terceros no supondrán la adquisición de obligaciones para el Ayuntamiento ni la F.D.M.

En concreto, se observan las siguientes prescripciones:

a) Los contratos entre la entidad gestora y terceros finalizarán al extinguirse la concesión, salvo que la Fundación Deportiva o el propio Ayuntamiento decida subrogarse en los derechos y obligaciones del adjudicatario que deriven de los mismos.

b) Los daños y perjuicios que puedan ocasionar a los usuarios o a otras personas no generarán ningún tipo de responsabilidad para el Ayuntamiento, y serán asumidos íntegramente por el concesionario o por el tercero con quién hayan contratado.

c) Se observarán las obligaciones y prescripciones establecidas por la normativa aplicable.

15ª.- Condición y descripción de los bienes afectados al servicio:

16ª.- Obligaciones específicas respecto del inventario de bienes e instalaciones:

1) El concesionario estará obligado a llevar un Inventario detallado de todos los bienes y las instalaciones afectadas al servicio, especificando el respectivo periodo de amortización y distinguiendo aquellos sujetos a reversión.

2) El registro de los bienes y las instalaciones se complementará con la siguiente documentación:

a) Planos del inmueble y las instalaciones, escala 1:1.000 (facilitado por la Administración).

b) Reportaje fotográfico de las instalaciones (facilitado por el adjudicatario, si bien realizado de acuerdo con ambas partes).

3) Antes del 1 de marzo de cada año, el concesionario tendrá que presentar a la Fundación Deportiva Municipal un ejemplar del Inventario de Bienes y de las instalaciones afectadas al servicio, actualizado a 31 de diciembre del año anterior.

Se entenderá prestada la conformidad si, transcurridos tres meses desde la prestación del Inventario, el Ayuntamiento, a través de la Fundación Deportiva no se ha pronunciado.

4) Las instrucciones dadas por el Ayuntamiento y la Fundación Deportiva sobre los datos de los bienes y las instalaciones que han de recogerse en el Inventario, serán de obligado cumplimiento para el contratista.

17^a.- Formalización del contrato

18^a.- Cumplimiento del contrato

19^a.- Riesgo y ventura y revisión de precios

20^a.- Abono del canon

21^a.- Sanciones por incumplimiento

22^a.- Extinción del contrato

23^a.- Reversión de los bienes e instalaciones

24^a.- Legislación aplicable

25^a.- Jurisdicción

26^a.- Notificaciones



La Alcaldesa de Valencia, Rita Barberá, acompañada por el Delegado de Deportes y Presidente de la Fundación Deportiva Municipal (FDM), Cristóbal Grau, recibe del Delegado de AENOR en la Comunidad Valenciana, Roque Giner, los Certificados de Calidad, el lunes 25 de septiembre de 2006.

Anexo 2.

Modelo de convenio de colaboración en la gestión de una instalación deportiva municipal por una entidad asociativa.

Convenio de colaboración entre la Fundación Deportiva Municipal del Ayuntamiento de Valencia y la Federación / Club (...) para la gestión de la instalación (...)

En Valencia a ... de ... de 200...

Reunidos:

Exponen:

Y siendo deseo compartido por ambas partes facilitar la práctica deportiva (...), suscriben el presente convenio sujeto a las siguientes:

Cláusulas

Primera.- El objeto del presente Convenio es establecer un marco de colaboración entre (...) y la F.D.M., para el uso deportivo (...) y, como contraprestación por parte del Club / de la Federación (...), el colaborar en su gestión.

Segunda.- A tal efecto, la F.D.M. autoriza a (la entidad) la utilización de la referida instalación para su uso exclusivamente a nivel técnico, administrativo y fundamentalmente deportivo, debiendo destinarse la mencionada instalación, únicamente, a sus propias actividades deportivas. Dicho uso tendrá lugar en horarios en que no estén programadas actividades de carácter municipal por la F.D.M., y debiendo ser compatible su uso con la utilización por otros clubes o ciudadanos en general, sin otra limitación, por parte de ésta, que el pago del precio correspondiente, establecido por la Ordenanza Municipal de Tasas y Precios Públicos.

Tercera.- La duración del presente convenio será de dos años, contados a partir del día siguiente de su firma, pudiendo prorrogarse, mediante acuerdo expreso, por dos periodos de un año cada uno, salvo renuncia expresa por alguna de las partes presentada con una antelación mínima de dos meses.

Cuarta.- Obligaciones y derechos de (la entidad)

A) (La entidad) tendrá el derecho preferente a utilizar la instalación objeto del presente convenio en las condiciones expresadas en la cláusula segunda.

B) Al inicio de cada temporada presentará a la Fundación Deportiva Municipal un plan de uso deportivo de la instalación que deberá ser aprobado por la F.D.M., con especificación de:

- Horario de apertura y cierre de la instalación.
- Relación nominal de la Junta Directiva actualizada.
- Relación de técnicos responsables de los equipos.
- Calendario y horarios de entrenamientos.
- Calendario de competiciones.
- Calendario de partidos extraordinarios previstos.
- Datos personales de los encargados de la gestión de la instalación.
- Estatutos de la entidad (solamente la 1ª vez y posteriormente si cambian).
- Utilización por terceros de dichas instalaciones deportivas:
 - a) Horario de utilización
 - b) Datos identificativos de las personas o entidades que utilizan la instalación (nombre, teléfonos, etc.).
- Copia compulsada de la póliza de seguros de responsabilidad civil.
- Distribución y horarios de limpieza y mantenimiento del recinto.
- Otros posibles documentos solicitados por la F.D.M.

Cualquier modificación que se produzca sobre este plan de uso deportivo deberá ser aprobada por la F.D.M.

Al finalizar cada ejercicio deberá presentar:

- La Memoria Deportiva de funcionamiento tanto deportivo como administrativo, que deberá contener como mínimo los siguientes puntos:

- Grupos en funcionamiento
- Número de sustituciones y causas
- Número de usuarios por actividad y totales
- Número de usos en instalación por actividad (número de veces que se utiliza la instalación en cada una de las actividades)
- Número total de usos en la instalación
- Entidades que utilizan la instalación
- Total sesiones y horas realizadas durante el mes
- Horarios de uso y modalidades deportivas de las demás instalaciones
- Incidencias
- Fotocopia de los TC1 y TC2

- El Balance de la gestión económica, contabilizándose de forma independiente los ingresos y gastos generados por dicha instalación en desarrollo del convenio, y debiendo venir avalado dicho control económico por un informe auditor.

Ambos documentos, tras su informe por los técnicos competentes, serán aprobados, en su caso, por la F.D.M.

C) El uso del campo por terceros deberá asegurarse para aquellos que lo soliciten, dentro del horario de apertura de la instalación que quede libre, tras establecerse el horario de utilización preferente de (la entidad) colaboradora. Dicha utilización de terceros, devengará la tarifa de acuerdo con los precios públicos aprobados según la Ordenanza de Precios Públicos y normas que en cada momento rijan en la Fundación Deportiva Municipal, para instalaciones similares.

Será (la entidad) colaborador/ora quien recaudará el importe de los precios públicos por la utilización de las instalaciones por parte de terceros. (La entidad) deberá emitir recibo que será firmado por el usuario (tercero) y registrar en el libro de contabilidad el ingreso realizado.

Toda esta documentación deberá estar a disposición de la F.D.M. cuando ésta la requiera. Este trámite será obligatorio y su incumplimiento total o parcial podrá dar lugar a anulación automática del convenio.

D) Por la firma del presente convenio, (la entidad) se le aplicará un coeficiente reductor del cien por cien por el uso de la instalación cuando se celebren entrenamientos o encuentros deportivos oficiales o directamente organizados por la entidad.

E) En base a la mutua colaboración establecida por el presente convenio (la entidad) aportará los medios y el personal necesarios para el cuidado, mantenimiento y reparaciones ordinarias de la instalación en su conjunto, atención a los usuarios, limpieza del recinto y del entorno, etc., sin que en ningún caso exista relación laboral de ningún tipo con la F.D.M. del personal encargado de dichos cometidos.

(La entidad) dispondrá de su propio plan y programa de mantenimiento en el que se reflejan con la periodicidad conveniente, los trabajos a efectuar sobre cada material, de esta forma se mantendrá conocido en todo momento el estado de conservación de cada uno. Dicho plan, como mínimo deberá presentarse al comienzo de cada temporada.

En cada instalación existirá, permanentemente actualizado, el inventario exacto del conjunto de bienes adscritos a ella, con las incidencias que hubiere. Dicho inventario forma parte de la memoria anual de la F.D.M.

F) Los gastos que ocasionen el cuidado, mantenimiento y limpieza mencionada correrán a cargo de (la entidad). Estos gastos serán compensados con las tarifas que por uso de terceros se recaude.

Para ello la F.D.M. al finalizar cada temporada aprobará los gastos de mantenimiento realizadas por (la entidad), quien deberá presentar justificante de los gastos ocasionados, y la liquidación de los ingresos obtenidos que se compensarán, debiendo (la entidad), en caso de ser mayores los ingresos, reintegrar la diferencia.

G) En todo caso (la entidad) deberá cumplir la normativa municipal vigente en materia de urbanismo, seguridad e higiene, medio ambiente, etc., así como al reglamento municipal de utilización de instalaciones deportivas y otras normas deportivas de rango superior.

H) (La entidad) deberá incluir en su programa de actividades la creación de Escuelas Deportivas Municipales, para lo cual deberá presentar una programación que será revisada y aprobada por los técnicos de la F.D.M., en las fechas a tal efecto aprobadas, y que recogerá las condiciones particulares, objetivos, reglamentos, titulación de los técnicos, etc., exigidos para las demás Escuelas y que se encuentran mayormente detalladas en el anexo a este convenio.

Quinta.- Obligaciones y derechos de la F.D.M.

A) La F.D.M. asumirá los gastos de suministros con controles periódicos sobre el uso de los mismos.

B) La F.D.M. respetará en lo posible los horarios propuestos por (la entidad). No obstante se reserva la potestad de utilización de la instalación para cualquier acto programado por la misma, sin que este uso pueda suponer más de 10 horas semanales y debiendo ser solicitado, al menos con quince días de antelación, procurando respetar al máximo, siempre que ello sea posible, los horarios oficiales de partidos de dicha (entidad), en evitación de los perjuicios tanto deportivos como económicos que ello pudiera acarrear.

C) En el caso de uso de la instalación por el propio Ayuntamiento a través de la F.D.M., o por otra entidad deportiva autorizada, éstas se comprometen a dejar el espacio deportivo en el mismo estado de uso en que se lo encuentren, en el plazo de 24 horas tras la finalización del mismo.

D) La F.D.M. podrá subvencionar a (la entidad) por la organización de las Escuelas Deportivas Municipales, con la misma aportación que reciben las demás Escuelas del programa municipal. La Junta Rectora de la F.D.M., estimará o no, la solicitud de (la entidad) y en caso de aprobación, asignará anualmente la cantidad económica a subvencionar que será proporcional al número de Escuelas y grupos que se formen según se estipula en el anexo de este convenio

E) La Fundación Deportiva Municipal colocará en lugar visible un cartel indicativo del carácter municipal del mismo y su gestión por parte de ésta.

F) La cesión de una instalación para su uso, para actividades deportivas o no, tanto a personas físicas como a entidades, clubes, etc., no obliga a la F.D.M., a ningún tipo de seguro hacia los usuarios, debiendo, estos, mutualizarse o contratar algún otro tipo de seguro, siendo la responsabilidad extracontractual que pueda derivarse de los actos o actividades por cuenta exclusiva de (la entidad).

Sexta.- Obras y reformas

Quedan expresamente prohibidas las obras de cualquier índole, las reformas en las instalaciones objeto del presente acuerdo, así como cualquier elemento de modificación o añadido, sin la autorización expresa y escrita de la F.D.M.

De producirse por aprobación alguno de estos supuestos, quedarán unidos como un todo a las instalaciones motivo del presente convenio y, por lo tanto, de

propiedad del Ayuntamiento de Valencia. Se exceptúan los vestuarios móviles que pueda instalar (la entidad) que quedarán propiedad del mismo al finalizar el convenio.

Séptima.- Revisión de la instalación y control de su uso

Periódicamente y como mínimo al inicio y final de temporada, será revisada la instalación por técnicos de la Fundación Deportiva en presencia del responsable de la misma y del Presidente de (la entidad), firmándose un acta del estado de la misma.

Al mismo tiempo se realizará una reunión de seguimiento entre los técnicos municipales y los de (la entidad) para informar de los aspectos relativos a la gestión de la instalación, específicamente:

1.- cumplimiento de los horarios de apertura y del plan de uso deportivo presentado por (la entidad), personal, etc.

2.- utilización de las instalaciones por terceros, libros de contabilidad, recibos, ingresos, etc.

3.- cumplimiento de la normativa municipal correspondiente.

4.- posibles reclamaciones de los usuarios (para lo cual deberá poner a disposición de los usuarios el libro oficial de reclamaciones).

5.- reparaciones, obras autorizadas, etc.

6.- y cualquier otra obligación establecida en este convenio.

Octava.- Régimen disciplinario, infracciones y sanciones

A) La utilización de las II.DD.MM., exige una actitud positiva en general y siempre deportiva en todos los espacios y dependencias de las mismas, así como de respeto hacia los demás usuarios, espectadores y personal de la instalación, en los espacios, áreas y recintos deportivos.

1.- La dirección de (la entidad), a través de su correspondiente personal encargado de las II.DD.MM., podrá amonestar, incluso llegar a la expulsión de la instalación, a aquellas personas que no observaran una conducta conveniente en el recinto o permanezcan fuera de la zona u horario correspondiente (en casos de grave alteración del orden público, se requerirá la presencia de los agentes de la autoridad).

2.- Con relación a la autorización de las II.DD.MM., cuantas anomalías sucedan por el comportamiento de sus participantes, jugadores o socios, ocasionando desperfectos a las instalaciones y/o comportándose de una forma no ética, incluso llegando a provocar tumultos, peleas, insultos, etc., se establecerá como primera medida la amonestación y el pago de gastos correspondientes de roturas si las hubiera, pudiendo incluso rescindirse convenio establecido con la entidad, en caso de reincidencia o falta muy grave.

Estas sanciones serán independientes de aquellas faltas de tipo penal o civil en las que pudieran incurrir las personas pertenecientes a esta entidad y de las que deberán responder ante el órgano jurídico competente.

3.- La entidad que utilice las II.DD.MM. será, en todo momento, responsable y afrontará los gastos ocasionados por los posibles desperfectos o roturas derivadas de una utilización negligente. Así mismo deberán responder de los daños y perjuicios que ocasionaren a terceros. Y para cuya garantía deberá contratarse una póliza de seguros de responsabilidad civil, que ampare tales riesgos por una cantidad de (...) €

B) Las facultades inspectoras, que garantizan el cumplimiento y la adecuación de las normas reguladoras de las actividades y las II.DD.MM. corresponde a la F.D.M.

1.- Serán sujetos responsables de estas infracciones y, por tanto, objeto de sanción por parte de los órganos competentes, las personas físicas o jurídicas que incurran en las acciones u omisiones tipificadas como infracción en el presente convenio o normas de rango superior en las que se ampara.

Se consideran faltas o infracciones leves:

Se consideran faltas graves:

Se consideran faltas muy graves:

2.- Respecto a las infracciones en esta materia se sancionará de la siguiente forma:

a) Las faltas leves se sancionarán con...

b) Las faltas graves se sancionarán desde multa en cuantía...

c) Las faltas muy graves se sancionarán desde multa por una cuantía...

3.- En el supuesto de concurrir dos o más infracciones de las contempladas en el presente convenio, la sanción será la de la infracción de mayor gravedad en el grado que corresponda.

4.- Para determinar la naturaleza de la sanción, la cuantía y el grado, en su caso, así como la duración de las sanciones no económicas, se tendrá en cuenta las siguientes circunstancias:

5.- La competencia para la imposición de las sanciones previstas en el presente convenio, corresponde a la F.D.M.

6.- Con objeto de evitar la doble imposición de las sanciones por los mismos hechos, las autoridades municipales darán cuenta a los órganos competentes de la Generalitat.

7.- La tramitación de expedientes por las infracciones administrativas previstas en este convenio, así como la interposición de recursos, se llevarán a cabo según lo previsto en la Ley de Procedimiento Administrativo. Las sanciones de carácter leve se impondrán por procedimiento sumario contradictorio y con audiencia del interesado.

8.- La responsabilidad administrativa establecida en el presente convenio será sin perjuicio de la responsabilidad penal o civil en que se pudiera incurrir.

9.- En lo no previsto en este convenio, con carácter supletorio, se aplicará lo dispuesto en la normativa vigente o que se dicte en el futuro por la Administración del Estado, de la Generalitat o del municipio.

Novena.- Utilización de la instalación y publicidad

La titularidad de la instalación es municipal. (La entidad) estará obligado a lo siguiente:

A) No utilizar la imagen de la instalación con motivos publicitarios o cualquier otro interés exclusivo de (la entidad), sin autorización previa y de forma expresa de la F.D.M.

B) En cualquier elemento publicitario de señalización o información, de definición de actividades, etc., deberá constar el carácter municipal de la instalación.

C) La publicidad que se realice deberá ajustarse a la normativa municipal.

D) La inclusión de elementos de propaganda en cualquier elemento publicitario, requerirá el acuerdo de la F.D.M., ésta puede reservarse el derecho de incluir cualquier información adicional.

Firmas y ante mí

Anexo 3.

Texto completo del Decálogo de Principios sobre “la calidad de los servicios públicos como enfoque que favorece el ejercicio de los derechos ciudadanos y el compromiso social de las personas”.

“Los representantes de las Administraciones Estatal y de las Comunidades Autónomas, así como de la Federación Española de Municipios y Provincias presentes en el cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios de Castilla y León

Exponen

Que la Constitución Española señala en su artículo 103 que la Administración Pública sirve con objetividad a los intereses generales y actúa, entre otros, de acuerdo con el principio de eficacia.

Las organizaciones públicas, en la actualidad, tienen la necesidad de procurar la correcta prestación de los servicios públicos, ya que sólo así lograrán justificar la propia legitimidad de su existencia ante los ciudadanos a los que sirven, y lo han de efectuar adaptándose a la realidad social de nuestros días, que se manifiesta progresiva y en constante evolución, en la que la innovación tecnológica y el avance de la economía abren nuevos escenarios y expectativas nunca antes imaginados.

La moderación y mejora de los servicios públicos se ve favorecida por procesos razonados y planificados, que utilizan determinados instrumentos incentivadores y analíticos, y que son conocidos como Técnicas de Gestión de la Calidad.

Y manifiestan

Que los diversos modelos de Calidad existentes, además de pretender la consecución de unos resultados óptimos a medio y largo plazo, utilizan unos parámetros que tienen en cuenta el desarrollo de la vertiente “ética” de las organizaciones y las personas que se ven implicadas.

Si esta apreciación hay que reseñarla en los modelos de Calidad adaptados por el sector privado, con mucha más razón es necesario tenerla en cuenta y difundirla en las políticas de Calidad que afrontan las Administraciones Públicas, por su servicio a la sociedad.

Por otro lado, debemos afirmar que la satisfacción profesional es un factor clave en la vida de cualquier persona, ya que al trabajo dedica el ser humano un tercio de su existencia, y que éste se desarrolle en unas condiciones y con unos resultados adecuados debe servir para enriquecer su vida personal y familiar, y sus relaciones sociales.

Por ello, más allá de las indudables ventajas que en términos técnicos de “gestión” se pueden obtener, perder de vista la necesaria compatibilidad de estas Técnicas con la propia naturaleza del ser humano, y su finalidad personal y social, sólo nos puede abocar a medio plazo al fracaso.

En este sentido, y sin perjuicio de las múltiples posiciones políticas, culturales, económicas, etc., que se han manifestado sobre los valores de los diversos modelos de Calidad, así como de los estudios doctrinales existentes sobre la “Ética Pública” de los mismos, que atienden conceptualmente a su comportamiento gestor, los representantes de las Administraciones Públicas presentes en este Encuentro quieren expresar la importancia de las Técnicas de Calidad como medio para enriquecer al ser humano en su condición de “Persona Social”, en sus múltiples manifestaciones.

Los diversos factores que se tienen en cuenta para mejorar en cualquier modelo de Calidad permiten una interpretación flexible, en la que no solo es deseable, sino necesario, valorar el contenido ético y humanístico que aporta la organización a la libertad individual y a la conciencia social, especialmente si ésta es una Administración Pública.

La orientación de la Administración Pública al cliente, presente en todo modelo de Calidad, debe conllevar dirigir toda su política y estrategia y el diseño de los procesos a satisfacer las demandas de “las personas”, ya sean éstas los clientes, los ciudadanos, pero también a los agentes sociales, proveedores, colaboradores, y como no, a los empleados públicos.

En su virtud, ACUERDAN realizar la siguiente DECLARACIÓN, que contiene un DECÁLOGO DE PRINCIPIOS SOBRE “LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS COMO ENFOQUE QUE FAVORECE EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS CIUDADANOS Y EL COMPROMISO SOCIAL DE LAS PERSONAS”.

Relación de los diez puntos (ya incluidos en el texto, por lo que no se repiten)

En definitiva, los representantes de las organizaciones de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas, así como de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) presentes en este Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios aprueban el presente DECÁLOGO DE PRINCIPIOS, que pueden servir de guía para orientar las actuaciones que desarrollen sus respectivas Administraciones.

Anexo 4

Normativa general de contratación del alquiler de las instalaciones del Complejo Deportivo Cultural “Petxina”

La solicitud de contratación de las salas, salones y demás instalaciones del Complejo Deportivo Cultural “Petxina” se regirá por el siguiente procedimiento:

1.- Podrán solicitar la utilización de estos espacios tanto personas físicas como entidades con personalidad jurídica debidamente constituidas . Se dará preferencia a las deportivas sobre las otras. Se podrán rechazar aquellas que por la naturaleza de las actividad que fueran a realizar impidieran el normal funcionamiento del complejo deportivo.

2.- Los Solicitantes deberán rellenar el impreso de solicitud del salón, sala o espacio cuyo modelo se adjunta, y remitirlo una vez cumplimentado a la Fundación Deportiva Municipal de Valencia, como mínimo con un mes de antelación a la celebración del evento o actividad.

3.- Si existiera algún caso en el que se solicitara bonificación a tenor de lo que marca el artículo 6.5 de la Ordenanza de precios públicos de las instalaciones deportivas municipales de la F.D.M, *se tendrá que indicar expresamente en la solicitud de reserva*, acompañando ésta de la documentación necesaria que expedita dicha condición.

4.- En el caso de ser aceptada la solicitud la F.D.M se pondrá en contacto con el solicitante para su conocimiento indicándole el importe al que asciende la reserva.

El número de cuenta donde debe realizarse el ingreso es: 2077 0063 59 3100957202

El ingreso se deberá realizar con un mínimo de 7 días con anterioridad a la celebración del evento o actividad, debiéndose presentar en las oficinas de la FDM el justificante de dicho ingreso. La reserva de la sala no será aceptada hasta la entrega del justificante te pago.

5.- Si la solicitud fuera denegada, se comunicaría al solicitante las causas que la hubieran motivado.

6.- Documentación a entregar una vez aceptada la solicitud:

- *Documentación General*
- Fotocopia del documento nacional del solicitante o de la persona que represente la entidad (Presidente, secretario, etc) con teléfono de contacto.
- Fotocopia del C.I.F. de la entidad solicitante.

- *Documentación Específica o técnica del evento o actividad:*

a) Memoria de la actividad a desarrollar, con especificación de superficie a utilizar, espacios, salas, vestuarios, accesos, necesidades técnicas, etc., que determinen todos los conceptos que afecten al uso de la instalación.

b) Calendario de programación de la actividad (fechas, horarios de utilización, etc.) incluyendo en este calendario el proceso de montaje y desmontaje.

c) En el supuesto de autorización expresa por parte de la Fundación Deportiva Municipal, especificación de ubicación de puestos de venta de artículos, tipo de artículos, catering, características de la publicidad exterior en la instalación y su ubicación, así como cualquier otro concepto similar.

d) Documento escrito y firmado de que se asume toda la responsabilidad en cuanto al cumplimiento de la normativa vigente que le afecte (Condiciones de Protección contra Incendios, Reglamento de Baja Tensión, Reglamento General de Policía y Espectáculos Públicos, así como cualquier otra normativa derivada de la realización del acto).

e) Seguro de responsabilidad civil que cubra daños a terceros y materiales en función del aforo:

Aforo de hasta 50 personas 300.500 €

Aforo de hasta 100 personas 450.000 €

Aforo de hasta 300 personas 600.000 €

Aforo de hasta 700 personas 900.000 €

Aforo de hasta 1500 personas 1.200.000 €

Aforo de hasta 5000 personas 1.5000.000 €

** En el caso de que sean federaciones, clubes deportivos y asociaciones sin ánimo de lucro las que soliciten las salas y sólo en actos puntuales (presentaciones, reuniones, etc), se les eximirá del seguro de responsabilidad civil, en el caso de que la FDM al actúe como colaborador del evento.*

f) En su caso características de escenarios o elementos móviles a colocar para la celebración de la actividad con certificado de instalación firmado por un técnico competente y donde se especifique que cumple la normativa vigente.

g) En su caso características de la instalación a colocar de energía eléctrica y megafonía (con especificación de vatios y decibelios) con certificado de instalación con arreglo a la normativa vigente firmado por técnico competente y si fuera preceptivo tramitado a través de la Consellería.

Anexo 5

Extracto del Reglamento de uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Cultural Petxina

El precio por alquiler de las salas incluye un equipamiento básico (espacio, mesas y sillones...; la luz; la climatización; megafonía; etc.).

Se tarificarán a parte otros servicios complementarios (videoprojector, el servicio del técnico de la sala).

A efectos de tarificación, se considerará jornada completa la franja horaria comprendida entre las 8 y 22 h. La media jornada comprenderá de 8 a 14h o de 14h a 22 h. Toda ampliación de este horario requerirá un acuerdo explícito en este sentido y se tarificará cobrando la hora como la parte proporcional de una jornada completa.

No estará permitido:

- Fumar en las instalaciones citadas, durante la celebración de los actos programados.

- Introducir en las instalaciones ningún tipo de bebidas o comida.

- Fijarse ningún tipo de carteles, avisos o anuncios en ninguna de las dependencias del Complejo deportivo-cultural que previamente no se hubiesen solicitado a la F.D.M, y autorizado por ésta.

- La ubicación de mobiliario (mostradores, sillas, mesas, etc) sin consentimiento previo de la F.D.M.

- En caso de que por motivos de la actividad haya de anclarse a algún paramento de la instalación o colgar de la cubierta del edificio o de la sala, deberá contar con la autorización escrita y expresa de los técnicos de la Fundación Deportiva Municipal.

- El solicitante será responsable de cualquier actuación física que pueda suponer menoscabo o deterioro de paredes, suelos u otros. Así mismo estará obligado a dejar en el mismo estado el local que se le cedió temporalmente y a reponer o reparar los daños muebles o inmuebles que pudieran ocasionarse.

- La custodia y vigilancia serán competencia exclusiva de la entidad solicitante a la que se le cede temporalmente el espacio. La empresa de vigilancia será la misma que preste sus servicios en el Complejo deportivo-cultural Petxina.

Anexo 6

Bases generales de los Juegos Deportivos Municipales de Valencia (2005 / 06)

La Fundación Deportiva Municipal del Ayuntamiento de Valencia organiza la Fase Municipal de los Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana, en colaboración con las Federaciones Deportivas y otras entidades colaboradoras. Estos Juegos Deportivos están dirigidos a jóvenes en edad escolar, nacidos entre los años 1987 y 1997. Los jóvenes pueden participar a través de los centros educativos, clubes deportivos o cualquier entidad pública o privada debidamente legalizada, cuyo domicilio social esté ubicado en el término municipal de Valencia.

1) LA OFERTA DEPORTIVA Y NIVEL DE LA COMPETICIÓN: La oferta deportiva programada para este curso, en los **niveles de competición único y de promoción**, es la siguiente:

DEPORTES que se organizan mediante liga regular	DEPORTES que se organizan por calendario de jornadas
Baloncesto Balonmano Hockey Fútbol Sala Voleibol Béisbol – Sofbol Rugby	Ajedrez Atletismo Bádminton Esgrima Patinaje

Aquellas entidades que deseen participar en el **nivel de competición de rendimiento**, deberán dirigirse a la Dirección Territorial de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte.

2) LAS CATEGORÍAS: Los participantes se organizarán por categorías. Estas, vendrán determinadas por la edad y el sexo de los deportistas. Las categorías organizadas para esta nueva temporada son las siguientes:

CATEGORÍA	SEXO	AÑO DE NACIMIENTO
Benjamín	Participación mixta	1996 – 1997
Alevín	Participación mixta	1994 – 1995
Infantil	Masculina y Femenina	1992 – 1993
Cadete	Masculina y Femenina	1990 – 1991
Juvenil	Masculina y Femenina	1987 – 1988 – 1989

-Las categorías **benjamín y alevín** serán mixtas, pudiendo participar en el mismo equipo, niños de ambos sexos.

-**En categoría juvenil** solo podrán participar deportistas que no tengan licencia federada en el mismo deporte.

-**Las categorías infantil, cadete y juvenil** se diferenciarán por sexo en masculinas y femeninas. Excepcionalmente, en la competición municipal, se permitirá la **participación mixta** siempre y cuando tengan la edad correspondiente, el/la deportista disponga del permiso del padre/madre o tutor y así se refleje en las bases de competición del deporte en cuestión.

-**Excepcionalmente, las categorías podrán variar** en cuanto a sexos y años de nacimiento, reflejándose así en las Bases de competición específicas de cada deporte.

-En general, en las categorías **benjamín/alevín** no habrá clasificaciones, los partidos, encuentros o jornadas serán siempre de carácter amistoso y educativo. Excepcionalmente, en la categoría alevín, algunos deportes organizarán clasificaciones, reflejándose dicha normativa en las bases de competición propias de ese deporte.

3) EL INICIO DE LOS CAMPEONATOS: En general, el inicio de los **campeonatos** está previsto para el día “x” de **noviembre**. No obstante, los deportes individuales que se organizan por calendario de jornadas, así como otros deportes cuya competición es más reducida, notificarán oportunamente a los participantes el inicio de la competición.

4) JORNADA/ENCUENTRO, CAMPOS DE JUEGO Y MATERIAL DE COMPETICIÓN: Las jornadas para disputar los partidos serán preferentemente los viernes de 18 a 20 h. y los sábados de 9 a 13 horas, pudiéndose disputar partidos fuera de este horario, siempre que haya acuerdo entre ambos equipos (preferiblemente por escrito) y con la autorización del Comité de competición de la Federación correspondiente.

Los equipos de deportes colectivos que actúen como locales, serán los responsables de aportar para cada encuentro el material necesario y la instalación adecuada (deberán cumplir las condiciones reglamentarias).

5) RÉGIMEN DISCIPLINARIO: Para resolver las cuestiones suscitadas en materia de disciplina deportiva se aplicará el Reglamento Disciplinario de los Juegos Deportivos Municipales y el Reglamento Federativo correspondiente (en este caso se exceptúan los apartados que hagan referencia a sanciones económicas).

Se crearán los siguientes niveles y ámbitos de Comité de competición:

- En primera instancia: Resolverá el comité de competición de la Federación correspondiente

- En segunda instancia: Resolverá el comité de apelación de los Juegos Deportivos Municipales compuesto por técnicos municipales y asesorados por la Federación correspondiente.

- En tercera instancia: Resolverá el Comité Valenciano de Disciplina Deportiva, que agota la vía administrativa.

6) OFICINA TÉCNICA DE LOS JUEGOS: La oficina técnica de los juegos estará ubicada en el Complejo Deportivo y Cultural Petxina. El horario de atención al público, en general a lo largo de toda la temporada, será de ... a ... h. los martes, miércoles y jueves. Además, las Federaciones colaboradoras que organizan los campeonatos específicos de su deporte, podrán atender en su sede, a los participantes, en horario que determinarán oportunamente.

En todo caso y sobre todo, durante el periodo inicial de tramitación de licencias (del ... de octubre al ... de noviembre) los horarios de atención al público según deportes, serán los siguientes:

- **Balonmano:** jueves de 18 a 20
- **Baloncesto:** miércoles de 17 a 19
- **Hockey:** miércoles de 18 a 20
- **Fútbol sala:** jueves de 18 a 20
- **Voleibol:** jueves de 18 a 20

7) REUNIONES TÉCNICAS (Confección de calendarios): Las reuniones técnicas para la confección de los calendarios se celebrarán en la Fundación Deportiva Municipal, Paseo de la Petxina, 42, los siguientes días y horas:

- **Voleibol:** día... de Octubre a las... h.
- **Balonmano:** día... de Octubre a las... h.
- **Baloncesto:** día... de Octubre a las... h.
- **Fútbol Sala:** día... de Octubre a las... h.
- **Atletismo:** día... de Octubre a las... h.

- La asistencia a dichas reuniones es obligatoria. En caso de no asistir, los equipos participantes asumirán los acuerdos alcanzados.

- Los deportes que no se especifica fecha, confeccionarán sus calendarios directamente desde la Federación, de acuerdo con la Fundación Deportiva Municipal. Se Informará a los equipos y/o participantes, directamente.

8) OTRA NORMATIVA: Otras normativas que completarán y regirán el funcionamiento de los campeonatos de los Juegos Deportivos Municipales, en aquellos aspectos no recogidos en estas Bases generales, serán:

- Las Bases generales de la Convocatoria de los Juegos Deportivos de la C.V.
- Los Reglamentos y normativas específicas de las Federaciones.

9) INFORMACIÓN: Para cualquier consulta o aclaración sobre el tema, podrán dirigirse, en horario de tardes a la oficina técnica según se establece más arriba, y en horario de mañanas de ... a... horas a la Fundación Deportiva Municipal, Paseo de la Petxina, nº42, al teléfono 96 354 83 00.

INSTRUCCIONES PARA LA INSCRIPCIÓN EN LOS JUEGOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

1) PLAZO DE INSCRIPCIÓN: El plazo de inscripción de los juegos finaliza el próximo **día 21 de Octubre** a las 14,00 horas, para todas las categorías.

En las modalidades deportivas de carácter individual y otros deportes cuyo inicio de campeonato no esté fijado para el **5 de Noviembre**, se realizarán las inscripciones, al menos 20 días antes del inicio de la competición.

2) LUGAR: El lugar donde pueden inscribirse es la Fundación Deportiva Municipal, Oficina Técnica de los Juegos, situada en el Complejo Deportivo Cultural Petxina, Paseo de la Petxina s/n., de 10 a 14 horas, todos los días laborables, y los martes, miércoles y jueves de 18,00 a 20,00 h.

3) DOCUMENTACIÓN: La documentación necesaria es la siguiente:

- Hoja de inscripción en los Juegos Deportivos de la C.V.
- Licencia Deportiva (ficha), solamente para aquellos deportes en los que se requiera oportunamente.

4) HOJAS DE INSCRIPCIÓN:

(en el caso de equipos que pertenezcan al mismo centro y participen en la misma categoría y deporte: El nombre de los equipos, en la Hoja de inscripción, deberá identificarse mediante la asignación de una letra mayúscula a continuación del nombre del equipo: "A", "B", "C", etc.).*

En general, en los equipos de deportes colectivos una entidad podrá inscribir **un máximo de 20** jugadores por equipo (máximo de casillas en una Hoja de inscripción), y obligatoriamente un **mínimo de 8 jugadores**. Excepcionalmente los mínimos y máximos de jugadores inscritos vendrán especificados en las Bases de competición de cada uno de los campeonatos deportivos.

(Recordar que no se aceptará ningún documento que no este debidamente cumplimentado o presente tachaduras y/o correcciones).*

5) LICENCIAS DEPORTIVAS:

- A partir de la entrega de la Hoja de inscripción y hasta el inicio de la competición, se diligenciarán las licencias deportivas (fichas). El lugar para realizar este trámite será la Oficina Técnica de los Juegos, situada en el Complejo Deportivo Cultural Petxina, los días..., en horario...

- No se admitirán ampliaciones de licencias a partir del “x” de Marzo de 200.... Para aquellos equipos que se clasifiquen para la fase provincial, el plazo de ampliación de licencias finalizará el mes de febrero.
- En general, serán necesarias licencias deportivas para todas las categorías excepto benjamines y alevines, para los deportes individuales y otros deportes cuya organización sea más reducida (se informará oportunamente).
- Las licencias del curso pasado serán válidas. Deberán actualizarse presentándolas en la oficina técnica para que sean compulsadas.
- Los jóvenes que participen por primera vez en los juegos, necesitarán una foto y diligenciar una nueva licencia.
- En las categorías infantil, cadete y juvenil será necesaria además la fotocopia compulsada del D.N.I. del jugador. La compulsada podrá realizarse en la Fundación Deportiva Municipal previa comprobación del original. En el caso de deportistas extranjeros será necesario el pasaporte o tarjeta de residencia.
- Todo deportista deberá tener tramitada su licencia con anterioridad a su participación en los campeonatos. Especial importancia tiene el hecho de disponer del mínimo de licencias por equipo, establecido en las Bases generales de estos Juegos Deportivos, para poder iniciar la competición.
- Las licencias deportivas podrán entregarse o remitirse a la Oficina Técnica de los Juegos mediante sobre cerrado por deportes y categorías, indicando el nombre de la entidad y el equipo correspondiente.
- Las licencias podrán ser recogidas compulsadas antes del inicio de la competición. A lo largo de la temporada podrán continuar diligenciándose en esta oficina y en el horario anteriormente indicado.

6) RECOGIDA DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA INSCRIPCIÓN:

Las Hojas de inscripción y Licencias Deportivas podrán recogerse en la FDM en el mismo horario de atención al público anteriormente señalado.

BIBLIOGRAFÍA

C.S.D. (1995): *El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte, 1967-1993*. Volúmenes I, II, III. Madrid, C.S.D.

Dorado, Alberto; Collado, Leonor (2005): *La gestión del deporte a través de la calidad*. INDE

Fundación Deportiva Municipal de Valencia (2000): *Plan Director de Instalaciones Deportivas de Valencia*, Ajuntament de Valencia.

Fundación Deportiva Municipal de Valencia (2003): *Plan rector de actividades deportivas de Valencia*. Valencia, Ajuntament de Valencia.

F.E.M.P. (1993): *El deporte en la edad escolar*. VII Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales. Madrid, F.E.M.P.

García Ferrando, M. y Mestre, J.A. (2002): *Los hábitos deportivos de la población de Valencia*, Valencia, Fundación Deportiva Municipal Ajuntament de Valencia.

Grant, Eugene L. (2000) ‘*Control estadístico de calidad*’. Ed. CECSA.

ISO 9000:2000. “*Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*”

ISO 9001:2000 “*Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*”

ISO 9004:2000 “*Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora continua del desempeño*”

ISO 19011:2002. “*Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental*”

Jiménez, J. D. y Sanz Valle. R. (2001): ‘*La gestión de recursos humanos y la innovación en la empresa*’. XI Congreso Nacional de ACEDE. Madrid.

Mediavilla, G (2006): *Comunicación corporativa en el deporte*. Ediciones GIMNOS.

Mosley, Megginson P. ‘*Supervisión*’. Ed. THOMSON.

Orts, F. (1999) (coord.): *Programación en la Iniciación Deportiva: Paradigma Investigación – Acción*, Colección Aula Deportiva. Valencia, Fundación Deportiva Ayuntamiento de Valencia.

Orts, F. y Mestre, J. (1997): *Las escuelas deportivas municipales. Un modelo de organización del deporte de base*. Valencia, Ayuntamiento de Valencia.

Pimentel Villalaz L. (1999) *Introducción al concepto de planificación estratégica*. M.B.A.

P.M.D. de Dos Hermanas (2000): *Actas del I, II y III Congreso Nacional del Deporte Escolar*. Dos hermanas (Huelva), Ayuntamiento de Dos Hermanas. Patronato Municipal de Deportes.

