

MANUAL DE XESTIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DE FESTIVALS DE MÚSICA

**| FESTIVALS DE CALIDADE
SEGUROS E SUSTENTABLES**

MANUAL DE XESTIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DE FESTIVALS DE MÚSICA

**FESTIVALS DE CALIDADE
SEGUROS E SUSTENTABLES**

AXENCIA GALEGA DAS INDUSTRIAS CULTURAIS E FESTIVALS DE GALICIA
Vigo
2019

MANUAL DE XESTIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCIÓN DE FESTIVALS DE MÚSICA

FESTIVALS DE CALIDADE,
SEGUROS E SUSTENTABLES

© Festivais de Galicia, 2019
Todos os dereitos reservados

Autores:

Xabier Alonso, Nuria Balboa, María Baqueiro, Julio Gómez;
baixo a coordinación da Asociación Empresarial Festivais de Galicia

Editan:

Axencia Galega das Industrias Cuturais,
Consellería de Cultura e Turismo, Xunta de Galicia
e Festivais de Galicia

Vigo, 2019

Deseño e maquetación:
Rocío Cibes

Depósito legal:
VG-161-2019

MANUAL DE XESTIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCIÓN DE FESTIVALS DE MÚSICA

**I FESTIVALS DE CALIDADE
SEGUROS E SUSTENTABLES**

0. INTRODUCIÓN AO MANUAL	07
I. FESTIVAIAS DE CALIDADE	17
Guía de procesos estandarizados	19
Guía para a implantación dun sistema de xestión	41
II. FESTIVAIAS SEGUROS	85
III. FESTIVAIAS SUSTENTABLES	115
IV. REQUISITOS DOCUMENTAIS DUN FESTIVAL	131
V. NORMATIVA E LEXISLACIÓN APLICABLE	147
CONCLUSÓNS	169

0. INTRODUCIÓN AO MANUAL

Introdución	09
Obxecto	10
O manual	11
Poñendo o foco	13
Os sistemas de xestión	15

INTRODUCIÓN

Este proxecto, creado pola **Asociación Empresarial Festivais de Galicia** e auspiciado polo financiamento da **Axencia Galega das Industrias Culturais** (AGADIC), pretende establecer o primeiro protocolo ou **manual unificado de procesos estandarizados de producción de espectáculos públicos**, para establecer as medidas de **calidade, seguridade e sustentabilidade** que hai que cumplir para a súa realización, e permitir planificar e supervisar correctamente a producción de espectáculos públicos (e outras actividades recreativas) ao tempo que se establece un marco para a elaboración e implantación dun sistema de xestión orientado á mellora continua dos procesos, e se fose o caso a súa certificación, xa sexa normativa ou non.

Deste xeito, abórdase por primeira vez en España, a estandarización completa dos procesos de producción de festivais culturais, máis concretamente dos festivais de música.

Esta estandarización completa implica que o manual non só recolle os aspectos técnicos senón que recolle e ordena TODOS OS PROCESOS IMPLICADOS NA PRODUCIÓN DUN FESTIVAL PROFESIONAL, de tal xeito que calquera produtor (persoa física ou xurídica) que se enfronte á producción dun espectáculo teña coñecemento pleno de todas as tarefas implicadas.

Para cumplir con este propósito, os esforzos foron dirixidos a elaborar un documento ágil e operativo, de rápida consulta, que facilite un adecuado entendemento de todos os procesos implicados na producción dun festival profesional.

O manual non pretende mostrar unha metodoloxía particular nin se pretende crear uniformidade nos sistemas de xestión das empresas. Cada organización poderá adaptar as directrices que se expoñen considerando tanto a súa propia singularidade e estrutura, como a natureza das súas actividades; de feito, cada produtor de festivais, pola súa experiencia e o contorno no que se desenvolve a actividade, coñece mellor que ningún as particularidades do seu evento. O que sí se pretende é que sexa un documento dinámico e modular de tal forma que se vaia actualizado co tempo: incorporando novos procesos de xestión, boas prácticas etc.

OBXECTO

O presente manual, dirixido ás **empresas do sector musical e cultural que producen festivais**, foi elaborado con dous obxectivos principais:

- I. Achegar ás empresas unha **visión global dos procesos** que cómpre ter en conta para a producción de espectáculos e **establecer os principios e as directrices** que lles permitan adoptar e implantar de maneira efectiva un **modelo de xestión** que garanta a **calidade**, a **sustentabilidade** e a **seguridade** das súas actividades, e permita establecer as bases para **mellorar a competitividade das empresas do sector** cara á consecución da excelencia empresarial.

Con isto o que se pretende é:

- Dotar os produtores culturais de ferramentas eficaces para unha xestión sustentable e de calidade e para o control dos eventos, de modo que se poidan establecer parámetros de eficiencia e eficacia na execución das producións, mellorando a calidade dos produtos e servizos ofrecidos ao público á vez que se promove a certificación, xa sexa normativa ou non, dos modelos de xestión.
 - Incrementar os niveis de seguridade do público asistente e dos traballadores mediante a implementación das medidas e ferramentas idóneas para a prevención de sinistros e para a correcta intervención no caso de que produza calquera incidencia.
2. Recoller de forma ordenada tanto as **normas** como a **lexislación aplicable** á vez que se achegan melloras ás referidas normas dende a experiencia acumulada da asociación promotora para así permitir que os produtores de espectáculos (persoas ou entidades que promoven a realización du evento) coñezan cales son os procedementos, normas técnicas aplicables e obligacións documentais necesarias para executar a producción e as responsabilidades xurídicas asociadas.

Ademais está guía, vai servir de documento de traballo que será achegado ás **entidades de certificación**, co fin de lograr a interlocución que permita a mellora continuada da normativa técnica aplicable aos procesos de producción ao tempo que será a base para a implementación dun selo de calidade propio que servirá para acreditar que as empresas organizadoras de espectáculos cumpren coas directrices recollidas no manual.

O MANUAL

Este manual foi elaborado baixo a coordinación da Asociación Empresarial Festivais de Galicia, con soporte técnico de profesionais cualificados, dado que a sistemática do manual, así como o seu contido, obedecen a estándares preexistentes e non poden apartarse das instrucións técnicas recollidas na normativa técnica básica e na normativa sectorial de aplicación.

O manual está estruturado en tres grandes bloques:

- I. FESTIVALS DE CALIDADE
- II. FESTIVALS SEGUROS
- III. FESTIVALS SUSTENTABLES

que se complementan con dous bloques adicionais que son:

- IV. REQUISITOS DOCUMENTAIS DUN FESTIVAL
- V. NORMATIVA E LEXISLACIÓN APLICABLE

O primeiro bloque, **FESTIVALS DE CALIDADE**, ofrécenos unha **visión global dos procesos** que hai que ter en conta para a producción dun festival e **establece os principios e as directrices** que nos van permitir adoptar e implantar de maneira efectiva un **modelo de xestión** que garanta a **calidade** do evento.

Este bloque está dividido en dúas guías.

- A **Guía de procesos estandarizados** pretende achegarles ás empresas unha visión global dos procesos que conforman a producción dun festival de música. Recolle de maneira ordenada e sistemática as actividades ou **procesos** necesarios para a producción dun festival de música profesional e as súas interaccións, tendo en conta en que etapa ou etapas do festival son levadas a cabo e a que actividades do festival aplican. Así mesmo, incorpora unha serie de **procedementos** que definen a secuencia de operacións que hai que desenvolver para levar a cabo estes procesos de forma eficaz e garantindo a **calidade**, a **seguridade** e a **sustentabilidade** das distintas actividades.
- A **Guía para a implantación dun sistema de xestión** pretende **establecer os principios e as directrices** que lles permitan aos produtores dos eventos adoptar e implantar de maneira efectiva un **modelo de xestión** que garanta a **calidade** das súas actividades, e permita establecer as bases para **mellorar a competitividade das empresas do sector** cara á consecución da excelencia empresarial.

Se ben o fin último da guía non é necesariamente a certificación do sistema de xestión por unha entidade acreditada ou por un terceiro, en previsión de que este

paso poida ser dado con posterioridade, inclúese nesta: os pasos a seguir para obter a certificación por unha entidade acreditada así como os requisitos mínimos esixibles para acreditar mediante un novo **selo de calidade** que as empresas organizadoras de espectáculos cumpren coas normas recollidas no manual e o procedemento para a obtención deste selo.

O segundo bloque, **FESTIVAIS SEGUROS**, está centrado na organización preventiva na produción cultural como garante da seguridade no noso evento e no plan de prevención de riscos laborais como ferramenta necesaria para deseñar e organizar as actividades culturais, xa que permite anticipar e detectar moitos dos errores antes, durante e despois da súa realización. Só mediante a implementación das medidas e ferramentas idóneas para a prevención de sinistros e para a correcta intervención no caso de que se produza calquera incidencia conseguiremos incrementar os niveis de seguridade do público asistente e dos traballadores.

FESTIVAIS SUSTENTABLES é o terceiro dos bloques e non por iso menos relevante. A sociedade actual enfróntase a unha serie de desafíos (igualdade da muller, cambio climático, educación, xestión dos recursos...) tal como quedou de manifesto na **Axenda 2030 para o Desenvolvemento Sustentable** que Nacións Unidas lanzou no ano 2015; unha axenda internacional, inclusiva e cun espírito de colaboración para favorecer un desenvolvemento sustentable e igualitario. Afrontar estes desafíos require dun compromiso ao que está chamada toda a sociedade, non so os gobernos nacionais, as autoridades rexionais e municipais senón tamén a sociedade civil e as empresas.

Para os festivais de música, os proxectos artísticos, e en xeral calquera evento cultural estes desafíos preséntanse como unha oportunidade, xa que son espazos perfectos para experimentar solucións innovadoras e creativas, para as novas tecnoloxías e para testar e divulgar estas na sociedade e como focos para impulsar e provocar a concienciación, a reflexión e o debate sobre a sustentabilidade á vez que poden influir positivamente nas actitudes e o comportamento das audiencias.

Introducir a sustentabilidade como criterio de organización dun festival de música, como veremos ao longo do manual, non é son un reflexo do compromiso da organización senón que ademais leva asociados numerosos beneficios tanto a escala social e medioambiental como económica.

En **REQUISITOS DOCUMENTAIS DUN FESTIVAL**, o que pretendemos é mostrar unha relación documental de todos aqueles documentos que forman parte intrínseca da produción do festival, xa sexan documentos propios do festival (licenza de autorización, proxecto técnico), relativos a seguridade (plan de prevención, documentación de PRL relativa a traballadores), propios do sistema de xestión da calidade ou relativos a sustentabilidade.

Por último, no bloque de **NORMATIVA E LEXISLACIÓN APLICABLE** recóllese todas as normas aplicables e ordenadas á vez que se achegan melloras ás referidas normas desde a experiencia acumulada da asociación, harmonizando o seu contido coas normas aplicables en materia de seguridade en espectáculos públicos (leis de espectáculos e outras normas autonómicas de aplicación a espectáculos públicos, ordenanzas municipais etc.).

POÑENDO O FOCO

Festivais de calidad, seguros e sustentables.

Este é o subtítulo deste manual pero, a que nos referimos cando dicimos que un festival é de calidad, un festival é sustentable ou un festival é seguro. Empecemos polo final.

Cando dicimos que un festival é **seguro**, poucas dúbidas nos quedan sobre a que nos referimos. Un festival seguro é un festival no que se establecen estratexias e mecanismos adecuados para incrementar a protección e diminuir os riscos, garantindo deste xeito a seguridade do público e dos traballadores. Un festival seguro é aquel no que se traballa en prol da prevención de riscos: empregando medidas materiais (equipos de protección individual e comunitaria, varandas, sinalización...), formando e informando ao público asistente e as persoas que traballan no evento e facendo un control periódico dos riscos, cumplindo a normativa de aplicación.

Cando dicimos que un festival é **sustentable**, a cousa xa non está tan clara. Moitas persoas tenden a relacionar sustentabilidade con medio ambiente –que non está mal–, pero a sustentabilidade é mais ampla. Efectivamente, un festival sustentable é aquel que xestioná de forma eficiente os recursos para minimizar o impacto ao ambiente (consumo de auga, enerxía...), que introduce o enfoque da economía circular na súa xestión (residuos, aproveitamento de materiais...), pero tamén é aquel que incorpora políticas de igualdade, que apoia o comercio local, que protexe o patrimonio cultural... En resumo poderíamos dicir que un festival sustentable é aquel orientado á persecución de obxectivos comúns, que se deseña, se organiza e se desenvolve de forma que se minimicen os impactos negativos e que crea una actividade económica duradeira e equilibrada que beneficia a todas as persoas involucradas.

¿E que queremos dicir cando falamos de que un festival é de **calidade**? Chegados a este punto as dúbidas dispáransen.

Para poder entender a que nos referimos empecemos por definir que é a calidad.

A **calidade** é un termo que evolucionou profundamente nos últimos tempos ata chegar ao que hoxe en día se coñece por **calidade total ou excelencia**.

Na súa orixe denominábase **calidade** a “un conxunto de propiedades e características dun produto ou servizo que lle confiren a súa aptitude para satisfacer unhas necesidades expresadas ou implícitas”. Ao longo dos anos, este concepto focalizado inicialmente no producto ou servizo, experimentou un profundo cambio ata chegar a transcender cara a todos os ámbitos da organización. Así, actualmente defínese calidad como: “Todas as formas a través das cales a organización satisfai as necesidades dos seus clientes, empregados, entidades implicadas financeiramente e a toda a sociedade en xeral”.

Como se pode observar este último é un concepto más amplio e que engloba a primeira definición. Esta última definición é a que corresponde a **calidade total ou excelencia**.

De forma resumida, podemos dicir que a calidade total é unha filosofía que busca integrar a calidade en toda a organización. Desta forma, integrando a calidade dentro de todos os procesos e concienciando a todo o persoal acerca das vantaxes de traballar tanto para cumplir as expectativas dos clientes (o público que asiste aos festivais), como as dos traballadores e doutras partes interesadas (patrocinadores, provedores, Administración...), pódense alcanzar mellores niveis de funcionamento na organización e fomentar a **mellora continua**.

Segundo o que acabamos de ver, a celebración de festivais de calidade, seguros e sustentables necesita dunha xestión que abrangue campos moi diversos e que implica a participación en maior ou menor grao de todos os axentes implicados. Isto fai que sexa de especial relevancia a implementación nas empresas de producción de **sistemas ou modelos de xestión** axeitados que garantan os festivais.

OS SISTEMA DE XESTIÓN

Os sistemas de xestión son un conxunto de elementos ou mecanismos operativos que se interrelacionan entre si para facer cumprir uns requisitos a través da mellora continua dunha maneira ordenada e sistemática. Estes sistemas están baseados nuns modelos de xestión que son unha descripción simplificada dunha realidade que se trata de comprender, analizar e no seu caso modificar.

Existen diferentes modelos de mellora continua, pero hai dous que son os más extensamente empregados, son o chamado *ciclo DEMING* ou *ciclo PHVA* e o denominado *modelo REDER*. Estes modelos están respectivamente vinculados á coñecida norma **ISO 9001** e ao **modelo EFQM de Excelencia** –modelos de referencia empregados para a elaboración deste manual–.

Ademais de ser dous modelos baseados no concepto de mellora continua, tanto a norma ISO 9001 como o modelo EFQM de Excelencia coinciden noutro aspecto moi relevante coma é o **enfoque baseado en procesos**. Este enfoque sostén que un resultado ou obxectivo se alcanzará de forma máis eficiente cando as actividades e os recursos sexan xestionados como un proceso.

En liña co anterior, este Manual está centrado en:

- Identificar e presentar unha visión global dos procesos que conforman a producción dun festival de música, como un primeiro paso para unha xestión de calidade.
- Facilitar o entendemento dos requisitos dun sistema de xestión da calidade e os pasos que hai que dar para o seu deseño e a súa correcta implantación.

I. FESTIVALS DE CALIDADE

I.I. Guía de procesos estandarizados.....	19
Introducción	21
A producción de festivais en 10 procesos.....	27
I.II. Guía para a implantación dun sistema de xestión.....	41
Introducción	43
Modelos e normas de referencia	44
Príncipios da xestión da calidade	48
Sistema de xestión para a producción de festivais.....	50
Implementación dun sistema de xestión	51
Bibliografía.....	75
Anexos.....	76

I.I. Guía de procesos estandarizados	
Introdución	21
A produción de festivais en 10 procesos.....	24
Paso 1. Definición do proxecto	22
Paso 2. Identificación dos procesos	25
Paso 3. Clasificación dos procesos	28
Paso 4. Mapa de procesos	29
Paso 5. Definición dos procesos.....	31
Ficha de proceso	33
Procedemento	34
Diagrama de fluxo.....	36
Paso 6. Definición das fases do festival	37
Paso 7. O cronograma	38

INTRODUCIÓN

Como xa se adiantou na presentación, un dos obxectivos do manual é achegarles ás empresas unha **visión global dos procesos** que hai que ter en conta para a producción de espectáculos e establecer os principios e as directrices que lles permitan adoptar e implantar de maneira efectiva un modelo de xestión que garanta a calidade, a sustentabilidade e a seguridade das súas actividades, e permita establecer as bases para mellorar a competitividade das empresas do sector cara á consecución da excelencia empresarial. A importancia de ter esta visión global é básica para traballar dende un enfoque baseado en procesos.

O enfoque baseado en procesos sostén que un resultado ou obxectivo alcanzarse de forma máis eficiente cando as actividades e os recursos sexan xestionados coma un **proceso**. Este enfoque salienta ademais en que para acadar de forma eficiente os resultados que se desexan obter será necesario exercer un **control** sobre o conxunto de actividades.

Traballar desde este enfoque a procesos vai implicar levar a cabo unha serie de pasos tales como:

- Identificar os **procesos**.
- Clasificar os procesos segundo a **tipoloxía** elixida.
- Definir de forma sistemática os procesos e as **actividades** que os compoñen.

Cando definamos os procesos, ademais de identificar as actividades, imos definir todas as **responsabilidades** con respecto ao proceso así como os métodos e criterios de control para analizar e **medir** os resultados da capacidade e eficiencia do proceso o que nos vai permitir centrarnos na **mellora** do proceso.

Ao poder exercer un control de forma continuada sobre os procesos individuais e os seus vínculos poderemos coñecer os resultados que se obteñen en cada un destes e como contribúen ao logro dos obxectivos xerais da empresa. A raíz da análise dos resultados dos procesos, permítese, ademais, centrar e darlle prioridade ás oportunidades de mellora.

Neste bloque mostramos unha metodoloxía para levar a cabo cada un destes pasos. A continuación, unha vez identificados os procesos, a súa interrelación, e as distintas actividades etc., elaboraremos o denominado **mapa de procesos**. O mapa de procesos é un diagrama que describe graficamente os procesos necesarios para o desenvolvemento da actividade e o funcionamento do sistema á vez que representa as interaccións entre os procesos. Tamén pode incluír os recursos tanto materiais como persoais necesarios para prestar os servizos.

Nesta primeira parte centrámonos única e exclusivamente naqueles procesos propios da producción dun festival. No bloque I.II GUÍA PRÁCTICA PARA A IMPLANTACIÓN DUN SISTEMA DE XESTIÓN, veremos cales son os procesos propios do sistema de xestión e estableceranse os principios e as directrices que nos van permitan adoptalo e implantalo de maneira efectiva nas nosas organizacións.

A PRODUCIÓN DE FESTIVALS EN 10 PROCESOS

Paso 1. Definición do proxecto

Antes de entrar na identificación dos procesos imos reflexionar sobre unha serie de aspectos que nos van axudar na aplicación da metodoloxía que propoñemos na guía.

En primeiro lugar é necesario entender que é un proceso. Segundo a norma ISO 9001: “Un **proceso** é un conxunto de actividades mutuamente relacionadas ou que interactúan, as cales transforman elementos de entrada en resultados”. Aínda que estes “resultados” poden ser tanto produtos coma servizos, é moi común que cando falamos de procesos resulte más doado identificalos se pensamos na fabricación dun producto que non na prestación dun servizo.

En segundo lugar partimos do feito de que na producción de festivais de música a diversidade e a disparidade dos eventos é moi significativa: o tamaño e número de asistentes, a natureza das súas actividades, os días de duración, se son diúrnos ou nocturnos, os que teñen lugar en espazos abertos ou pechados, de titularidade pública ou privada etc. pero que independentemente do seu tamaño e da súa natureza, todo eles teñen ou poden ter moitos aspectos en común.

Un dos aspectos que teñen en común todos os festivais é que van requirir dunha serie de **elementos** (instalacións, infraestruturas etc.), para a prestación dos servizos que queremos ofrecer. Cando falamos de elementos estamos a falar de: escenarios, barras, aseos, zona de acampada, zona de asistencia sanitaria, entre outros.

Tendo en conta o anterior, e para facilitar a identificación dos procesos que teñen lugar na producción dun festival imos facer o seguinte enfoque. Partindo da base de que a nosa organización é unha empresa de producción de festivais, imos traballar non pensando en que a nosa organización presta servizos senón que imos pensar na nosa organización como unha empresa que produce ou “fabrica” unha serie de elementos. Estes elementos, como acabamos de ver van ser: escenarios, barras, zona de aseos etc. Pensando deste xeito, a definición dos procesos será un pouco máis sinxela.

Con este enfoque presente, o primeiro que temos que facer é definir o noso proxecto. Isto é, identificar os distintos elementos que van integrar o noso festival.

Unha boa maneira de identificar estes elementos é facer un bosquexo previo ou **plano preliminar**.

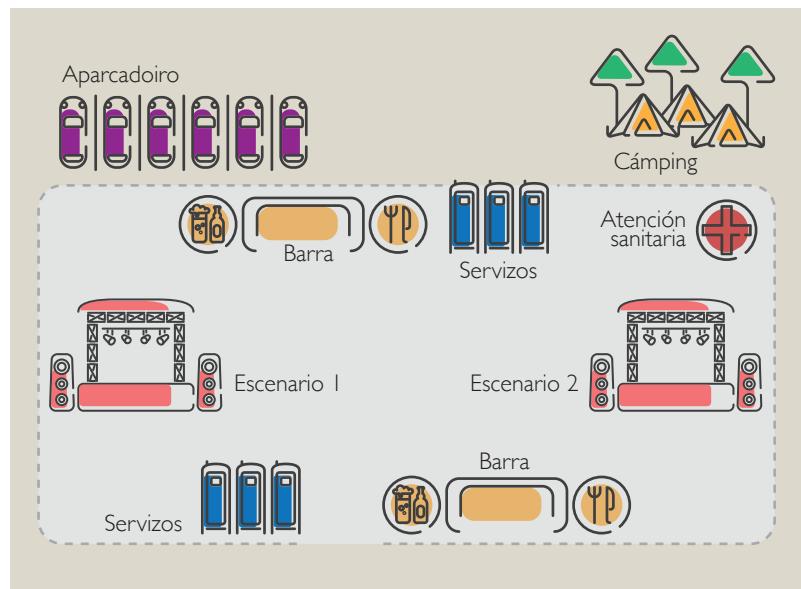


FIGURA 1. PLANO PRELIMINAR

Nesta primeira etapa non é tan importante localizar exactamente estes elementos no recinto senón identificar a tipoloxía dos elementos e na medida do posible o número de elementos de cada tipoloxía.

Identificados estos sobre o mapa, o seguinte paso vai ser trasladar esta información a un gráfico como o seguinte, que poderá ser más o menos complexo dependendo do festival.



FIGURA 2. ELEMENTOS QUE PODEN ESTAR PRESENTES NUN FESTIVAL

	RECINTO DO FESTIVAL
Escenario 1	
Backstage 1	
Escenario 2	
Backstage 2	
Plataformas PMR 1	
Aseos 1	
Aseos 2	
Zona de asistencia sanitaria	
Barras bebidas 1	
Barras bebidas 2	
Barras bebidas 3	
Zona de restauración	
Zona información	
Zona administrativa	
Zona infantil	
Mercadillo	
Zona actividades paralelas 1	
Pecho perimetral	
Zona de acceso	
Aparcadoiro	
Cámping	

**EXTERIOR
DO FESTIVAL**

FIGURA 3. EXEMPLO DE ELEMENTOS DUN FESTIVAL

Paso 2. Identificación dos procesos

Identificados os elementos que constitúen o noso festival, o paso seguinte vai ser a identificación dos procesos.

Para facilitar esta tarefa imos tomar como exemplo a producción (fabricación) dun escenario tal e como aparece representada na imaxe.

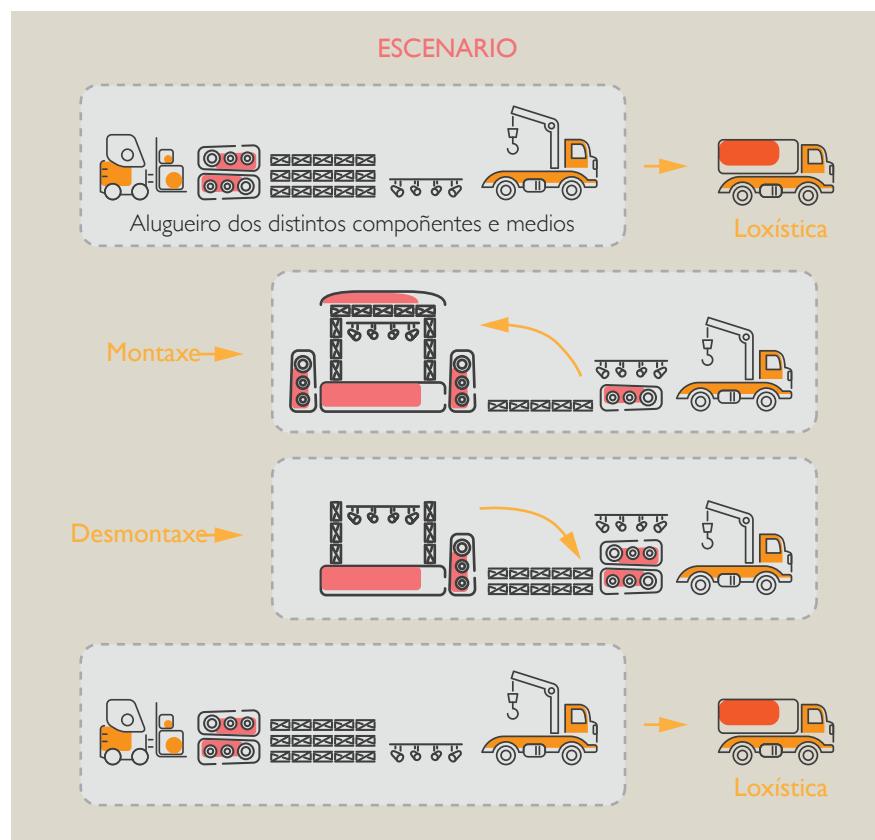


FIGURA 4. PRODUCIÓN DUN ESCENARIO

Como vimos no apartado anterior, “un **proceso** é un conxunto de actividades mutuamente relacionadas ou que interactúan, as cales transforman elementos de entrada en resultados”.

Se analizamos a figura vemos que temos uns elementos de entrada, que serían todos os elementos e materiais que van formar parte do escenario. O escenario polo tanto vai ser o resultado do proceso.

Para obter o escenario (resultado) serán necesarias as seguintes actividades:

1. Alugueiro dos materiais e os medios necesarios para a montaxe-desmontaxe
(COMPRAS/CONTRATACIÓN)
2. Traslado do material ao recinto (LOXÍSTICA)
3. Montaxe do escenario (PRODUCIÓN)

Unha vez realizado o festival:

4. Desmontaxe do escenario (PRODUCIÓN)
5. Retirada dos materiais do recinto (LOXÍSTICA)

Para levar a cabo as actividade anteriores, e necesario dispor tanto de recursos humanos (persoal) como de recursos financeiros, polo tanto haberá que:

6. Contratar persoal cualificado (COMPRAS/CONTRATACIÓN)
7. Buscar financiamento para lle facer fronte a estes custos. (FINANCIAMENTO)

Para asegurar que todas estas actividades son levadas a cabo dunha forma organizada e estruturada imos requirir dunha axeitada:

8. Planificación (PLANIFICACIÓN)

Por último, dado que o noso obxectivo é realizar festivais seguros, sustentables e de calidade, debemos garantir que a produción do escenario vai ser feita tendo en conta criterios de:

9. Seguridade e saúde (SEGURIDADE E SAÚDE)
10. Sustentabilidade social (SUSTENTABILIDADE)
11. Sustentabilidade ambiental (SUSTENTABILIDADE)
12. Sustentabilidade económica (SUSTENTABILIDADE)

Acabamos de ver que para producir un escenario é necesario levar a cabo 12 actividades. Cada unha destas actividades corresponde a un proceso en concreto. Estes procesos son os que aparecen identificados entre parénteses.

Se agora fixéramos esta mesma análise pero aplicada a calquera dos outros elementos que integran o festival (unha barra, a zona de aseos, o peche perimetral...) veríamos que a secuencia se repite en todos e cada un deles.

Dito isto, á secuencia anterior haberá que engadir unha última acción. Esta acción non foi incluída na análise anterior dado que non é específica da produción dun elemento en particular senón que implica o evento na súa totalidade. Estamos a falar de:

13. Facer publicidade e comunicar o festival (COMUNICACIÓN)

Analizando en conxunto a información anterior vemos que son 8 os procesos identificados para levar a cabo a “producción” dun elemento.

- PLANIFICACIÓN
- FINANCIAMENTO
- COMPRAS E CONTRATACIÓNS
- PRODUCCIÓN
- LOXÍSTICA
- SEGURIDADE E SAÚDE
- SUSTENTABILIDADE
- COMUNICACIÓN

Non obstante, pensamos que pola súa relevancia e dado que presentan unhas particularidades moi singulares (Ver o módulo III. FESTIVALS SUSTENTABLES) o proceso de sustentabilidade debe aparecer despregado nas súas tres vertentes: social, ambiental e económica.

Deste xeito temos que:

PARA GARANTIR A CALIDADE, SEGURIDADE E SUSTENTABILIDADE DUN FESTIVAL DE MÚSICA, INDEPENDENTEMENTE DA SÚA NATUREZA OU TAMAÑO, SERÁ NECESARIO LEVAR A CABO DEZ PROCESOS.

- 1 PLANIFICACIÓN
- 2 FINANCIAMENTO
- 3 COMPRAS E CONTRATACIÓNS
- 4 PRODUCCIÓN
- 5 LOXÍSTICA
- 6 SEGURIDADE E SAÚDE
- 7 SUSTENTABILIDADE SOCIAL
- 8 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 9 SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA
- 10 COMUNICACIÓN

Temos polo tanto que o relevante para un festival de cara a unha xestión por procesos, non é canto de grande ou pequeno é o festival o a súa natureza; o importante será xestionar o noso evento a través destes dez procesos.

O que si vai depender da natureza do evento será a maior ou menor complexidade dos procesos, os recursos necesarios para a súa xestión e execución, e o tempo invertido xa que non é o mesmo ter que montar un escenario e unha barra que ter que montar un festival que integre varios escenarios, distintas zonas de aseos ou varias zonas de barras.

Paso 3. Clasificación dos procesos

Como imos ver a continuación, a natureza dos distintos procesos que identificamos non vai ser en todos os casos a mesma.

Se ben os procesos poden clasificarse de moi diversos modos, nesta guía distinguiremos entre tres **tipos de procesos**:

Procesos estratégicos. Son aqueles procesos vinculados ao ámbito das responsabilidades da dirección. Estes procesos definen como opera o negocio e como se crea valor para o cliente e para a organización (planificación estratégica, comunicación e mercadotecnia, financiamento...)

Procesos operativos ou procesos clave. Son os procesos ligados directamente coa prestación do servizo. O resultado destes procesos é percibido directamente polo cliente/usuario.

Procesos de apoio. Son os procesos que dan soporte aos procesos clave (compras, seguridade...)

Esta clasificación non é a única e non ten que ser a que adopten todas as organizacións; cada unha poderá clasificar os procesos segundo mellor encaixe coa súa empresa.



FIGURA 5. CLASIFICACIÓN DOS PROCESOS

Tendo en conta os tipos de procesos identificados unha posible clasificación sería a que mostramos a continuación.

Clasificar os procesos vai servir de base tanto para definir os procesos como para a elaboración do mapa de procesos tal e como veremos nos próximos apartados.

Paso 4. Mapa de procesos



FIGURA 6. MAPA DE PROCESOS XENÉRICO DUN FESTIVAL

Como xa adiantamos na introdución, o mapa de procesos é un diagrama que describe graficamente os procesos necesarios para o desenvolvemento dunha actividade (festival) e o funcionamento do sistema (organización) á vez que representa as interaccións entre os procesos.

Un **mapa de procesos** xenérico dun festival de música podería ser o que aparece representado na imaxe. Este mapa mostra os dez procesos necesarios para o desenvolvemento da actividade e as interacción entre estes.

Analizando este mapa podemos extraer as seguintes conclusións.

- Os procesos estratégicos son os que definen a actividade, isto é, o noso festival. As saídas destes procesos son as entradas dos procesos operativos.
- As saídas dos procesos estratégicos son a súa vez as entradas ao proceso de compras e contratacións, proceso que lles dá apoio aos procesos operativos.
- Os procesos de sustentabilidade e seguridade son procesos transversais no desenvolvemento da actividade. Como mostra a figura están interrelacionados tanto cos procesos estratégicos coma cos procesos operativos.

O mapa anterior é xenérico para todo o festival. Imos ver agora un **exemplo** para un proceso en concreto. Neste caso, e seguindo co exemplo do escenario, mostramos un mapa de procesos relativo ao **proceso de compras e contratación para un escenario**.

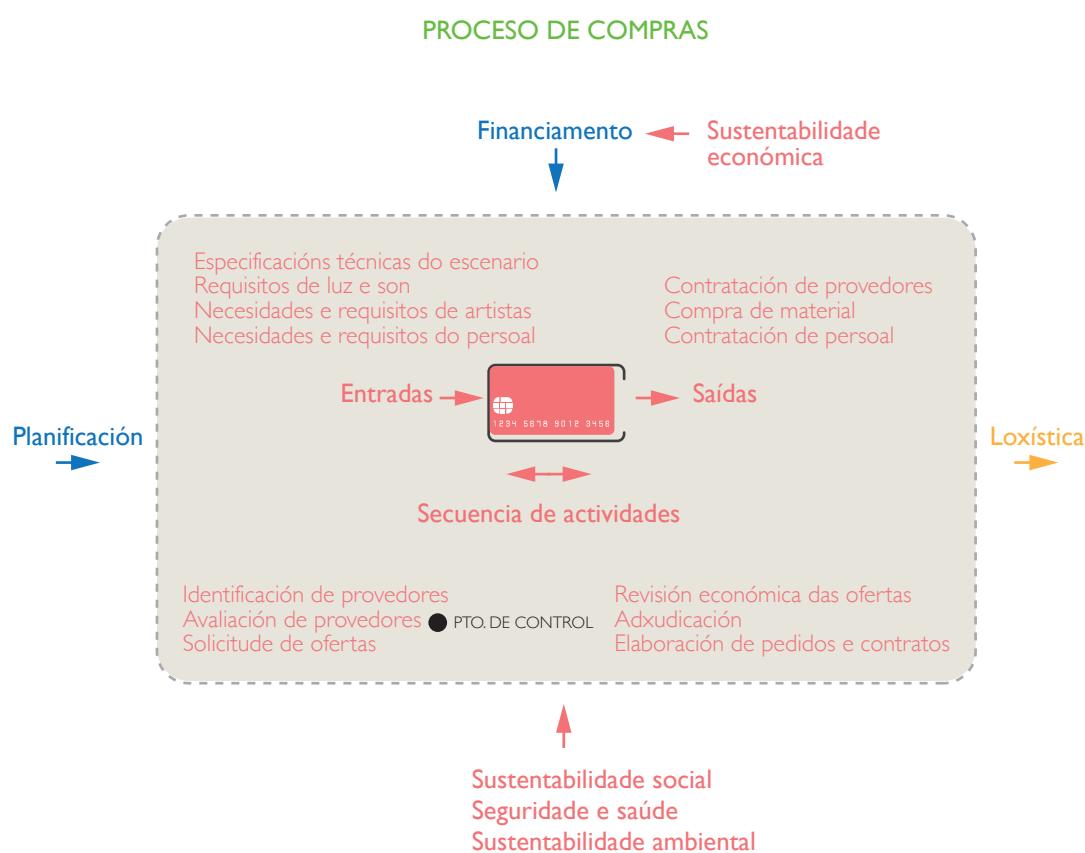


FIGURA 7. MAPA DO PROCESO DE COMPRAS E CONTRATACIÓN DUN ESCENARIO

Como podemos observar neste mapa, además da interrelación entre procesos incorporamos:

- As entradas e saídas
- A secuencia de actividades
- Puntos de control

Cando elaboramos o mapa dun proceso o que estamos a facer é unha primeira análise do mesmo. A información que nos aporta este mapa a imos empregar a continuación na definición dos procesos.

Paso 5. Definición dos procesos

Identificados e clasificados os procesos, e elaborado un primeiro mapa, o paso seguinte é a definición dos procesos. Un proceso estará definido se están definidos os seguintes aspectos:

- As **entradas** e as **saídas** (ou resultados)
- As **secuencias** e a **interacción** das actividades
- A **interrelación** con outros procesos
- As **responsabilidades**
- Os **recursos necesarios**
- Os **criterios** e **métodos** necesarios para **asegurar** a **operación** e o seu **control**
- Os **riscos** e **oportunidades** de cada proceso
- Os **indicadores** correctos para determinar que o proceso logre os **resultados esperados**
- A **documentación** que o evidencie

Toda esta información vai quedar reflectida na chamada **Ficha de proceso**. Unha ficha de proceso pódese considerar coma un soporte de información que pretende obter todas aquelas características relevantes para o control das actividades así como para a xestión do proceso. A información que hai que incluír pode ser diversa e será a organización que decida cal é a necesaria.

Elaboradas as fichas deberemos elaborar os **procedementos**. Un procedemento é un documento que nos vai servir para establecer de que maneira imos levar a cabo un proceso centrándose na forma na que se debe traballar ou se deben facer as cousas para levar a cabo unha determinada tarefa, evitando así as indefinicións e improvisacións que poidan producir problemas na realización do traballo. É importante que estes procedementos estean documentados e que sigan unha estrutura determinada tanto nos formatos a empregar como nos contidos.

Para facilitar a compresión destas tres ferramentas imos mostrar un exemplo, seguindo coa proposta do apartado anterior: proceso de compras e contratación para un escenario.

PROCESO. COMPRAS E CONTRATACIONES

RESPONSABLE: Responsable de compras

ELEMENTO: Escenario

MISIÓN: Asegurar que se dispón dun escenario que cumple con todos os requisitos e especificacións aplicables en tempo e forma.

ALCANCE:

Empeza: Tras o proceso de planificación, unha vez definidos os requisitos que debe cumplir o escenario.

Inclúe:

1. Identificación de provedores
2. Avaliación de provedores
3. Solicitud de ofertas
4. Revisión económica das ofertas
5. Adxudicación
6. Elaboración de pedidos e contratos

Termina: Co pago a provedores tras verificar o cumprimento do contrato.

ENTRADAS

Especificacións técnicas do escenario
Requisitos de luz e son
Necesidades e requisitos de artistas
Necesidades de persoal
Requisitos de calidad
Requisitos de seguridade
Requisitos de sustentabilidade

PROVEDORES

Dirección do festival
Stage Manager
Responsable de PRL
Responsable de Sustentabilidade

SAÍDAS

Escenario

CLIENTES

Stage Manager
Responsable de producción
Público

RECURSOS PERSONAL

1 persoa

RECURSOS MATERIAL

ERP

INSPECCIONES

Control de calidad dos provedores
Cumprimento dos requisitos aplicables

INDICADORES

L1. % sobre orzamento do festival
L2. % de provedores que cumplen o 100% dos requisitos

REXISTROS

Especificacións da oferta
Ofertas
Pedidos
Contratos

PROCESOS ASOCIADOS

Planificación
Financiamento
Sustentabilidade
PRL

RISCOS

Incumprimento do contrato

OPORTUNIDADES

Negociación das ofertas

FIGURA 8. FICHA DE PROCESO

Definido un proceso, o seguinte que faremos será elaborar o procedemento correspondente.

Con carácter xeral, o contido dun procedemento será:

- Descripción e alcance do proceso
- Referencias (listado con normas, documentos)
- Definicións
- Responsabilidades
- Descripción das actividades
- Rexistros
- Lista de distribución
- Historial de revisión
- Anexos

I. OBXECTO

Establecer sistemática e ordenadamente as actividades a seguir para a contratación de artistas e para adquisición de bens ou servizos requeridos para calquera dos elementos que vaian a formar parte do festival, así como a posterior tramitación dos contratos ou pedidos, tendo en conta que cumpren con todo o requerido pola organización.

2.ALCANCE

Este procedemento aplica a todas as compras e contratacóns relativas ao festival englobando todas as actividades asociadas á identificación e definición de necesidades de contratación de artistas, contratación de persoal, contratación de servizos e compras (incluídos contratación de seguros, de servizos de prevención e seguridade e asistencia sanitaria) alugueiro de materiais e/ou equipos, así como a tramitación dos pedidos/contratos aos provedores, finalizando coa recepción dos mesmos e a selección e evaluación daqueles provedores de productos e servizos que incidan na calidade, seguridade e sustentabilidade dos servizos prestados pola organización.

3. REFERENCIAS

- Procedemento de seguridade e saúde (PR-03-SS)
- Procedemento de sustentabilidade (social, económica e medioambiental) (PR-04-SOST)
- Procedemento de evaluación de provedores (PR-01-PROV)
- Política de sustentabilidade (P-01.SOS)
- Política de igualdade e diversidade(P-02.IGU)

FIGURA 9. EXTRACTO DO PROCEDEMENTO DE COMPRAS

Nos Anexos desta guía incluimos un exemplo completo dun procedemento de compras. Na figura que segue quixemos reproducir parte do contido deste procedemento.

Se observamos este extracto do procedemento vemos que hai un apartado de referencias que fai alusión a outros procedementos: de seguridade e saúde, de sustentabilidade. Son precisamente estes procedementos os que nos van determinar que grao de interrelación existe entre os diferentes procedementos.

EXEMPLO

Que o procedemento de compras inclúa como referencia o procedemento de sustentabilidade significa que teremos que revisar este porque vai establecer unha serie de criterios que van ter que ser tidos en conta nalgúnha ou en todas as actividades relativas ao proceso de compras.

Un procedemento de sustentabilidade pode establecer por exemplo:

- que os provedores de certos servizos teñan que ser locais ou do contorno próximo,
- que os alimentos que se vaian dispensar no festival sexan de Km0,
- que para a iluminación só se empreguen lámpadas de baixo consumo ou eficientes,
- que os provedores contan cunha política de igualdade nas súas organizacións.

Todos estos criterios van ter que ser tidos en conta polo departamento de compras á hora de avaliar se unha organización pode entrar ou non na lista de provedores do festival, tal é como queda reflectido no seguinte diagrama de fluxo.

Por último vexamos unha proposta de diagrama de fluxo para o proceso de compras.

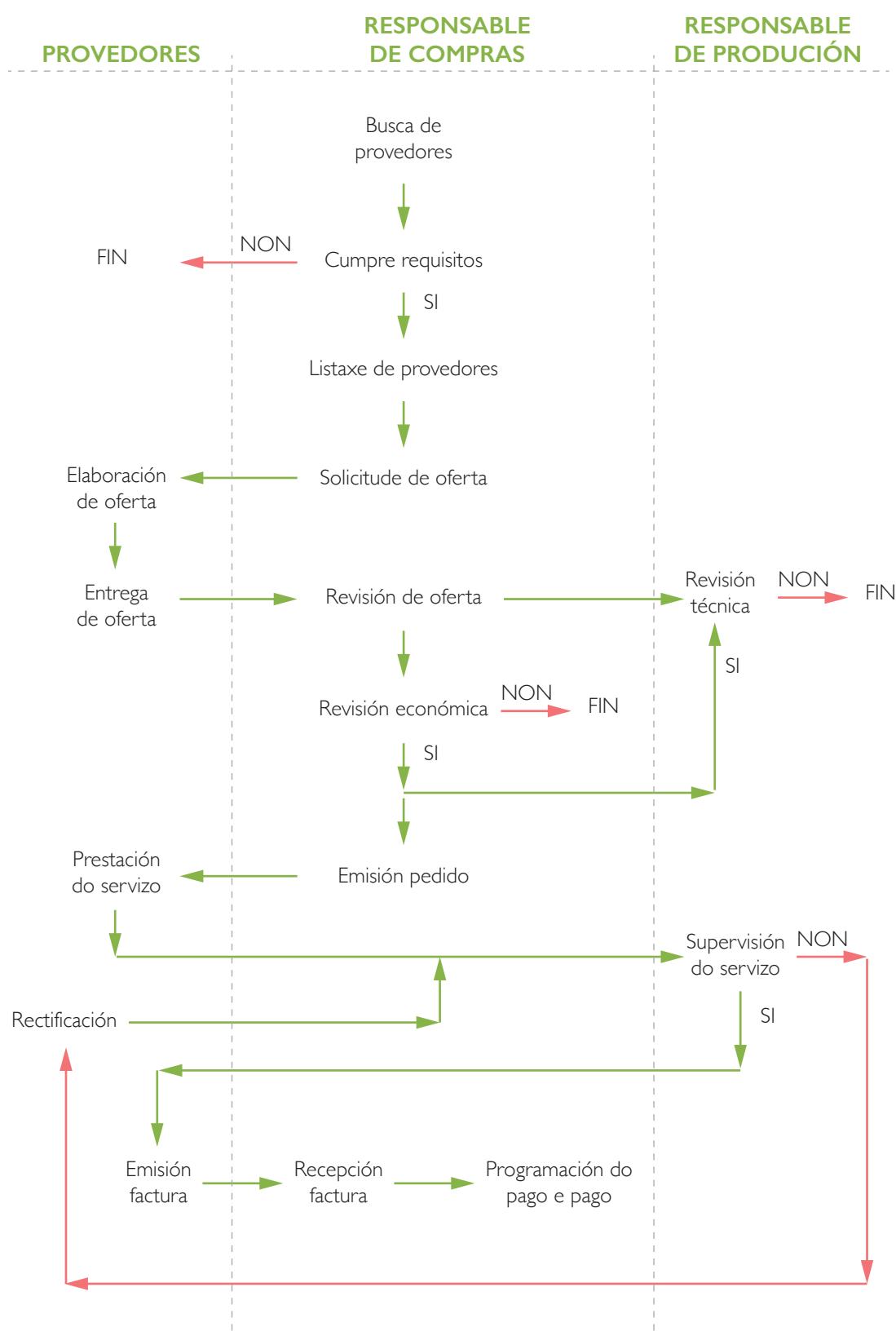


FIGURA 10. DIAGRAMA DE FLUXO PARA UN PROCESO DE COMPRAS

Paso 6: Definición das fases do festival

Hai un aspecto que non tivemos en conta ata o de agora que é o temporal. En que momento debemos levar a cabo cada un dos procesos e as tarefas ou actividades que os integran é fundamental á hora de planificar o festival.

Na metodoloxía presentada distinguimos catro fases:

1. PREVIA
2. MONTAXE
3. EXECUCIÓN
4. DESMONTAXE E PECHE

Como xa dixemos con anterioridade para outros aspectos, cada festival deberá identificar ou definir o número de fases que mellor se adapte ás súas particularidades.

Ao introducir a variable tempo no noso esquema de procesos teremos unha secuencia que será moi similar á que vemos a continuación representada.

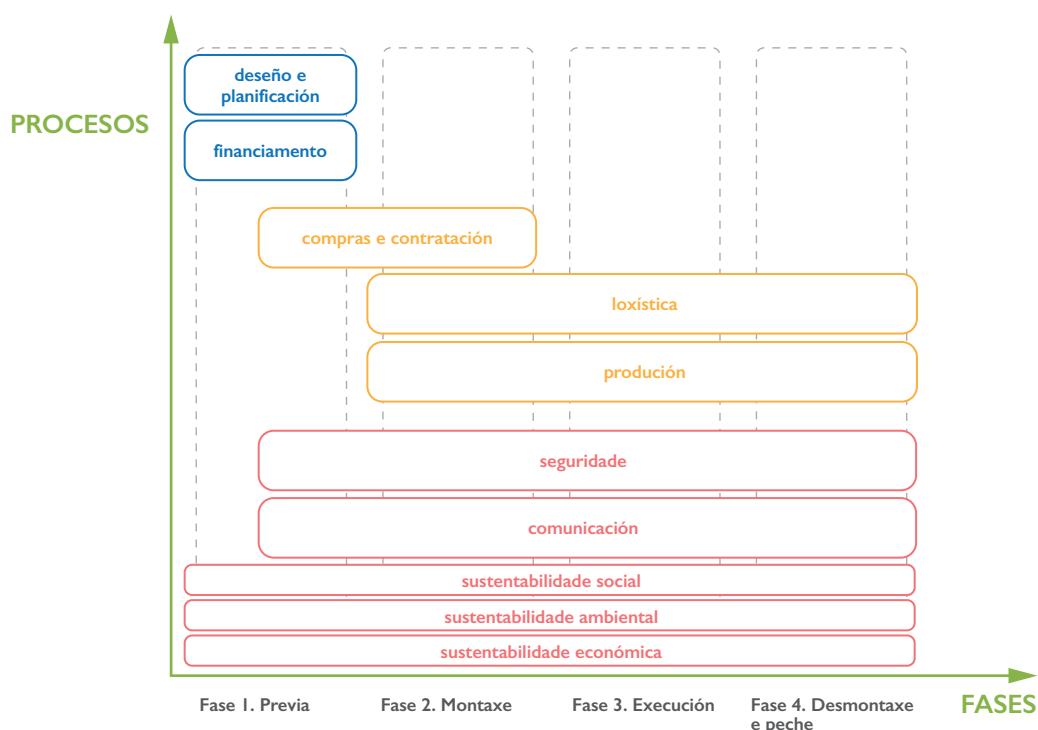


FIGURA 11. ESQUEMA TEMPORAL DOS PROCESOS

Esta representación é relevante xa que pon de manifesto que os procesos de apoio: **seguridade** e **sustentabilidade** que como vimos no mapa de procesos son transversais e interactúan con todos os demais procesos, entran en xogo na fase previa, é dicir, desde que deseñamos e planificamos o festival.

Paso 7. O cronograma

Ata o de agora vimos algunas ferramentas como son os mapas de procesos ou os diagramas de fluxo. Os mapas de procesos amosan unha visión moi sinxela e xenérica do proceso de producción dun festival. É un punto de partida útil pero imos necesitar moito máis detalle. Pola súa banda, os diagramas de fluxo, mostran a secuencia de actividades para un proceso en concreto pero non reflecten o tempo nin os recursos de maneira precisa. Non obstante, estas dúas ferramentas, xunto coa ficha dos procesos, vannos ser moi útiles para a elaboración do **cronograma** para o noso evento. Estes fluxos vannos ser moi útiles xa que permiten coñecer que persoas ou equipos están asociados a unha tarefa ou actividade en concreto.

Un cronograma vainos permitir identificar:

- Cando van ser levadas a cabo cada unha das actividades e o tempo requerido para cada unha delas.
- O número de persoas ou equipos de traballo involucrados en cada actividade, e quen é o responsable.
- Os fitos que nos van permitir coñecer o avance e facer un seguimento e control axeitado da xestión do festival.

Os cronogramas poden adoptar múltiples formas, sendo un dos más coñecidos o Diagrama de Gantt. Un exemplo baseado neste tipo de diagramas é amosado na seguinte figura.

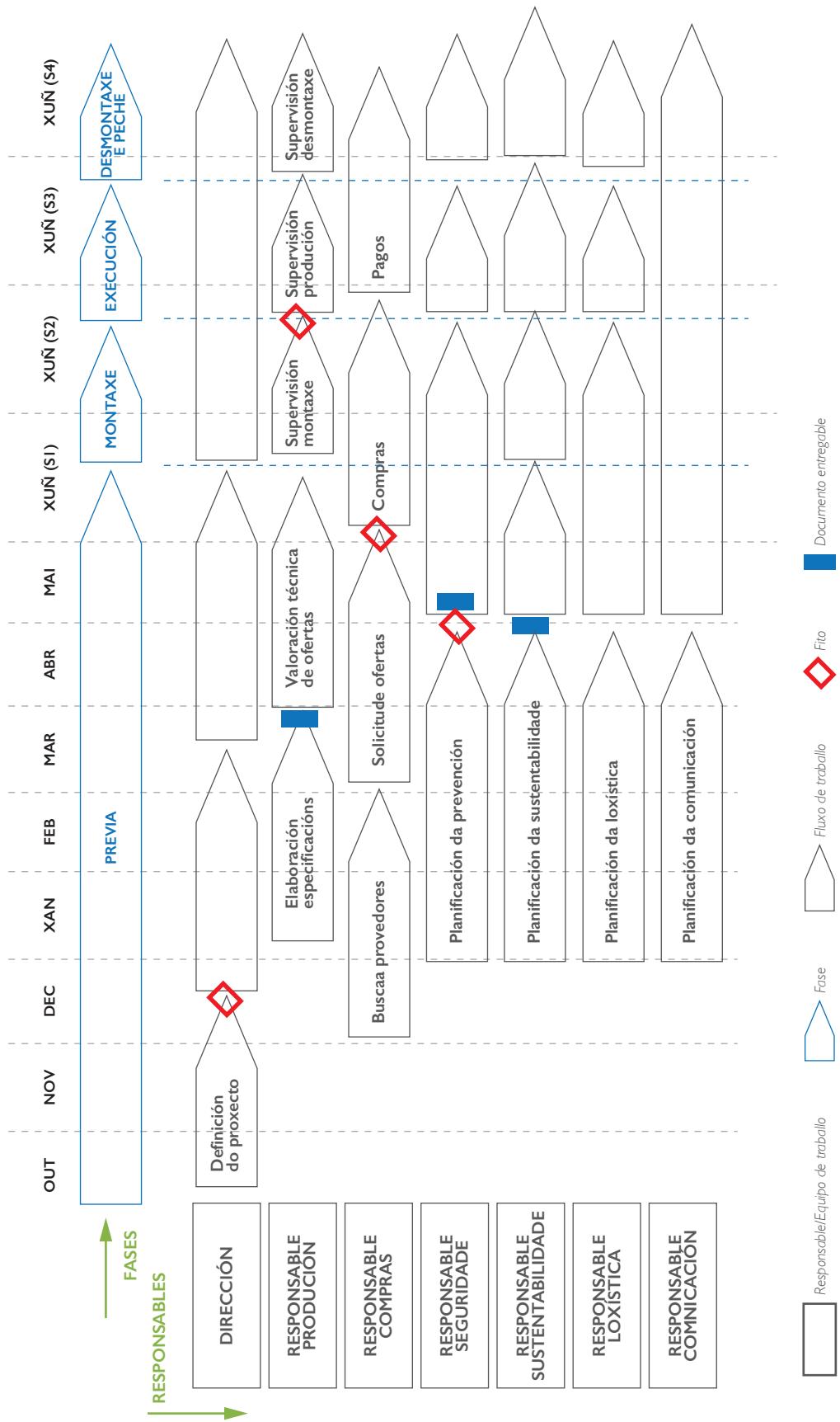


FIGURA 12. DIAGRAMA DE GANTT DUN FESTIVAL

I.II Guía para a implantación dun sistema de xestión	
Introducción	43
Modelos e normas de referencia	44
O enfoque baseado en procesos.....	45
A mellora continua	46
Principios da xestión da calidade	48
ISO 9001. Principios da xestión da calidade	48
Modelo EFQM. Conceptos fundamentais da excelencia	49
Sistema de xestión para a producción de festivais.....	50
Implementación dun sistema de xestión	51
Fase I. Diagnóstico e planificación.....	53
Fase II. Deseño do sistema	58
Fase III. Implementación do sistema	71
Fase IV. Auditoría interna	72
Fase V. Certificación	74

INTRODUCCIÓN

Os **sistemas de xestión** están pensados para contribuír a lograr o éxito sostenido dunha organización. Para unha empresa de producción de festivais isto é, dispor da capacidade para satisfacer as necesidades e as expectativas dos seus clientes (o público que asiste aos festivais), dos seus traballadores e doutras partes interesadas (patrocinadores, provedores, Administración...) a longo prazo e dun modo equilibrado e sustentable.

Estes sistemas de xestión poden estar orientados a:

- a xestión da calidade dunha organización
- a xestión da seguridade e da saúde
- a xestión medioambiental
- a xestión enerxética
- a xestión sustentable

É indubidable que no noso sector –como no resto dos sectores–, os aspectos vinculados á calidade, seguridade e sustentabilidade tanto ambiental como social e económica, atópanse relacionados e son interdependentes uns cos outros. Isto fai que moitas organizacións dirixan os seus esforzos á implantación dun único sistema de xestión que os integre a todos. Son os denominados **sistemas integrados de xestión (SIX)**.

A través desta guía o que se pretende é facilitar o entendemento dos requisitos dun sistema de xestión de calidade (requisitos que serán extensibles a outros sistemas de xestión: seguridade, medio ambiente, sustentabilidade...) e a súa correcta implantación polas empresas que producen festivais.

Con esa finalidade a guía recolle unha metodoloxía de traballo elaborada especificamente para este sector que vai acompañada de recomendacións, exemplos e esquemas que axuden e faciliten a súa comprensión.

MODELOS E NORMAS DE REFERENCIA

Como xa indicamos con anterioridade, a referencia básica para a elaboración desta guía foron as normas técnicas ISO, en concreto a UNE-EN ISO 9001: 2015 “Sistemas de xestión da calidade” e o modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management), e todo isto, sen prexuízo doutras normas ou modelos co obxectivo de obter un documento axeitado as especificidades e necesidades dun sector cun produto efemero e delimitado nos seus tempos e espazos.

O **modelo ISO** representa as normas de sistemas de xestión con maior difusión a nivel internacional.

A **norma ISO 9001** é un estándar onde se inclúen os requisitos mínimos que debe ter un sistema de xestión de calidade. As organizacións que o desexen poden implantar esta norma e certificarse tras pasar unha auditoría, como forma de demostrar que compren co estándar.

A integración de diferentes normas ISO e moi fácil. Isto é de especial relevancia se temos en conta que hai outras normas ISO como son:

- ISO 45001:“Sistemas de xestión da seguridade e saúde no traballo”
- ISO 20121:“Sistemas de xestión da sustentabilidade de eventos”

que son relevantes tamén para a producción de eventos.

Pola súa banda, o **modelo EFQM** é un modelo de excelencia, que ó igual que a ISO 9001 usa o concepto de calidade total pero que realmente non é un “sistema de xestión” en si mesmo se non que é unha ferramenta de avaliación e mellora. Está baseada en facer unha autoavaliación ou diagnóstico da organización que se centra en varios bloques: liderado, persoas, estratexia, alianzas e recursos, procesos/produtos/servizos e resultados.

A diferenza por tanto entre a ISO 9001 e modelo EFQM e que na ISO hai uns requisitos mínimos que o sistema de xestión debe cumplir obrigatoriamente, e no modelo EFQM non hai requisitos mínimos e o que se busca é a perfección.

En relación coa xestión da calidade, tanto a norma ISO 9001 como o modelo EFQM de Excelencia son compatibles e coinciden en aspectos moi relevantes como son:

- o **enfoque baseado en procesos**,
- o **concepto de mellora continua**.

Ambos os aspectos, o enfoque baseado en procesos e a mellora continua, son piáres fundamentais nos que se sustentan os sistemas de xestión de aí a necesidade de deternos un intre para explicar cada un deles.

O enfoque baseado en procesos

O enfoque baseado en procesos sostén que **un resultado ou obxectivo alcanzarase de forma máis eficiente cando as actividades e os recursos sexan xestionados como un proceso.** Para comprender este enfoque é necesario coñecer que se entende por **proceso.**

Segundo a norma ISO 9001, un proceso é un conxunto de actividades mutuamente relacionadas ou que interactúan, as cales transforman elementos de entrada en resultados.

EXEMPLO

Se queremos ter montado e operativo un escenario (**resultado**) necesitamos unha serie de infraestruturas: estadas, luces, equipos de son etc. e persoal (**elementos de entrada**).

Para ter ese escenario listo na data e hora prevista será necesario levar a cabo unha serie de **actividades:** contratar unha empresa de alugueiro e montaxe de escenarios, provisión de materiais, desprazar todos os materiais ao recinto, montaxe do escenario en condicións de seguridade, persoal para a montaxe entre outros.

Vemos polo tanto que a posta en marcha dun escenario leva asociados diversos procesos: compras e contratación, loxística e producción interrelacionados entre si.

O enfoque por procesos enfatiza ademais en que para acadar de forma eficiente os resultados que se desexan obter será necesario exercer un **control** sobre o conxunto de actividades.

EXEMPLO

Para o control da posta en marcha dun escenario definiremos unha serie de **indicadores ou variables de control.** Estes indicadores serán definidos para un ou varios dos procesos implicados: custo do escenario (compras e contratacóns), tempo de montaxe (producción), número de incidentes na montaxe (seguridade e saúde).

A información recadada polos indicadores nos permitirá a súa análise e a toma de decisións que repercutan nunha mellora do comportamento do proceso.

Traballar desde este enfoque a procesos vai implicar levar a cabo unha serie de actuacións tales como:

- Identificar os **procesos**
- Definir de forma sistemática as **actividades** que componen o proceso.
- Identificar a **interrelación** con outros procesos.
- Definir todas as **responsabilidades** con respecto ao proceso.
- Analizar e **medir** os resultados da capacidade e eficiencia do proceso.
- Centrarse nos recursos e métodos que permiten a **mellora** do proceso.

Ao poder exercer un control de forma continuada sobre os procesos individuais e os seus vínculos poderemos coñecer os resultados que se obteñen en cada un destes e como contribúen ao logro dos obxectivos xerais da empresa.

A raíz da análise dos resultados dos procesos, permítese, ademais, centrar e darles prioridade ás oportunidades de mellora.

A mellora continua

A mellora continua, pola súa banda, constitúe un método eficaz para lograr a **calidade total**, tamén denominada **excelencia**.

Trátase dunha estratexia de mellora gradual, que busca introducir cambios positivos de forma cíclica nos procesos e servizos co obxectivo de reducir as ineficiencias e elevar os niveis de calidade. Aínda que é unha estratexia enfocada no longo prazo, os seus beneficios sóntanse dende o inicio.

Ao ser un método moi **flexible** fai que se poida aplicar en calquera tipo de negocio e non necesariamente dende un enfoque formal; ademais ao tratarse dun **proceso documentado** permite que todas as persoas que son partícipes do proceso o coñezan e o apliquen do mesmo xeito cada vez. Precisamente, o feito de que todas as **persoas que participan no proceso** teñan a capacidade de opinar e propoñer melloras e o que fai que os beneficios da mellora continua sexan visibles dende o principio, xa que fará que se identifiquen máis co seu traballo e ademais tense a garantía de que a fonte de información é de primeira man pois quen presenta o problema e propón a mellora e quen coñece o proceso.

EXEMPLO

Se queremos mellorar a posta en marcha dun escenario o mellor será que participe un número de persoas implicadas que sexa representativo: alguén de compras, persoal de montaxe, técnicos de luz e son, algún artista, o *stage manager*... de tal forma que se abranguen todas as etapas da montaxe e das función que desempeña o escenario.

Se ben existen diferentes modelos de mellora continua, hai dous que son os mais extensamente empregados, o chamado ciclo DEMING ou **ciclo PHVA** e o denominado **modelo REDER**, e que están respectivamente vinculados á norma ISO 9001 e ao modelo EFQM de Excelencia.

As siglas de ambos os modelos nacen dos elementos que os constitúen, e que resumen a maneira de pensar e resolver problemas que debe ter alguén que sexa parte dun proceso.

É común ler que o modelo REDAR (**R**esultados, **E**nfoque, **D**espregamento, **A**valiación-**R**evisión) é una variante do PFVA (**P**lanificar, **F**acer, **V**erificar, **A**ctuar). A diferenza máis importante é que o modelo REDAR suxire que antes de planificar o que imos fazer (o que se denomina adoptar un "enfoque") é necesario determinar os resultados que se queren mellorar (os obxectivos), o que reforza a importancia da relación causa-efecto entre proceso (o que facemos) e resultados (o que conseguimos).

O REDAR aseméllase polo tanto á idea de "empezar polo final" (fixando primeiro o escenario ou visión que se quere lograr), que é un paradigma importante a manter na planificación.

PRINCIPIOS DA XESTIÓN DA CALIDADE

ISO 9001. 2015. Principios da xestión da calidade

1. ENFOQUE A CLIENTE. A xestión da calidade está centrada en cumplir os requisitos do cliente e en esforzarse en superar as súas expectativas.
2. LIDERADO. Os líderes das organizacións establecen a unidade de propósito e a dirección e crean condicións necesarias para que as demais persoas se impliquen na consecución dos obxectivos da calidade da organización.
3. COMPROMISO DAS PERSOAS. Resulta moi importante para calquera organización que todas as persoas que a componen sexan competentes e estean facultadas e implicadas en entregar valor.
4. ENFOQUE A PROCESOS. O acto de entender e xestionar as actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, fai que se consigan resultados afíns e previsibles dunha forma máis eficaz e eficiente.
5. MELLORA. Para que unha organización poida acadar o éxito débese poñer especial énfase e centrar os esforzos na mellora.
6. TOMA DE DECISIÓN BASEADA NA EVIDENCIA. As decisións que se toman fundamentalmente no análise e avaliación de datos e información teñen unha maior probabilidade de producir resultados esperados e desexados.
7. XESTIÓN DAS RELACIÓN. A xestión das relación coas partes interesadas pertinentes, como por exemplo os provedores, facilita a consecución do éxito sostido da organización.

Modelo EFQM. Conceptos fundamentais da Excelencia

1. ENGADIR VALOR PARA OS CLIENTES. As organizacións excelentes engaden constantemente valor para os clientes comprendendo, anticipando e satisfacendo necesidades, expectativas e oportunidades.
2. CREAR UN FUTURO SUSTENTABLE. As organizacións excelentes producen un impacto positivo no mundo que as rodea porque incrementan o propio rendemento ao tempo que melloran as condicións económicas, ambientais e sociais das comunidades coas que teñen contacto.
3. DESENVOLVER A CAPACIDADE DA ORGANIZACIÓN. As organizacións excelentes incrementan as súas capacidades xestionando o cambio de maneira eficaz dentro e fóra delas.
4. APROVEITAR A CREATIVIDADE E A INNOVACIÓN. As organizacións excelentes xeran maior valor e melhores resultados a través da mellora continua e a innovación sistemática, aproveitando a creatividade dos seus grupos de interese.
5. LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD. As organizacións excelentes teñen líderes que lle dan forma ao futuro e o fan realidade, actuando como modelo de referencia dos seus valores e principios éticos.
6. XESTIONAR CON AXILIDADE. As organizacións excelentes recoñécense de maneira xeneralizada pola súa habilidade para identificar e responder de forma eficaz e eficiente ás oportunidades e ameazas.
7. ALCANZAR O ÉXITO MEDIANTE O TALENTO DAS PERSOAS. As organizacións excelentes valoran as persoas que as integran e crean unha cultura de delegación e asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto os obxectivos persoais como os da organización.
8. MANTER NO TEMPO RESULTADOS SOBRESAÍNTES. As organizacións excelentes acadan resultados sobresaíntes que se manteñen no tempo e satisfán as necesidades a curto e longo prazo de todos os seus grupos de interese, no contexto do seu contorno operativo.

SISTEMA DE XESTIÓN PARA A PRODUCCIÓN DE FESTIVALS

Antes de comezar a describir e desenvolver a metodoloxía para a elaboración e implementación dun sistema de xestión, son necesarias dúas cousas.

En primeiro lugar ter claros unha serie de conceptos²:

- **Festival/Evento.** Acto planificado en canto ao tempo e o espazo onde se crea unha experiencia ou se comunica unha mensaxe.
- **Empresa/Organización.** Persoa ou grupo de persoas que teñen as súas propias funcións con responsabilidades, autoridades e relación para o logro dos seus obxectivos.
- **Organizador do evento.** Entidade que encomenda ou xestiona todos ou algúns aspectos do evento (pode ser unha empresa, un organismo ou unha organización) e que non necesariamente ten que ser o propietario do evento.
- **Propietario do evento.** Entidade que encomienda o evento (pode ser o organizador do evento).

En segundo lugar, ter en conta unha serie de aspectos, aparentemente non moi relevantes, pero que poden facilitar o desenvolvemento e a implantación do sistema de xestión e garantir que sexa conseguido con éxito.

Entre estes aspectos incluímos:

- **Compromiso real e involucración da dirección da empresa.** Adoptar un sistema de xestión debe ser unha decisión estratégica que implique a toda a organización, por iso o compromiso da dirección é fundamental, xa que diso dependen todos os recursos humanos, técnicos e financeiros necesarios para levar o proxecto a cabo.
- **Coñecer** que **repercusións** ten para a empresa a elaboración e implantación dun sistema de xestión, cal é a **implicación** e **capacidade** da empresa para levar a cabo a estratexia de negocio e os **riscos** que se asumen.
- **Conformar un equipo de traballo.** No arranque e implementación do proxecto só será necesario o compromiso da dirección e algunas persoas clave que actúen como xestores. Este equipo terá que adoptar unha actitude correcta e haberá que asegurarse de que todas as persoas que participan comprenden totalmente a finalidade do sistema de xestión.

2. Definicións recollidas na norma ISO 20121."Sistemas de xestión da sustentabilidade de eventos"

IMPLEMENTACIÓN DUN SISTEMA DE XESTIÓN

Sen perder de vista o anterior, para implementar e pór en funcionamento un sistema de xestión nunha empresa de producción de eventos musicais os pasos que temos que dar son os mesmos que en calquera outra empresa que inicie un proceso similar:

FASE 1 - Diagnóstico e planificación

Nesta fase realizarase un diagnóstico para coñecer cal é o grao de cumprimento que ten a organización cos requisitos da norma e a partir do diagnóstico elaborarase un plan de traballo onde se detallen as actividades, os prazos e os responsables do proxecto, xa que será necesario formar un equipo para desenvolver e implantar o sistema de xestión.

FASE 2 - Deseño do sistema

Nesta fase imos definir os elementos clave do sistema de xestión e imos establecer o soporte documental do sistema.

Un paso importante no establecemento dun sistema de xestión é determinar os procesos necesarios e as súas interaccións de acordo coas súas políticas, estratexia e obxectivos. Estos procesos deberían abracer áreas tales como:

- Realización de produtos e servizos.
- Satisfacer as necesidades e expectativas relevantes dos clientes e das partes interesadas.
- Procesos de xestión, incluídas medición, análises, mellora e innovación.

FASE 3 - Implantación do sistema

A medida que se deseña o sistema, vanse poñendo en marcha as metodoloxías e rexistros en todos os procesos e áreas funcionais dentro do alcance definido.

A comunicación e a formación son dous factores clave para unha correcta implantación do sistema.

FASE 4 - Auditoría interna

Unha vez implementado o sistema na organización haberá que levar a cabo a realización dunha auditoría interna de todo o sistema, co obxectivo de determinar se o sistema cumpre os requisitos establecidos (ISO 9001:2015 ou a norma ou directrices que correspondan) e se é aplicada de maneira consistente en todo o proceso involucrado.

FASE 5 - Certificación:

Verificado que o sistema cumpre os requisitos da norma e está funcionando na organización, e se así se considera, poderemos contactar con algún organismo de certificación para comenzar co proceso de certificación (non obligatorio).

A certificación ten caducidade polo que é necesario renovala cunha frecuencia determinada.

A figura mostra de forma esquemática as distintas fases da implementación dun sistema de xestión así como os pasos que hai que dar en cada unha das fases. Cada unha destas actividades se describe con máis detalle nos seguintes apartados.

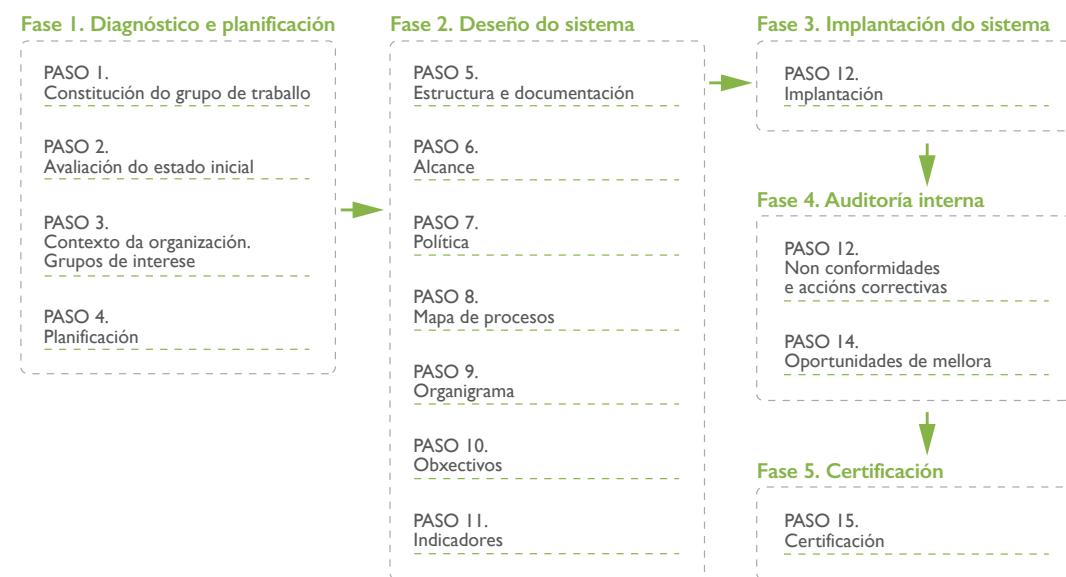


FIGURA 13. ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DUN SISTEMA DE XESTIÓN

Se o representamos nun esquema temporal vemos que en realidade a fase de implantación (Fase 3), arranca case en paralelo coa Fase 2 e se prolonga ata que remata a Fase 4, porque en realidade dende o momento en que empezamos a deseñar o proceso ata o momento que finaliza a auditoría interna estamos implantando o sistema.

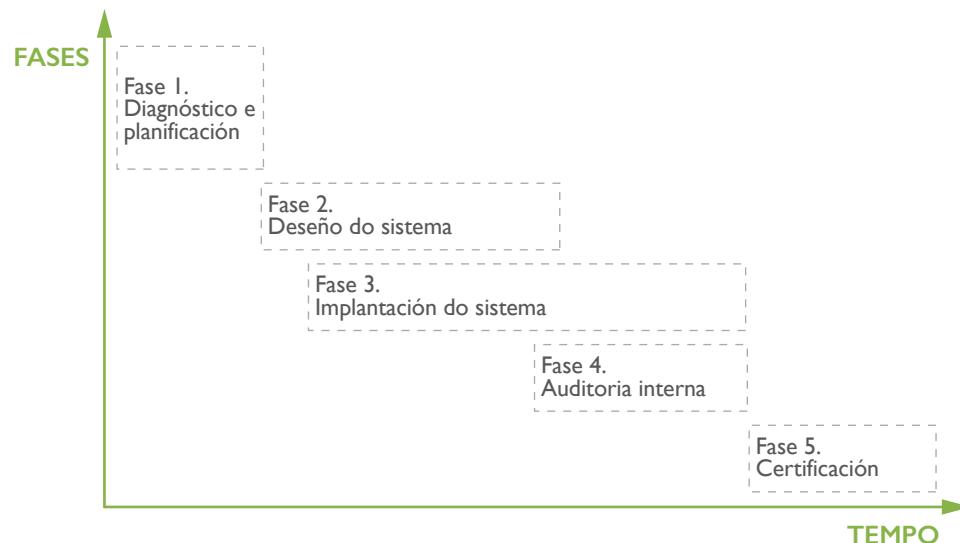


FIGURA 14. ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DUN SISTEMA DE XESTIÓN

Fase 1. Diagnóstico e planificación do sistema

Antes de comezar o proceso de elaboración e implantación dun sistema de xestión son necesarias dúas cousas. En primeiro lugar será necesario constituír un **grupo de traballo** que será o responsable do proxecto. En segundo lugar será necesario avaliar o **estado inicial da empresa** e o **contexto da organización** a través dun diagnóstico.

A **avaliacián do estado inicial** permitirános coñecer en que medida o funcionamento cotián da empresa se axusta aos requisitos do sistema de xestión para así coñecer a distancia que hai entre a xestión actual da organización e o modelo de xestión proposto.

É moi importante identificar que traballo temos xa feito (Aínda que non teñamos implantado un sistema de xestión é case seguro que moitas das cousas que se están a facer na organización, a documentación da que se dispón, accións que foron implantadas etc., van valer para o noso sistema).

Ademais esta análise permitirános:

- comprender o conxunto actual de actividades e de ferramentas coas que afrontamos cada día o noso labor e problemas asociados,
- coñecer os puntos fortes e débiles respecto dos requisitos do sistema,
- identificar os requisitos regulamentarios aos que está suxeita a nosa actividade,
- servir como referencia do esforzo e dedicación que serán precisos.

Unha vez que a empresa avaliou a súa situación inicial, deberá abordar o deseño e documentación do sistema de xestión que deberá estar aliñado coa dirección estratéxica da empresa.

O deseño do sistema esixe definir o **contexto da organización**. Esta análise debe determinar as partes interesadas –ou grupos de interese–, que son aquelas coas que a empresa ten relación e inflúen ou poden influír no seu funcionamento, identificando os seus requisitos e expectativas.

Para esta análise do estado inicial e do contexto da organización poderemos emplegar diferentes técnicas (análise PEST, análise DAFO, enquisas, grupos focais, *benchmarking* entre outras).

Nesta primeira fase faremos tamén unha **planificación** do proxecto. Para iso haberá que definir o tempo no que se espera levar a cabo o deseño e implantación do sistema, tempo que vai depender da complexidade do sistema e o ritmo ao que se vaia desenvolver. Tamén haberá que definir que recursos vai requirir a organización para levalo a cabo, persoal da empresa, persoal externo e detectar as necesidades formativas en relación cos sistemas de xestión.

PASO 1. Constituír un grupo de traballo

Para garantir que os resultados deste proceso son fiables, o mellor será constituír de entrada un pequeno grupo de traballo, de xeito que a avaliación do estado sexa feito de forma consensuada dentro do grupo e non reflecta soamente o punto de vista da dirección.

O tamaño do grupo será acorde e consecuente co tamaño da empresa e dos eventos que xestione, e deberían participar os responsables da empresa (dirección) e os responsables das diferentes áreas organizativas do evento (producción, prl, comunicación, sustentabilidade etc.). Tamén é importante establecer un cronograma para o diagnóstico.

PASO 2. Avaliación do estado inicial

Como indicamos ao comezo, a **avaliación do estado inicial** nos permitirá coñecer en que medida o funcionamento cotián da empresa axústase aos requisitos do sistema de xestión

Para levar a cabo esta análise proponse dúas propostas de autoavaliación. Unha delas corresponde a unha avaliación para analizar e reflectir a situación da organización en relación cos principios da xestión da calidade e os requisitos da norma ISO 9001. A segunda proposta é relativa a unha autoavaliación conforme ao modelo EFQM. Nestes procesos de avaliación teremos que responder a preguntas como as que se recollen nas imaxes.

CONTORNO DA ORGANIZACIÓN

1. Analiza de maneira periódica o seu entorno nos aspectos que lle poidan influir?
2. Coñece e analizou ás "partes interesadas" da organización?
3. Con cunha descripción das responsabilidades para o persoal que participa no festival?

PLANIFICACIÓN DO SISTEMA DE XESTIÓN

1. Conta a organización cun análisis de riscos e oportunidades pola actividade da organización?
2. Están definidos e documentados os obxectivos de calidade?
3. Hai definido un plan de mellora enfocado ao cumprimento de obxectivos?

MELLORA

1. A organización cumpre cos requisitos dos clientes?
2. Se controlan e corrixe as Non Conformidades?

LIDERADO

1. Definiu, actualiza e comunica a Política de Xestión e asegura que sexa accesible?
2. O equipo directivo identifica de maneira sistemática cal é a normativa legal e reglamentaria que aplica o festival?

OPERACIÓN

1. Existe unha planificación, execución e control dos procesos?
2. Comunicanse os cambios que afectan ao persoal correspondente?
3. Realízase unha evaluación, seguemento e reevaluación de provedores?

SOPORTE

1. Utilízanse sistemas de medición adecuados e istos manteñense para asegurar a sua fiabilidade?
2. Existe un plan de formación do persoal adaptado as necesidades actuais e futuras?

FIGURA 15. EXEMPO DE CUESTIÓNS SEGUNDO A ISO 9001

O proceso de avaliación pode facerse de forma interna ou baixo a supervisión ou participación dun consultor experto para axudar a optimizar o tempo dedicado ao diagnóstico e para servir como referencia ou árbitro nalgunha valoración dos aspectos de funcionamento da organización.

LIDERADO

1. Ten identificados que son os líderes e como debe ser o seu estilo de liderado?
2. Comunicou aos líderes unha clara dirección e orientación estratéxica?
3. Actúas os líderes como modelos de referencia?

PERSOAS

1. Implican as persoas do equipo na revisión da estratexia, política...?
2. Contemplan políticas de remuneración, recoñecementos...?
3. Conta con plans de formación?

PROCESOS, PRODUCTOS, SERVIZOS

1. Ten implantado un sistema de xestión por procesos?
2. Implica aos grupos de interese na definición de melloras?
3. Dispón de procesos eficientes de comunicación?

RESULTADOS NAS PERSOAS

1. Que é o que máis valoran as persoas do seu equipo?
2. Recóllese información sobre a percepción de satisfacción?
3. Ten indicadores para medir a satisfacción?

RESULTADOS CLAVE

1. Identifica e mide os resultados económicos, financeiros e non económicos?
2. Cumpre os obxectivos?
3. Os indicadores teñen unha evolución positiva?

ESTRATEGIA

1. Identificanxe os grupos de interese?
2. Recóllense as súas necesidades e expectativas?
3. Recóllese información do entorno externo?

ALIANZAS E RECURSOS

1. Ten identificados aos aliados (patrocinadores, proveedores...) necesarios para cumplir coa estratexia?
2. Fomenta a transferencia de coñecemento?
3. Apoya unha relación innovadora e creativa?

RESULTADO NOS CLIENTES

1. Que é o que máis valoran os clientes?
2. Recóllese información sobre a percepción de satisfacción dos clientes?
3. Ten indicadores para medir satisfacción?

RESULTADOS NA SOCIEDADE

1. Que é o que máis valora a sociedade sobre o que fai?
2. Recóllese información sobre a percepción que ten a sociedade?
3. Ten indicadores de seguemento?

FIGURA 16. EXEMPO DE CUESTIÓNS SEGUNDO O MODELO EFQM

En ambos os casos, o que estamos a facer é unha **análise interna da organización** que o que nos permitirá será identificar cales son as *fortalezas* e as *debilidades* da organización en canto a implantación do sistema de xestión.

PASO 3. Contexto da organización

Identificando e definindo os intereses dos **grupos de interese** o que estamos a facer é unha **análise externa da organización**. Con esta análise pódense definir os posibles puntos de intervención, dificultades ou *ameazas* e as *oportunidades*, facéndose por tanto explícitas as obrigas que ten a empresa e polo tanto a extensión das súas responsabilidades.

O primeiro que deberemos facer por tanto é identificar os nosos grupos de interese.

Recordemos que os grupos de interese son aquelas persoas, entidades, colectivos, que poidan afectar ou ser afectados polas actividades, políticas, prácticas ou obxectivos derivados da nosa actividade, e/ou desempeñen un papel fundamental na consecución destas, da nosa credibilidade, aceptación ou viabilidade.

Para definir o contexto, e para cada grupo de interese deberemos:

- descubrir as súas necesidades e expectativas,
- identificar as relacións actuais e actuacións a potenciar con cada grupo,
- definir compromisos e liñas de mellora.

Aínda que pode variar dun festival a outro, podemos clasificar os grupos de interese en:

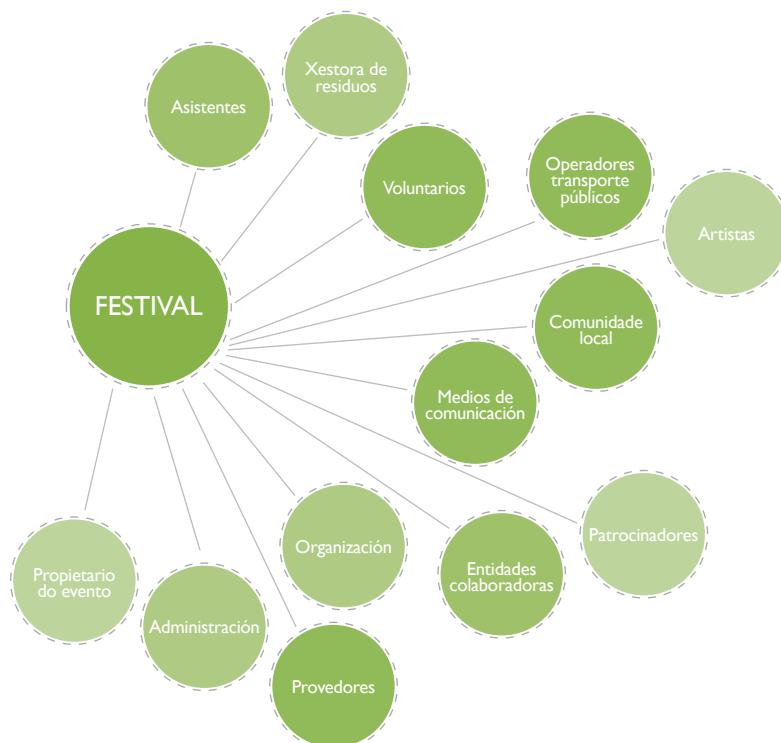


FIGURA 17. GRUPOS DE INTERESE

Como resultado desta **Fase I**, deberíamos ter realizado polo tanto un diagnóstico da organización de cara á planificación e implantación do sistema de xestión. Este diagnóstico podería reflectirse nun esquema tipo DAFO.

Móstrase a continuación un exemplo de análise DAFO para unha empresa de producción de festivais.

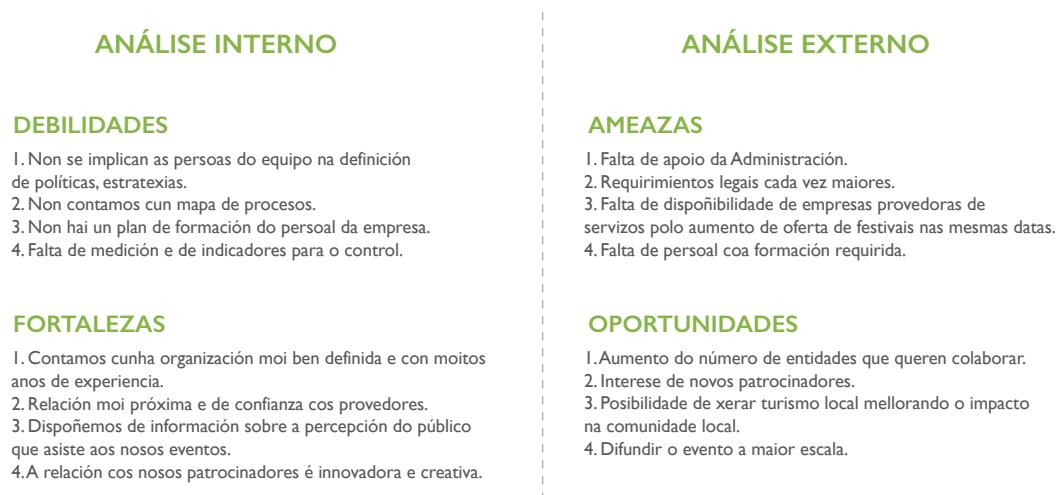


FIGURA 18. ANÁLISE DAFO

Unha vez analizada a información obtida a través do diagnóstico será o momento de pararse a planificar o proceso de elaboración e implantación do sistema de xestión.

PASO 4. Planificación

Chegados a este punto é hora de elaborar o plan de traballo ou folla de ruta do proxecto o que implica a planificación de recursos e o seu cronograma.

Para iso, en primeiro lugar será necesario elaborar un **lista das tarefas** que se van levar a cabo.

Unha vez identificadas as tarefas haberá que determinar a súa duración. Para iso elaboraremos un calendario que nos vai permitir ordenar as actividades cronoloxicamente, determinar aquellas que poden ser levadas a cabo de forma simultánea, identificar se a distribución do traballo é uniforme, se os prazos son realistas. Para iso empregaremos un **cronograma ou diagrama de Gantt**. O tempo no que se espera levar a cabo o proxecto vai depender da complexidade do sistema e do ritmo de desenvolvemento



FIGURA 19. CRONOGRAMA

Por outra banda, para levar a cabo o proxecto vanse requirir unha serie de recursos. Será importante distinguir entre **recursos** materiais e técnicos e persoas.

- **Recursos materiais e técnicos:** haberá que especificar as ferramentas (programas, equipos...) que se necesitan para levar a cabo o proxecto.
- **Persoas.** Haberá que dispor das persoas adecuadas e capacitadas para as tarefas previstas, polo que á hora de planificar o prometido deberemos definir a cantidad de persoal, as cualificacións requiridas e as funcións que se van realizar, indicando quien é responsable de que e como está distribuído o traballo. É moi importante que tanto a persoa que coordine como as persoas clave dentro da organización que van estar involucradas directamente posúan os coñecementos adecuados en sistemas de xestión da calidade polo que haberá que detectar as necesidades de formación a este respecto.

Feita a planificación do proceso estaremos en condicións de abordar a segunda fase deste.

Fase 2. Deseño do sistema

En base ao diagnóstico é posible determinar o **alcance** do sistema de xestión. En liña co alcance será definida a **política**.

Coa finalidade de asegurar un adecuado funcionamento do sistema débense determinar os **roles** e asignar as **responsabilidades** (organigrama), asegurando que son comunicados e entendidos dentro da organización.

En paralelo ou previamente toca identificar e definir **os procesos**, asignando os recursos necesarios, as competencias (e a súa adquisición se fose necesario), a toma de conciencia, a comunicación e o control da información documentada do sistema de xestión.

Do mesmo xeito, na definición dos procesos deberemos determinar os **riscos e oportunidades** que é necesario abordar; e planificar:

- a. as accións para abordar eses riscos e oportunidades,
- b. a maneira de integrar e implementar as accións nos procesos do sistema,
- c. e avaliar a eficacia destas accións.

Por último nos quedarán definir **obxectivos**, e as **metas e accións** para a obtención destes. Os obxectivos terán que ser coherentes coa política, ser medibles, ter en conta os requisitos aplicables, ser obxecto de seguimento, comunicarse e actualizarse segundo corresponda.

Para que todo o anterior sexa de utilidade e poida ser empregado pola organización deberá quedar **documentado**.

Paso 5. Documentación do sistema de xestión. Estrutura do sistema.

A necesidade de **definir e divulgar clara e inequivocamente a política e os obxectivos** da empresa, así como de dispor de procedementos e instrucións que o apoién, fan que un sistema de xestión deba estar establecido documentalmente. É necesario polo tanto definir a estrutura do sistema, a documentación que o sostén e a metodoloxía para o seu control.

A implantación dun sistema de xestión, en moitas ocasións, permitelle ás empresas descubrir que a súa documentación é inadecuada ou incluso ausente. Para unha empresa de organización de eventos musicais, o sistema de xestión quedaría definido na seguinte documentación:

- Alcance (Obxecto e ámbito)
- Política de xestión
- Organograma
- Mapa de procesos (xestión de recursos e prestación do servizo)
- Procedementos de xestión e técnicos
- Obxectivos e indicadores

Unha vez que se xera a documentación necesaria, será preciso crear un sistema que permita o **control dos documentos**.

O control vén sendo un medio para xestionar a creación, aprobación, distribución, revisión, almacenamento, modificación e eliminación dos diferentes documentos que se tramiten na empresa. Polo tanto de aquí extráese a necesidades de ter rexistros documentais e para iso necesitaremos elaborar ou dispor de formatos para os distintos documentos/rexistros.

No **Anexo I** recóllense formatos para os documentos do sistema.

Paso 6. Alcance do sistema de xestión

O **Alcance** do Sistema de Xestión determina os “límites” e a “aplicabilidade” do sistema. Isto significa que para determinar o alcance a empresa debe considerar:

- Os procesos que cubre o sistema de xestión (*compras, loxística, producción...*).
- Produtos e/ou servizos que cubre o sistema de xestión (*deseño de actividades, producción, música en directo, promoción, management...*).
- Ubicación física (*onde está ubicada a empresa, onde se celebran os eventos*).

Polo tanto a definición do **alcance** ten que ser o suficientemente clara para identificar o que fai a empresa e se o sistema non é de aplicación a todas as partes do negocio teñen que ser facilmente identificadas todas as partes.

EXEMPLOS

A empresa XX con oficina en Santiago de Compostela proporciona servizos de promoción, organización e producción de festivais de música no territorio galego.

A empresa YY con sedes nas catro provincias galegas presta servizos de *management, editorial musical, distribución e venda dixital e xestión de eventos* en todo o territorio nacional.

A empresa ZZ, división do Grupo ZY opera en Galicia e proporciona servizos de producción de espectáculos, xestión de salas de concertos e de axencia de comunicación.

Paso 7. Política

A política do sistema de xestión debe ser o marco de referencia e polo tanto definir as grandes liñas de actuación e os compromisos da empresa en relación a xestión (xa sexa da calidade, da prevención de riscos ou da sustentabilidade). Isto implica que a política deberá estar intimamente relacionada cos obxectivos da empresa.

Para elaborar a política contestaremos as seguintes preguntas:

¿Que fai a empresa, cales son os servizos, produtos que ofrecemos?

¿Que necesidades dos clientes podemos cubrir?

¿Que nos diferencia da nosa competencia?

¿Que compromisos asumimos?

Se o noso sistema de xestión vai integrar varios aspectos (calidade, prevención de riscos, sustentabilidade) podemos elaborar unha única política de xestión.

Unha vez que teñamos elaborada a política, esta deberá comunicarse tanto ao noso persoal como as partes interesadas (clientes, provedores, patrocinadores). Por iso a recomendación e ter a política visible e colgada na web da empresa, de tal forma que sexa fácil atopala.

É moi importante que a política estea asinada pola dirección da empresa xa que isto será a evidencia do compromiso efectivo e real da organización.

EXEMPLOS

POLÍTICA DE CALIDADE.

A empresa XX é unha empresa que proporciona servizos de promoción, organización e producción de festivais de música no territorio galego.

XX ten como misión satisfacer as necesidades e expectativas dos seus clientes, dos seus traballadores e da sociedade a través do desempeño eficiente dos seus procesos e para levalo a cabo en XX implantamos un sistema de xestión de calidad baseado no traballo de todas as persoas que forman parte da empresa e que nos levará a mellora continua na calidade dos nosos servizos.

Por iso en XX adquirimos os seguintes compromisos:

- Velar pola mellora permanente dos nosos procesos e servizos.
- Cumprir cos obxectivos de calidade establecidos.
- Incentivar a formación continua das persoas que integran a compañía.
- Avaliar e seleccionar os provedores e colaboradores.
- Cumprir coa lexislación vixente en materia mercantil, laboral e fiscal.

POLÍTICA DE CALIDADE, PRL E MEDIO AMBIENTE.

A empresa YY presta servizos de *management*, editorial musical, distribución e venda dixital e xestión de eventos en todo o territorio nacional.

As nosas actividades intégranse dentro dun sistema de xestión o que facilita a detección, control e redución dos factores de risco inherentes ao contexto da empresa.

Todas as persoas que formamos parte de YY estamos involucrados no desenvolvemento e correcto funcionamento dos procesos e requisitos do Sistema de Xestión.

Os nosos principios fundamentais son:

- Velar pola prevención de accidentes, lesións e riscos.
- Velar pola prevención da contaminación e o impacto ao medio ambiente causados polas nosas actividades.
- Cumprir cos requisitos aplicables a nosa actividade: requisitos legais e regulamentarios e requisitos establecidos polos nosos clientes.
- Establecer e revisar uns obxectivos de calidade, seguridade e saúde no traballo e medioambientais acorde con esta política que nos permitan alcanzar a mellora continua e a excelencia operacional dos nosos procesos.
- Incrementar a satisfacción dos nosos clientes.

POLÍTICA DE CALIDADE E SUSTENTABILIDADE

XX proporciona servizos de organización e producción de festivais de música en España. Contamos cun sistema de xestión implantado que garante a mellora continua no noso desempeño, o seu seguimento e medición e a comunicación a todas as partes implicadas.

O noso compromiso coa sustentabilidade esténdese a todos os ámbitos da nosa organización e para garantilo traballamos todo o equipo e ao longo de todo o ano na identificación de prácticas más sustentables ao tempo que tratamos de estender este enfoque a todos os nosos grupos de interese.

Centramos os esforzos en:

- Xestionar as nosas actividades tendo en conta criterios de igualdade e non discriminación
- Minimizar o impacto ao medio ambiente causados polas nosas actividades.
- Fomentar a economía local e o consumo responsable.

Paso 8. Organigrama da empresa e responsabilidades

O organigrama é moi importante porque define as liñas de autoridade que existen dentro da empresa e permite organizar as persoas e as funcións que desempeñan. Ben pode ser que unha análise do organigrama nos permita identificar os procesos e elaborar o mapa de procesos ou tamén que unha vez elaborado o mapa sexa este quen nos guíe na proposta da organización que mellor se adecúe.

Temos que ter en conta que para empresas coma as notas imos ter dous ou máis organigramas que teremos que ter presentes, por un lado o organigrama da empresa no seu día a día normal e por outra banda o organigrama do evento ou eventos que a nosa empresa xestione.

Así, para unha empresa de organización de eventos musicais o seu organigrama base podería ser:

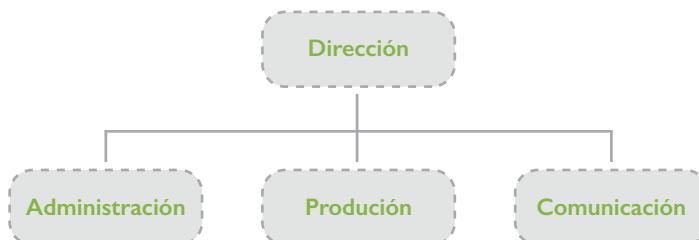


FIGURA 20. ORGANIGRAMA DA EMPRESA

Non obstante, para un evento o organigrama podería ser:

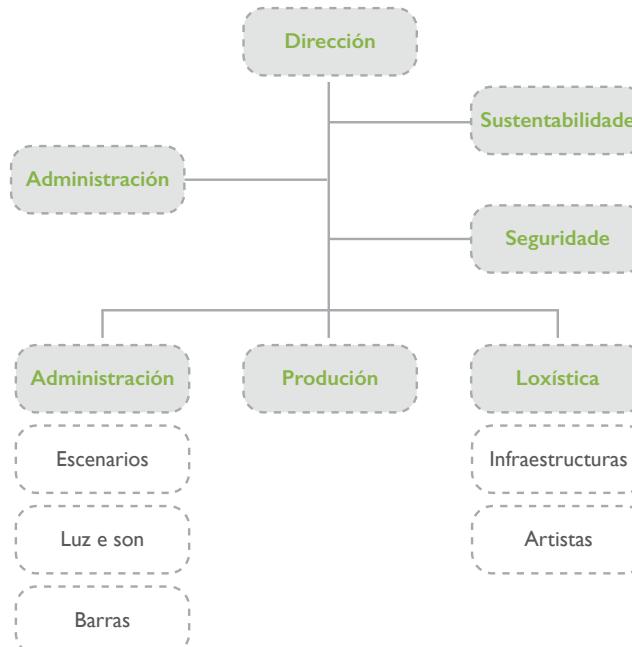


FIGURA 21. ORGANIGRAMA DO FESTIVAL

Este organigrama, deberá ser nominativo para cada festival e terá que ir acompañado da descripción das responsabilidades específicas de cada posto.

Na figura móstrase un exemplo de **ficha de descripción de responsabilidades**.

POSTO: STAGE MANAGER

DEPENDENCIA: Dirección

RESPONSABILIDADES

- Adecuación do escenario para as actuacións, realización de probas e recollida.
- Elaborar as necesidades e as especificacións técnicas dos escenarios.
- Cumprir coa planificación e a execución.
- Coordinar o que sucede no escenario.
- Propoñer modificacións cando concorran as circunstancias que así o aconsellen.
- Cumprimento das políticas da organización no escenario.
- Cumprimento dos requisitos do sistema de xestión.

FUNCIÓN

Antes do festival:

- Planificación das actividades que van ter lugar no escenario en todos os seus aspectos, identificando as actividades que se van a realizar, os recursos necesarios e os plazos (backline, riders, atrezzo...)
- Elaboración das especificacións técnicas para o escenario.
- Establecer horarios para as bandas que comparten o escenario (cambios de backline, tempos de proba, montaxe de atrezzo...)

Durante do festival:

- Dirección e coordinación eficiente de todos os recursos (medios técnicos e humanos) postos a súa disposición no escenario.
- Comprobar que o escenario está en perfectas condicións e que o material é o adecuado.
- Recibir os artistas no escenario.
- Supervisar que se fan as probas necesarias e que se desenvolven de maneira correcta.
- Asegurar que se cumplen os horarios.
- Cando finalice unha actuación, encargarase de coordinar a desmontaxe.
- Exercer unha sistemática de supervisión para asegurar o cumprimento dos requisitos do sistema de xestión (calidade, PRL, medio ambiente...)

Despois do festival:

- Coordinar a desmontaxe da instalación e a retirada dos materiais do recinto.
- Propoñer accións correctivas, preventivas ou de mellora no ámbito do escenario.

FIGURA 22. FICHA DE RESPONSABILIDADES

Paso 9. Mapa de procesos

Como xa comentamos ao comezo do manual, un enfoque baseado en procesos nos vainos permitir:

- Definir de forma sistemática as actividades que componen o proceso.
- Identificar a interrelación con outros procesos.
- Definir todas as responsabilidades con respecto ao proceso.
- Analizar e medir os resultados da capacidade e eficiencia do proceso.
- Centrarse nos recursos e métodos que permiten a mellora do proceso.

A ferramenta que imos empregar é o **mapa de procesos**.

O mapa de procesos describe graficamente os procesos necesarios para o desenvolvemento da actividade e o funcionamento do sistema á vez que representa as interaccións entre os procesos e determina os recursos tanto materiais como persoais necesarios para prestar os servizos.

Antes de comenzar a deseñar o noso mapa de procesos, o primeiro que temos que facer é determinar cales son os nosos procesos e unha vez identificados estes, para cada un deles deberemos:

- Identificar as **entradas** necesarias e as **saídas** esperadas.
- Determinar as **secuencias** e a **interacción** das actividades.
- Establecer e aplicar **criterios** e **métodos** necesarios para **asegurar** a **operación** e o seu **control**.
- Recoñecer os **recursos necesarios**.
- Abordar os **riscos** e **oportunidades** de cada proceso.
- Definir os **indicadores** correctos para determinar que o proceso logra os **resultados esperados**.
- Implementar os **cambios necesarios** para asegurar que os procesos lévanse a cabo con **éxito**.
- **Elaborar a información documentada** que evidencie as operacións dos procesos.
- **Conservar a información documentada** que lle dea soporte á operación dos procesos.

Existen distintos modelos para elaborar os mapas de procesos. Móstranse a continuación dous exemplos. Cada un deles diferencia entre distintos tipos de procesos.

Modelo 1.

Procesos estratégicos. Procesos vinculados ao ámbito das responsabilidades da dirección (procesos de planificación, ligados a factores clave ou estratégicos).

Procesos operativos. Procesos ligados directamente coa prestación do servizo.

Procesos de apoio. Procesos que lles dan soporte aos procesos operativos (xestión dos recursos, actividades de seguimento e medición).

Modelo 2.

Procesos de planificación. Procesos vinculados ao ámbito das responsabilidades da dirección (ligados a factores clave ou estratégicos)

Procesos de xestión de recursos. Procesos que permiten determinar, proporcionar e manter os recursos necesarios (recursos humanos, infraestrutura, ambiente de traballo).

Procesos de realización do servizo. Procesos que permiten levar a cabo a prestación do servizo.

Procesos de medición, análise e mellora. Procesos que permiten facer un seguimento dos procesos, mediolos, analizalos e establecer accións de mellora.

Non é necesario optar por ningún destes esquemas necesariamente, polo que cada un poderá elaborar o mapa que mellor se adapte as súas necesidades.

Na **guía de procesos estandarizados** inclúese unha proposta de mapa de procesos para a produción de festivais de música, eiquí nos centraremos nos procesos propios do sistema de xestión (planificación, xestión do persoal, medición, análisis, mellora).

O mapa de procesos da imaxe mostra ambos os dous procesos:

1. Procesos específicos de producción do festival (azul, amarelo e vermello).
2. Procesos relativos ao sistema de xestión (gris).

De forma gráfica represéntanse no mapa:

- a. os vínculos entre os procesos do sistema,
- b. a orientación cara aos grupos de interese.

Isto último é moi importante xa que son estes os que desempeñan un papel fundamental á hora de establecer os requisitos que serán os elementos de entrada ao sistema ao tempo que se pon de manifesto a importancia do seguimento e medición da información relativa á percepción dos distintos grupos e, polo tanto, da mellora continua do sistema.

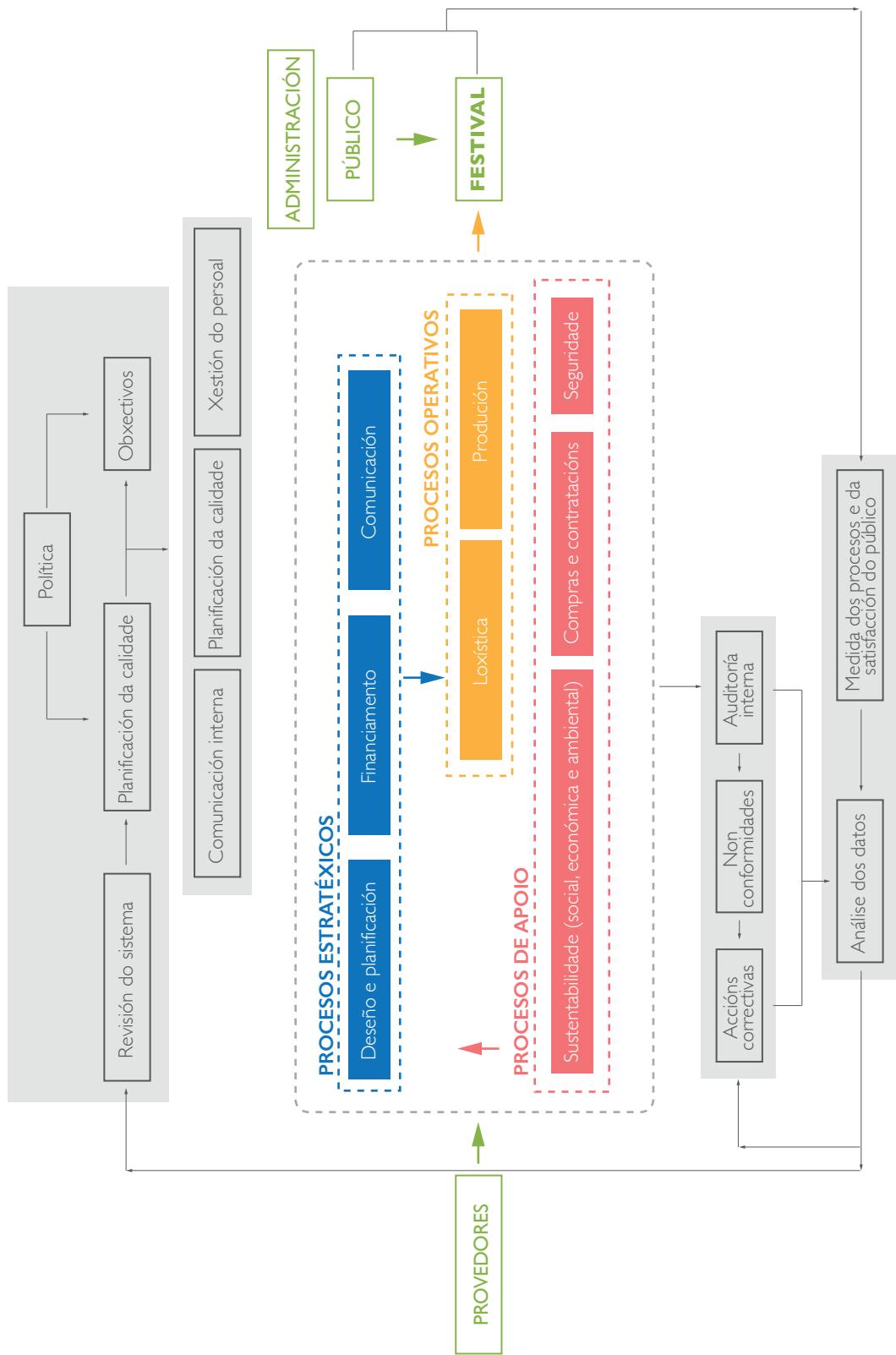


FIGURA 23. EXEMPLO DE MAPA DE PROCESOS

O nivel de detalle dos mapas dependerá en todo caso do tamaño da organización e da complexidade das súas actividades. É importante alcanzar o punto de equilibrio entre a facilidade de interpretación dos mapas e o contido da información.

Paso 10. Obxectivos

Os obxectivos deben indicar aqueles resultados que se desexan alcanzar con relación á calidade, á seguridade, o medio ambiente, a sustentabilidade e deben ser coherentes coa política, o que implica que teñen un compromiso de mellora continua.

A hora de definir os **obxectivos** debemos recordar:

- Deben ser medibles.
- Deben definirse en base ás funcións e niveis: organización, proxecto, proceso, persoa.
- Deben incluír as actividades para levalos a cabo e os recursos necesarios.

Ademais:

- Deben ter unha frecuencia de seguimento e avaliación adecuada.
- Débensele comunicar ao persoal implicado.
- Deben documentarse.
- Deben actualizarse cando corresponda.

EXEMPLOS DE OBXECTIVOS

CALIDADE. Aumentar a satisfacción dos espectadores en 0,5 puntos

SEGURIDADE. Diminuir o número de accidentes na montaxe-desmontaxe a cero.

MEDIO AMBIENTE. Reducir o volume de residuos xerados nun 20 % respecto do ano anterior.

SUSTENTABILIDADE (Igualdade). Incrementar nun 10 % a presenza de artistas femininas nos escenarios fronte ao ano anterior.

Na figura vemos un exemplo do tipo de información que debemos ter en conta na planificación dos obxectivos.

OBXECTIVO: Incrementar nun 10 % a presenza de artistas femininas nos escenarios fronte ao ano anterior.	RESPONSABLE: Responsable de programación	PRAZO: marzo 2018		
<hr/>				
PLANIFICACIÓN				
Nº	FASE	RECURSOS	RESPONSABLE	PRAZO
1	Identificar grupos con presencia femenina	Uxía	Responsable de programación	marzo 18
2				
3				
SEGUIMENTO				
Nº	FASE	DATA	RESULTADO	PRAZO
1.1	Identificación de grupos nacionais	xaneiro 2018	Identificados 5 grupos/proxectos	anual
1.2	Identificación de grupos europeos	febreiro 2018	Identificados 10 grupos/proxectos	
1.3	Identificación de grupos internacionais	marzo 2018	Identificados 5 grupos/proxectos	
EVALUACIÓN				
Valor do obxectivo: 10 %				
Valor acadado: 15 %				
Desviación: +5 %		Data: 15 outubro 2018		
APROBACIÓN				
Aprobado por: Dirección		Data: 5 decembro 2018		
		Observacións: Manter as accións iniciadas		

FIGURA 24. EXEMPLO DETÁBOA DE PLANIFICACIÓN DE OBXECTIVOS

Paso 11. Medición, análise e mellora. Indicadores

A fortaleza dun sistema de xestión está baseada na súa capacidade para ofrecer información. Desta información vai depender que a empresa poida avaliar a eficacia da súa actividade e mellorar os seus resultados. Polo tanto, será necesario **planificar e implementar todos os procesos necesarios para asegurar o seguimento, medición, análise e mellora** do sistema.

Para levar a cabo o establecemento de **indicadores** recoméndase:

- Relevancia. Os indicadores deben ofrecer datos significativos sobre o estado do proceso polo que é más beneficioso asociar indicadores a puntos onde o proceso pode sufrir variacións.
- Definición clara. O modo en que identificamos deber expresar sen ambigüidades o que se pretende medir e o método de cálculo ten que ser inequívoco para que os resultados sexan fiables e comparables no tempo.
- Frecuencia de medición e análise. Pode ser más útil analizar unha tendencia que un valor concreto.
- Modo de obtención. A forma de conseguilos datos ten que ser sinxela e fiable. Canto máis automatizado estea máis fácil será.
- Valor límitar ou planificado. É o valor que se espera obter na normalidade de funcionamento, nas condicionadas planificadas e cos recursos dos que se dispón.

EXEMPLOS DE INDICADORES (E OBXECTIVOS)

CALIDADE

Obxectivo. Aumentar a satisfacción dos espectadores en 0,5 puntos.

Indicador. Valoración de 0 a 5 obtida a través de encuestas.

SEGURIDADE

Obxectivo. Diminuir o número de accidentes na montaxe-desmontaxe a cero.

Indicador. Número de accidentes rexistrados.

MEDIO AMBIENTE

Obxectivo. Reducir o volume de residuos xerados un 20 % respecto do ano anterior.

Indicador. Número de contedores.

IGUALDADE

Obxectivo. Incrementar nun 10 % a presenza de artistas femininas nos escenarios fronte o ano anterior.

Indicador. Número de mulleres artistas.

Na figura vemos un exemplo do tipo de información que debemos ter en conta para os indicadores.

Nº	PROCESO	INDICADOR	OBXECTO	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	ESTÁNDAR
1	Seguridade	Nº de accidentes rexistrados	Avaliar a eficacia do sistema de PRL	Nº de accidentes no festival/media de traballadores	Responsable de PRL	<10
2	Igualdade	Nº de mulleres artistas	Avaliar a eficacia das políticas de igualdade	Nº de mulleres artistas/total artistas	Responsable de programación	>15

FIGURA 25. EXEMPLO DETÁBOA DE PLANIFICACIÓN DE INDICADORES

Fase 3. Implantación do sistema

Paso 12. Implantación

Podemos dicir que o proceso de implantación do sistema de xestión se inicia no momento en que decidimos facer este xiro cara á calidade, creamos o primeiro grupo de traballo e comezamos o deseño do sistema de xestión.

A medida que imos levando a cabo cada un dos pasos descritos e se documentan estos estamos xa implantando o noso sistema de xestión e en paralelo o que imos facer é verificar a validez da documentación por se fose necesario realizar os cambios e axustes que sexan necesarios e demostrar a eficacia do sistema de xestión antes da auditoría.

Moi importante nesta fase son:

- A planificación do proxecto
- A comunicación da implantación do sistema.

Na fase 1, falamos xa da importancia de elaborar un cronograma do proxecto coa finalidade de identificar os recursos necesarios e os tempos de execución. Vimos tamén que inicialmente as persoas que van formar parte do proxecto serán só unhas poucas da organización. Neste punto será necesario facer partícipes do proxecto o resto de empregados e as partes interesadas polo que será necesario realizar programas de concienciación e información para comunicarles os diferentes niveis de participación no sistema e as vantaxes que ofrece.

Fase 4. Auditoría interna

Unha vez implantado o sistema será necesario coñecer o grao de eficiencia deste e os posibles errores que poidan presentarse para corrixilos e mellorar no desempeño da actividade.

A auditoría interna vainos permitir revisar se o sistema é conforme cos requisitos establecidos e detectar aquellas oportunidades de mellora ou non conformidades.

Para levar a cabo a auditoría interna realizaranse entrevistas, revisión de documentos, observación de como se levan a cabo os procesos, de tal forma que teñamos evidencias obxectivas que permitan mostrar o cumprimento ou non dos requisitos.

As conclusión da auditoría deberán quedar documentadas e indicar con claridade:

- A descripción das non conformidades
- As evidencias obxectivas que o apoian
- Os procesos, proxectos afectados

Para cada unha destas deficiencias haberá que establecer accións correctivas e verificar que se cumplen.

Ademais das non conformidades, será moi interesante destacar tamén os aspectos positivos.

Paso 13. Non conformidades e accións correctivas

A idea principal do sistema é: detectar os problemas, corrixilos e traballar para que non volvan a ocorrer, integrando así a non conformidade coa acción correctiva.

As maneiras de identificar non conformidades poden ser varias ao igual que os métodos para levar a cabo a auditoría: entrevistas, revisión de documentos, observación de como se levan a cabo os procesos...

Cando detectamos unha non conformidade os pasos que se deben seguir son:

1. Corrixila para minimizar as consecuencias.
2. Avaliar a necesidades de acción correctivas.
3. Establecer as acción correctivas.
4. Implementar as accións.
5. Comprobar a eficacia.

É importante neste punto categorizar as non conformidades pola súa relevancia (URXENTE, MODERADA, BAIXA, por exemplo) establecendo en paralelo uns prazos de resposta, xa que habrá non conformidades que deberán ser corridas inmediatamente e outras que poderán ser avaliadas con posterioridade unha vez son detectadas.

EXEMPLO DE NON CONFORMIDADES

OBTENCIÓN DE LICENZA

- Falta de sinatura no documento de autorización
- Incumprimento de normativa

CONTRATACIÓN

- Incumprimento de contrato. Non cumplir un prazo de entrega dun material.
- Falta de persoal da empresa de seguridade no momento de abrir as portas.
- Persoal de montaxe sen equipos de protección (EPI) ou roupa de traballo
- Actitude dos traballadores incorrecta
- Equipo fora de especificación e incumple requisitos legais

SEGURIDADE E SAÚDE

- Contratas que non entregan documentación de PRL
- Persoal sen contrato de traballo
- Falta dun plan de continxencia ou emergencia

SISTEMA DE XESTIÓN

- Falta de control, seguimento e medición
- Seguir unha operativa distinta a planificada para un proceso
- Contratación non controlada cun provedor
- Falta de análise e accións ante un resultado non desexado

Paso 14. Oportunidades de mellora e mellora continua

Determinar oportunidades de mellora é un dos requisitos más relevantes do sistema de xestión. Estas oportunidades de mellora estarán orientadas a:

- Mellorar a eficacia e a eficiencia dos procesos, corrixindo, previndo ou minimizando efectos non desexados
- Mellorar a calidade dos servizos
- Mellorar a satisfacción dos clientes

Se a implantación do sistema é eficaz a mellora debería levarse a cabo de forma natural.

Fase 5. Certificación do sistema de xestión

Paso 15. Certificación

A certificación dun sistema de xestión é un recoñecemento público que demostra a conformidade do sistema e o cumprimento da normativa por parte dunha empresa e para un alcance en concreto.

Esta certificación só pode ser reclamada pola empresa que implanta o sistema de xestión e en calquera caso a certificación é do sistema e non dun servizo. Isto significa que un evento nunca pode reclamar o cumprimento dunha norma, se ben a maneira en que se planifique e desenvolva o evento si que poderá ser certificado se iso está incluído no sistema de xestión. Ademais, unha empresa pode decidir xestionar algún pero non todos os eventos que leva a cabo de conformidade cunha norma.

EXEMPLO

A empresa XX, anualmente organiza varios festivais: Festival 21, Festival Estival e Festimusic, e encárgase de todos os aspectos do proceso en cada un dos festivais.

A empresa elaborou e implantou un sistema de xestión que recolle entre outros aspectos: os procesos necesarios para levar a cabo o festival Estival (que é un servizo da empresa) pero non os relativos a os festivais 21 e Festmusic. Posteriormente o sistema de xestión foi certificado.

Esta certificación é unha acreditación de que o Festival Estival (un servicio concreto da empresa) é planificado e desenvolvido baixo estandartes de calidade da ISO pola empresa XX. Polo tamto certifica a empresa para ese evento en concreto pero o que non certifica é o Evento en si mesmo.

Unha vez implantado un sistema de xestión nunha organización de producción de eventos a certificación do sistema de xestión (se fose o caso) será feito por unha terceira parte (xa sexa por unha entidade acreditada o por outro tipo de entidade).

BIBLIOGRAFÍA

NORMA UNE EN ISO 9001: 2015 Sistemas de Xestión da Calidade

Modelo EFQM

Guía para una gestión basada en procesos. Beltrán, J., Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M.A., Tejedor, F. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología. 2009. Depósito Legal SE-1390-09

Informe de 1.^a autoevaluación EFQM. Pérez Amores, P. 2013. UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Realización de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pyme. Burckhardt, Víctor. 2015. UNIVERSIDAD DE VALENCIA.

Tu mundo en una servilleta. Dan ROAM, Gestión 2000. 2017

ANEXOS

Formato de ficha de proceso

PROCESO, COMPRAS E CONTRATACIONES	
RESPONSABLE:	
ELEMENTO:	
ALCANCE:	
Empeza:	
Incluye:	
Termina:	
ENTRADAS	PROVEORES:
SAÍDAS:	CLIENTES:
RECURSOS PERSONAL:	RECURSOS MATERIAL:
INSPECCIONES:	INDICADORES:
REGISTROS:	PROCESOS ASOCIADOS:
RISCOS:	OPORTUNIDADES

Formato de procedemento (portada)

MANUAL SO SISTEMA DE XESTIÓN		
Logo ou nome da empresa	REFERENCIA: EDICIÓN: DATA:	
PROCEDEMENTO		
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
firma	firma	firma
Nome e apelidos:	Nome e apelidos:	Nome e apelidos:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
EDICIÓN	DATA	DESCRICIÓN DO CAMBIO

Formato de procedemento (índice e descripción dos contidos)

1. OBXECTO

Neste apartado debemos indicar cal é o proceso que se describe no documento.

2. ALCANCE

Aquí delimitamos o ámbito de aplicación das actividades recollidas no punto 1 (obxecto).

3. REFERENCIAS

Inclúa a listaxe coas normas, documentos, capítulos do manual de calidade, outros procedementos ou documentos que complementen ou sexan necesarios para a aplicación do documento.

4. DEFINICIÓN S

Definición dos conceptos empregados no documento que puidesen ter unha interpretación que poida dar lugar a erros ou ben non sexa de uso común (se aplica).

5. RESPONSABILIDADES

Este apartado recolle as responsabilidades dos distintos intervenientes nos distintos aspectos que se contemplan no documento. As responsabilidades son asignadas a cargos ou funcións, non nominalmente e a súa explicación debe ser clara, concreta e sucinta.

6. DESCRICIÓN DAS ACTIVIDADES

Aquí hai que describir por orde cronolóxica, as etapas ou pasos necesarios para realizar as actividades que son obxecto do procedemento, incluídos, entre outros, criterios de aceptación/rexeitamento, medios que hai que utilizar; cualificación do persoal; se procede.

7. REXISTROS

Indicar o nome dos rexistros que dependen do proceso (se aplica).

8. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Indicar os postos da organización que han de dispor dunha copia controlada do documento.

9. ANEXOS

Aqueles necesarios para comprender o procedemento (diagramas de fluxo, sinóticos, formatos etc.)

Exemplo de procedemento de compras

PROCEDIMENTO DE COMPRAS		
Logo ou nome da empresa	REFERENCIA: EDICIÓN: DATA:	
PROCEDIMENTO DE COMPRAS		
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
firma	firma	firma
Nome e apelidos:	Nome e apelidos:	Nome e apelidos:
Responsable de compras:	Responsable de calidad:	Dirección:
EDICIÓN	DATA	DESCRIPCIÓN DO CAMBIO

I. OBXECTO

Establecer sistemática e ordenadamente as actividades que hai que seguir para a contratación de artistas e para adquisición de bens ou servizos requeridos para calquera dos elementos que vaian formar parte do festival, así como a posterior tramitación dos contratos ou pedidos, tendo en conta que cumpren con todo o requerido pola organización.

2. ALCANCE

Este procedemento aplica a todas as compras e contratacóns relativas ao festival englobando todas as actividades asociadas á identificación e definición de necesidades de contratación de artistas, contratación de persoal, contratación de servizos e compras (incluídos contratación de seguros, de servizos de prevención e seguridade e asistencia sanitaria) alugueiro de materiais e/ou equipos, así como a tramitación dos pedidos/contratos aos provedores, finalizando coa recepción destes e a selección e avaliación daqueles provedores de produtos e servizos que incidan na calidade, seguridade e sustentabilidade dos servizos prestados pola organización.

3. REFERENCIAS

Procedemento de seguridade e saúde (PR-03-SS)

Procedemento de sustentabilidade (social, económica e medioambiental) (PR-04-SOST)

Procedemento de avaliación de provedores (PR-01-PROV)

Política de sustentabilidade (P-01.SOS)

Política de igualdade e diversidade (P-02.IGU)

4. DEFINICIÓN

Rider técnico. Necesidades do artista en materia de medidas e características do escenario, equipos de luz e son, *backline*.

Rider de hospitalidade. Necesidades do artista dentro do recinto no que se leva a cabo a súa actuación (camerinos, equipamento destes, persoal para carga e descarga, invitacións etc.)

Materiais. Todos aqueles materiais, ferramentas, equipos necesarios para a producida do evento (montaxe, execución e desmontaxe).

5. RESPONSABILIDADES

- **Dirección.** Identificación de artistas e solicitudes de riders. Identificación de requisitos legais.
- **Producción.** Definición das necesidades de material, equipos e/ou servizos en función dos elementos que integran o festival e dos *riders*.
- **Compras.** Solicitud de ofertas, contratos e pedidos. Seguimento de orzamentos. Adxudicación de ofertas.

6. DESCRICIÓN DAS ACTIVIDADES

O proceso de compras iníciase unha vez definido o festival (obxectivos, localización, contextualización), elaborado o programa de artistas e definidas as necesidades do festival (persoal, materiais, servizos).

A persoa responsable de compras será quen solicite as ofertas e verificará que os provedores cumplen con todos os requisitos establecidos (PR-01_PROV). Procederase a solicitar as ofertas necesarias cun mínimo de tres sempre e cando a natureza da compra así o permita.

A persoa responsable de producción será a responsable da revisión das ofertas recibidas e de comprobar que se compren todas as especificación e requisitos técnicos, emitindo unha valoración técnica destas.

Recibida a valoración técnica a persoa responsable de compras comunicará a aceptación ou non das ofertas e elaborará o correspondente pedido ou contrato que será enviado a quen corresponda.

Indícanse a continuación unha serie de particularidades segundo a natureza da contratación.

6.1. Contratación de artistas

6.2. Contratación de persoal

Será levada a cabo segundo os criterios recollidos no procedemento de sustentabilidade (PR-04-SOST) dacordo a política de igualdade e diversidade da organización (P-02.IGU)

6.3. Contratación de servizos.

Todas as empresas provedoras de servizos deberán cumplir cos requisitos establecidos no procedemento de avaliación de provedores. (PR-01-PROV) e que recolle entre outros criterios de sustentabilidade e seguridade e saúde.

6.3. Compra e alugueiro de materiais

Os materiais e equipos tanto para alugueiro como para compra deberán cumplir cos requisitos establecidos nos procedementos de sustentabilidade e de seguridade e saúde. (PR-04-SOST) e (PR-03-SS) respectivamente.

7. REXISTROS

Toda a documentación xerada: ofertas, pedido, contratos, albarás ou notas de entrega, será arquivada.

8. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Non aplica

9. ANEXOS

Anexo I. Diagrama de fluxo do proceso de contratación.

II. FESTIVAIS SEGUROS

Introdución	87
Lei 31/1995 de prevención de riscos laborais	88
A documentación de PRL nos eventos culturais.....	95
Cando se realiza un estudo de seguridade e saúde ou un estudo básico de seguridade e saúde?	97
Que é un estudo de seguridade e saúde?	97
Que é un estudo básico de seguridade e saúde?	98
Que é un plan de seguridade e saúde?	99
Quen redacta este estudo de seguridade e saúde?	99
Como se coordína este plan de seguridade e saúde durante o evento?	100
Exemplo dun estudo básico de seguridade e saúde para un festival de música.....	101
Documento de seguridade e saúde para un festival	103
Coordinación de actividades empresariais para un festival ..	104
Exemplo dun procedemento de coordinación de actividades para un evento cultural.....	106
Lexislación básica en prevención de riscos laborais.....	113

INTRODUCCIÓN

Con más frecuencia da desexada, a política de Prevención de Riscos Laborais (PRL) dentro da actividade cultural redúcese a un protocolo que, ademais de ir en contra da propia lei, desaproveita unha metodoloxía moi práctica para a organización e a producción dos eventos culturais.

Tendo en conta que en moitos manuais a introdución á PRL é un conxunto de conceptos, máis dirixidos a técnicos de prevención que a técnicos de producción, consideramos necesario centrar o obxectivo principal deste documento en comunicar por que **un plan de prevención de riscos laborais é unha ferramenta necesaria para deseñar e organizar as actividades culturais, xa que permite anticipar e detectar moitos dos erros antes, durante e despois da súa realización.**

Antes de explicar as principais fases da organización preventiva na producción cultural, é necesario facer un pequeno repaso á **Lei de PRL** que durante os seus 52 artigos explica porque a seguridade laboral está presente en cada unha das fases organizativas. Ademais, non é imprescindible que haxa accidentes laborais para deducir que moitos dos problemas e fallos graves dunha producción xa son un síntoma dunha deficiente política preventiva.

Nesta breve introdución a Lei de prevención de riscos laborais centrarémonos naqueles apartados onde aparecen referencias ao lugar de traballo, equipos e medios materiais, organización e ordenación. Estas relacóns indican que a PRL abrangue todos os aspectos dunha producción e coñecelas axudaranos a ter unha mellor idea do que debe ser a organización dun evento.

A continuación, introducirémonos en dous dos apartados da citada lei más importantes para organizar e planificar un evento cultural e a súa política preventiva: o Plan de seguridade e saúde e a coordinación de actividades empresariais.

Por último, subliñar que parte das obrigas do empresario en materia de PRL xa están abordadas na maioría dos eventos culturais. Non obstante, a ausencia de determinadas boas prácticas, por exemplo o rexistro documental de moitas accións, pode dar a incorrecta imaxe de que está todo por facer.

LEI 31/1995¹, DO 8 DE NOVEMBRO, DE PREVENCIÓN DE RISCOS LABORAIS

A continuación, destacamos algúns aspectos da Lei de prevención de riscos laborais co obxectivo de identificar algunas palabras clave na organización dun evento cultural.

Para facilitar a identificación destas palabras clave introducimos estas no texto en cursiva, negra e entre «comas baixas». Por exemplo, cando falamos de «prevención», a lei subliña que debe de abordarse en cada fase da actividade cultural.

Capítulo I: Obxecto, ámbito de aplicación e definicións

Artigo 4. Definicións

Para os efectos desta lei e as normas que a desenvolvan:

- 1º. Entenderase por **«prevención»** o conxunto de actividades ou medidas adoptadas ou previstas en todas as fases de actividade da empresa co fin de evitar ou diminuir os riscos derivados do traballo.
- 2º. Entenderase como **«riesgo laboral»** a posibilidade de que un traballador sufra un determinado dano derivado do traballo. Para cualificar un risco desde o punto de vista da súa gravidade, avaliaranse de forma conxunta a probabilidade de que se produza o dano e a severidade deste.
- 6º. Entenderase como **«equipo de traballo»** calquera máquina, aparello, instrumento ou instalación empregada no traballo.
- 7º. Entenderase como **«condición de traballo»** calquera característica deste que poida ter unha influencia significativa na xeración de riscos para a seguridade e a saúde do traballador.

Quedan especificamente incluídas nesta definición:

- a) As características xerais dos locais, instalacións, equipos, produtos e demais utensilios existentes no centro de traballo.
- d) Todas aquelas outras características do traballo, incluídas as relativas á súa organización e ordenación, que inflúan na magnitud dos riscos a que estea exposto o traballador.

1. - Actualizada polo Real decreto lexislativo 5/2000, do 4 de agosto, polo que se aproba o texto refundido da Lei sobre infraccións e sancións na orde social (BOE 189/2000, do 8 de agosto).
- Reformada pola Lei 54/2003, do 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos laborais.

Capítulo II: Política en materia de prevención de riscos para protexer a seguridade e a saúde no traballo

Artigo 5. Obxectivos da política

I. A política en materia de prevención terá por obxecto a promoción da mellora das condicións de traballo dirixida a elevar o nivel de protección da seguridade e a saúde dos traballadores no traballo. b) A elaboración da política preventiva levarase a cabo coa participación dos empresarios e dos traballadores a través das súas organizacións empresariais e sindicais más representativas.

APUNTAMENTO: Ao longo deste artigo 5, destácase a necesidade de que unha política preventiva é o resultado dun proceso aberto, en continua avaliación, onde participan todos os axentes e sectores dunha empresa ou evento.

Capítulo III: Dereitos e obrigas

Artigo 14. Dereito á protección fronte aos riscos laborais

No cumprimento do deber de protección, o empresario deberá garantir a seguridade e a saúde dos traballadores ao seu servizo en todos os aspectos relacionados co traballo. Para estes efectos, no marco das súas responsabilidades, o empresario realizará a prevención dos riscos laborais mediante a integración da actividade preventiva na empresa e a adopción de cantas medidas sexan necesarias para a protección da seguridade e a saúde dos traballadores, coas especialidades que se recollen nos artigos seguintes en materia de: Plan de prevención de riscos laborais, avaliación de riscos, información, consulta e participación e formación dos traballadores, actuación en casos de emerxencia e de risco grave e inminente, vixilancia da saúde, e mediante a constitución dunha organización e dos medios necesarios nos termos establecidos no capítulo IV desta lei.

APUNTAMENTO: Neste artigo 14, podemos facernos unha idea dalgunhas das accións necesarias para que unha política preventiva non sexa un documento de intencións. Conceptos clave como «información», «consulta», «participación», «formación», «vixilancia» etc. están presentes antes, durante e despois dun evento cultural.

Artigo 16. “Plan de prevención de riscos laborais, avaliación dos riscos e planificación da actividade preventiva”

1. A prevención de riscos laborais deberá integrarse no sistema xeral de xestión da empresa, tanto no conxunto das súas actividades como en todos os niveis xerárquicos desta, a través da implantación e aplicación dun plan de prevención de riscos laborais á que se refire o parágrafo seguinte.

Este plan de prevención de riscos laborais deberá incluír a estrutura organizativa, as responsabilidades, as funcións, as prácticas, os procedementos, os procesos e os recursos necesarios para realizar a acción de prevención de riscos na empresa, nos termos que regulamentariamente se establezan.

2. Os instrumentos esenciais para a xestión e aplicación do Plan de prevención de riscos, que poderán ser levados a cabo por fases de forma programada, son a avaliación de riscos laborais e a planificación da actividade preventiva...

APUNTAMENTO: o Artigo 16 explica a necesidade de «integrar» a prevención de riscos na organización da empresa, nos seus diferentes niveis e en todas as fases do evento. Na producción cultural, onde a maior partes das veces o «**lugar de traballo**» é temporal e os traballadores e traballadoras son alleos á empresa, esta planificación é aínda más complexa.

Artigo 20. Medidas de emerxencia

O empresario, tendo en conta o tamaño e a actividade da empresa, así como a posible presenza de persoas alleas a esta, deberá analizar as posibles situacions de emerxencia e adoptar as medidas necesarias en materia de primeiros auxilios, loita contra incendios e evacuación dos traballadores, designando para isto o persoal encargado de poñer en práctica estas medidas e comprobando periodicamente, se é o caso, o seu correcto funcionamento. O dito persoal deberá posuér a formación necesaria, ser suficiente en número e dispoñer do material axeitado, en función das circunstancias antes sinalada.

APUNTAMENTO: «Os **plans de emerxencia**» non son unha competencia dos eventos culturais, senón que toda empresa debe de adoptar as medidas necesarias en relación co seu tamaño e as persoas implicadas. No caso particular das actividades do sector cultural, adquire unha especial relevancia o feito de traballar con público e, tamén, con profesionais alleos ao lugar de traballo.

Artigo 23. Documentación

1. O empresario deberá elaborar e conservar á disposición da autoridade laboral a seguinte documentación relativa ás obrigas establecidas nos artigos anteriores:
 - a) Plan de prevención de riscos laborais, conforme ao previsto no apartado I do artigo 16 desta lei.
 - b) Avaliación dos riscos para a seguridade e a saúde no traballo, incluído o resultado dos controis periódicos das condicións de traballo e da actividade dos traballadores, de acordo co disposto no parágrafo a) do apartado 2 do artigo 16 desta lei.
 - c) Planificación da actividade preventiva, incluídas as medidas de protección e de prevención a adoptar e, no seu caso, material de protección que deba utilizarse, de conformidade co parágrafo b) do apartado 2 do artigo 16 desta lei.
 - d) Práctica dos controis do estado de saúde dos traballadores previstos no artigo 22 desta Lei e conclusións obtidas deses nos termos recollidos no derradeiro parágrafo do apartado 4 do dito artigo.
 - e) Relación de accidentes de traballo e enfermidades profesionais que lle causaran ao traballador unha incapacidade laboral superior a un día de traballo. Nestes casos o empresario realizará, ademais, a notificación a que se refire o apartado 3 deste artigo.
2. No momento de cesamento da súa actividade, as empresas deberán achegarlle á autoridade laboral a documentación sinalada no apartado anterior.
3. O empresario estará na obriga de notificarlle por escrito á autoridade laboral os danos para a saúde dos traballadores ao seu servizo que se produciran por mor do desenvolvemento do seu traballo, conforme ao procedemento que se determine regulamentariamente.
4. A documentación a que fai referencia este artigo deberá tamén ser posta á disposición das autoridades sanitarias co fin de que estas poidan cumplir co disposto no artigo 10 desta Lei e no artigo 21 da Lei 14/1986, do 25 de abril, xeral de sanidade.

APUNTAMIENTO: É moi importante clasificar os documentos conforme a un criterio e unha metodoloxía que nos permita telos sempre actualizados e á disposición tanto das autoridades como da propia organización.

Artigo 24. Coordinación de actividades empresariais

1. Cando nun mesmo centro de traballo desenvolvan actividades traballadores de dúas ou más empresas, estas deberán cooperar na aplicación da normativa sobre prevención de riscos laborais. Para tal fin, establecerán os medios de coordinación que sexan necesarios en canto á protección e prevención de riscos laborais e a información sobre estes aos seus respectivos traballadores, nos termos previstos no apartado I do artigo 18 desta lei.
2. O empresario titular do centro de traballo adoptará as medidas necesarias para que aqueloutros empresarios que desenvolvan actividades no seu centro de traballo reciban a información e as instrucións axeitadas, en relación cos riscos existentes no centro de traballo e coas medidas de protección e prevención correspondentes, así como sobre as medidas de emerxencia a aplicar, para o seu traslado aos seus respectivos traballadores.
3. As empresas que contraten ou subcontraten con outras a realización de obras ou servizos correspondentes á propia actividade daquelas e que se desenvolvan nos seus propios centros de traballo deberán vixiar o cumprimento polos ditos contratistas e subcontratistas da normativa de prevención de riscos laborais.
4. As obrigas consignadas no derradeiro parágrafo do apartado I do artigo 41 desta lei serán tamén de aplicación, respecto das operacións contratadas, nos supostos en que os traballadores da empresa contratista ou subcontratista non presten servizos nos centros de traballo da empresa principal, sempre que tales traballadores deban operar con maquinaria, equipos, produtos, materias primas ou utensilios proporcionados pola empresa principal.
5. Os deberes de cooperación e de información e instrución recollidos nos apartados I e 2 aplicaranse respecto dos traballadores autónomos que desenvolvan actividades nos ditos centros de traballo.
6. As obrigas previstas neste artigo serán desenvoltas regulamentariamente.

APUNTAMIENTO: A concorrencia de actividades nun mesmo lugar de traballo é un dos escenarios más frecuentes dentro da producción cultural. Esta circunstancia, ademais doutros factores como a deslocalización do lugar de traballo e a temporalidade das actividades culturais, fai deste procedemento de coordinación unha ferramenta necesaria para a organización da PRL.

Capítulo IV: Servizos de prevención

Artigo 31. Servizos de prevención

2. Entenderase como servizo de prevención o conxunto de medios humanos e materiais necesarios para realizar as actividades preventivas co fin de garantir a axeitada protección da seguridade e a saúde dos traballadores, asesorando e asistindo para isto o empresario, aos traballadores e aos seus representantes e aos órganos de representación especializados. Para o exercicio das súas funcións, o empresario deberáselle facilitar ao dito servizo o acceso á información e documentación a que se refire o apartado 3 do artigo anterior.

APUNTAMIENTO: A maior partes das empresas precisan a asistencia dun servizo de prevención alio, coñecido polo acrónimo de (SPA). Aínda que a integración da prevención dentro da organización interna da empresa está recollida dentro da propia lei, son numerosas as situacións nas que debemos estar asesorados por expertos e consultar con eles as diferentes dificultades que nos vaimos atopando.

Artigo 32 bis. Presenza dos recursos preventivos

- I. A presenza no centro de traballo dos recursos preventivos, calquera que sexa a modalidade de organización dos ditos recursos, será necesaria nos seguintes casos:
 - a) Cando os riscos poidan verse agravados ou modificados no desenvolvemento do proceso ou a actividade, pola concorrencia de operacións diversas que se desenvolven sucesiva o simultaneamente e que fagan preciso o control da correcta aplicación dos métodos de traballo.
 - b) Cando se realicen actividades ou procesos que regulamentariamente sexan considerados como perigosos ou con riscos especiais.
 - c) Cando a necesidade da dita presenza sexa requirida pola Inspección de Traballo e Seguridade Social, se as circunstancias do caso así o esixiran debido ás condicións de traballo detectadas.

APUNTAMIENTO: Unha das consultas frecuentes aos servizos de prevención ten que ver con esta figura denominada recurso preventivo e a súa función dentro da organización dun evento. A presenza directa dun técnico coa formación necesaria é unha medida preventiva de vixilancia en determinadas circunstancias de perigosidade, por outra parte moi habituais na producción cultural.

Capítulo VI: Obrigas dos fabricantes, importadores e subministradores

Artigo 41. Obrigas dos fabricantes, importadores e subministradores

- I. Os fabricantes, importadores e subministradores de maquinaria, equipos, produtos e utensilios de traballo están na obriga de asegurar que estes non constitúan unha fonte de perigo para o traballador, sempre que sexan instalados e empregados nas condicións, forma e para os fins recomendados por eles.

Os fabricantes, importadores e subministradores de elementos para a protección dos traballadores están na obriga de asegurar a efectividade destes, sempre que sexan instalados e usados nas condicións e da forma recomendada por eles. Para tal efecto, deberán subministrar a información que indique o tipo de risco ao que van dirixidos, o nivel de protección fronte a este e a forma correcta do seu emprego e mantemento.

Os fabricantes, importadores e subministradores deberán proporcionarles aos empresarios, e estes solicitar daqueles, a información necesaria para que a utilización e manipulación da maquinaria, equipos, produtos, materias primas e utensilios de traballo se produza sen riscos para a seguridade e a saúde dos traballadores, así como para que os empresarios poidan cumplir coas súas obrigas de información respecto dos traballadores.

2. O empresario terá que garantir que as informacións a que se refire o apartado anterior lles sexan facilitadas aos traballadores en termos que resulten comprensibles para estes.

APUNTAMIENTO: por último, subliñamos este punto porque na producción dun evento cultural atopamos está información dentro da memoria técnica. Unha vez máis, comprobamos que parte da documentación que preparamos na organización do evento ten a súa orixe na citada Lei de prevención de riscos laborais.

A DOCUMENTACIÓN DE PRL NOS EVENTOS CULTURAIS

Como sinalamos no punto anterior, a Lei 31/1995 de prevención de riscos laborais no seu artigo 23 recolle a obriga de elaborar unha serie de documentación como: **plan de prevención de riscos laborais, avaliación dos riscos para a seguridade e a saúde no traballo, planificación da actividade preventiva** etc.

A documentación de PRL depende do tipo de actividade que realicemos e, no caso particular da producción cultural, tendo en conta as situacións tan variadas –desde unha obra de teatro nun auditorio a un concerto para trinta mil persoas– pode intervir moita normativa diferente, aínda que non existe ningunha específica.

Daquela, a folla de ruta dependerá da actividade que esteamos a realizar, polo que tentaremos concentrala en dúas situacións diferentes:

- a. Hai montaxe de elementos efémeros con traballo en altura como bancadas, escenarios, carpas etc.
- b. Non hai montaxe destes elementos.

No segundo dos casos, cando traballamos en instalacións como auditórios, cines, diferentes recintos que non requieren grandes montaxes ou, no seu defecto, a instalación de pequenas tarimas sen montaxe en altura etc., chega con seguir unha coordinación de actividades empresariais igual que a maioría de sectores considerados “non perigosos”.

A complicación chega no primeiro punto cando hai montaxe de elementos efémeros e traballos perigosos, por exemplo en altura. Daquela, a normativa que hai que aplicar será a establecida no Real decreto 2177/2004 polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde para a utilización de equipos de traballo, en materia de traballos temporais en altura.

Nesta circunstancia, ademais, a coordinación de actividades empresariais que se van realizar durante a montaxe e desmontaxe do evento haberá que planificala dunha forma similar ás obras de construcción no Real decreto 1627/1997 polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde nas obras de construcción.

En resumo, e tendo en conta todo o indicado, a PRL para a montaxe e desmontaxe de estruturas temporais con traballos en altura debe seguir a mesma planificación preventiva das obras de construcción e hai que elaborar un plan de Seguridade e Saúde.



FIGURA 26. ESQUEMA DA DOCUMENTACIÓN DE PRL PARA UN FESTIVAL

Cando se realiza un estudo de seguridade e saúde ou un estudo básico de seguridade e saúde?

No artigo 4 do Real decreto 1627/1997 establecese a obrigatoriedade de realizar un estudo de seguridade e saúde durante a fase de redacción do proxecto nas obras de construcción cando se dea algún dos seguintes supostos:

- a) Que o orzamento de execución por contrata incluído no proxecto sexa igual ou superior a 450.759 euros.
- b) Que a duración estimada sexa superior a 30 días laborables, empregándose nalgún momento a máis de 20 traballadores simultaneamente.
- c) Que o volume de man de obra estimada, entendendo por tal a suma dos días de traballo do total dos traballadores na obra, sexa superior a 500.

E, si o proxecto de obras non está engadido en ningún dos supostos previstos anteriores, entón o promotor estará obrigado a que na fase de redacción do proxecto se elabore un estudo básico de seguridade e saúde.

APUNTAMIENTO: analizando os supostos do artigo 4 do Real decreto 1627/1997 podemos acotar que a maior parte dos eventos culturais, agás os grandes festivais, non precisan dun estudo de seguridade e saúde pero si dun estudo básico.

Que é un estudo de seguridade e saúde ?

É un estudo que, como mínimo, debe contemplar os seguintes documentos:

- a. **Memoria descriptiva** dos procedementos, equipos técnicos e medios auxiliares que haxan de utilizarse ou cuxa utilización poida preverse. Na elaboración da memoria haberanse de ter en conta as condicións da contorna en que se realice a obra, así como a tipoloxía e características dos materiais e elementos que haxan de utilizarse, determinación do proceso construtivo e orde de execución dos traballos.
- b. **Prevención de riscos laborais:**
 - Identificación dos riscos laborais que poidan ser evitados, indicando para ese efecto as medidas técnicas necesarias para iso.
 - Relación dos riscos laborais que non poidan eliminarse conforme ao sinalado anteriormente, especificando as medidas preventivas e proteccións técnicas tendentes a controlar e reducir os ditos riscos e valorando a súa eficacia, en especial cando se propoñan medidas alternativas.

- Así mesmo, incluirase a **descripción dos servizos sanitarios e comúns** de que deberá estar dotado o centro de traballo da obra, en función do número de traballadores/traballadoras que vaian ser utilizalos.
- **Prego de condicións particulares** no que se terán en conta as normas legais e regulamentarias aplicables ás especificacións técnicas propias da obra de que se trate, así como as prescricións que se haberán de cumplir en relación coas características, a utilización e a conservación das máquinas, útiles, ferramentas, sistemas e equipos preventivos.
- **Planos** nos que se desenvolverán os gráficos e esquemas necesarios para a mellor definición e comprensión das medidas preventivas definidas na memoria, con expresión das especificacións técnicas necesarias: plano de situación con características da contorna; plano de accesos a persoal e maquinaria; planos de planta fixa con proteccións colectivas (se procede); planos de instalacións de hixiene e benestar; planos de localización de maquinaria de elevación (se procede); plano de situación de talleres, provisións e almacéns; planos de vías de percorrido de maquinarias de desprazamento; planos de localización de servizos públicos etc.
- **Medicións** de todas aquelas unidades ou elementos de seguridade e saúde no traballo que sexan definidos ou proxectados.
- **Orzamento** que cuantifique o conxunto de gastos previstos para a aplicación e execución do estudo de seguridade e saúde.

APUNTAMENTO: Esta é a documentación mínima requirida para un estudo de seguridade e saúde. E dicir, para todos os proxectos que estean dentro dos supostos sinalados no artigo 4 do Real decreto 1627/1997.

Que é un estudo básico de seguridade e saúde?

Documento similar ao estudo de seguridade e saúde, pero cun contido simplificado, que forma parte do proxecto e que establece unha previsión dos procedementos, equipos e medios auxiliares que se van empregar na obra, expoñendo os riscos laborais previstos e as medidas a adoptar para evitálos e/ou reducilos, así como os servizos sanitarios a dispoñer na obra, todo iso segundo o establecido no artigo 5 do Real decreto 1627/1997 polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde nas obras de construcción.

APUNTAMENTO: como xa adiantamos, agás eventos de grandes dimensións, por orzamento e número de traballadores na fase de montaxe e desmontaxe, sería suficiente con incorporar o estudo básico de seguridade e saúde.

Que é un plan de seguridade e saúde?

É a aplicación do estudo de seguridade e saúde ou, no seu caso, do estudo básico. Cada contratista elaborará un plan de seguridade e saúde no traballo no que se analicen, estuden, desenvolvan e complementen as previsións contidas no estudo ou estudo básico, en función do seu propio sistema de execución da obra.

Neste plan incluiranse, de ser necesario, as propostas de medidas alternativas de prevención que o contratista propoña coa correspondente xustificación técnica, que non poderán implicar diminución dos niveis de protección previstos no estudo ou estudo básico.

O Plan de seguridade e saúde deberá ser aprobado, antes do inicio da obra, polo coordinador en materia de seguridade e de saúde durante a execución da obra.

Neste plan, xunto cos aspectos preventivos, intégranse os produtivos:

- Documento de xestión das actividades preventivas: obrigas das empresas, control das medidas, canles de comunicación etc.
- Medidas para controlar os riscos derivados da concorrencia de empresas.
- Procedementos de traballo.
- Planificación da actividade preventiva integrada na planificación xeral do evento: calendario.
- Como se realiza a coordinación de actividades empresariais no evento.
- Precisar as actuacións dos recursos preventivos.

Quen redacta este estudo de seguridade e saúde?

Durante a fase de planificación do evento, un técnico competente designado polo promotor deberá elaborar este estudo de seguridade e saúde (ou o estudo básico no seu defecto) co obxectivo principal de coordinar a prevención de riscos laborais, durante a fase de montaxe e desmontaxe do evento.

Neste documento debe de quedar rexistrado por escrito os principios xenerais da prevención en materia de seguridade e de saúde nas fases de concepción, estudo e elaboración do proxecto do evento e en particular:

- a. Tomar as decisións construtivas, técnicas e de organización co fin de planificar os distintos traballos ou fases do traballo que se desenvolverán simultánea o sucesivamente.
- b. Estimar a duración requirida para a execución destes distintos traballos ou fases do traballo.

APUNTAMENTO: este documento é como unha “programación” onde, identificamos os principais riscos laborais, os avaliamos e, por último, asignamos as medidas preventivas. En resumo, un estudo de seguridade e saúde indícanos por escrito: a orde na que se debe de realizar cada traballo, quen o vai a executar, en que condicións e durante canto tempo. E todo isto controlado por un coordinador para que ningúén se salte as normas e os tempos de traballo.

Como se coordina este plan de seguridade e saúde durante o evento?

Un técnico competente integrado na dirección facultativa, designado polo promotor para levar a cabo as tarefas que se mencionan no artigo 9 do Real decreto 1627/1997: obrigas do coordinador en materia de seguridade e de saúde durante a montaxe e desmontaxe do evento.

O coordinador en materia de seguridade e saúde deberá desenvolver as seguintes funcións:

- a. Coordinar a aplicación dos principios xerais de prevención e de seguridade:
 - 1º. Ao tomar as decisións técnicas e de organización co fin de planificar os distintos traballos ou fases de traballo que vaian desenvolverse simultánea ou sucesivamente.
 - 2º. Ao estimar a duración requerida para a execución destes distintos traballos ou fases de traballo.
- b. Coordinar as actividades da obra para garantir que os contratistas e, no seu caso, os subcontratistas e os traballadores autónomos apliquen de xeito coherente e responsable os principios da acción preventiva
- c. Aprobar o plan de seguridade e saúde elaborado polo contratista e, no seu caso, as modificacións introducidas neste.
- d. Organizar a coordinación de actividades empresariais prevista no artigo 24 da Lei de prevención de riscos laborais.
- e. Coordinar as accións e funcións de control da aplicación correcta dos métodos de traballo.
- f. Adoptar as medidas necesarias para que só as persoas autorizadas poidan acceder á obra.

EXEMPLO DO CONTIDO DUN ESTUDO BÁSICO DE SEGURIDADE E SAÚDE PARA UN FESTIVAL DE MÚSICA

I. Antecedentes e datos xerais

- 1.1. Obxecto e autor do estudo de seguridade e saúde.
- 1.2. Proxecto ao que se refire (datos xerais): tipo de proxecto, tempo de realización, número de traballadores e traballadoras, orzamento etc.
- 1.3. Descripción da localización e a obra:
Datos da localización: topografía, subministros, accesos etc.
Descripción do evento e as súas fases: limpeza, accesos, movementos de terra, sinalización, montaxes, instalacións de subministros etc.
- 1.4. Xustificación do estudo básico de seguridade e saúde.
- 1.5. Instalacións provisionais e asistencia sanitaria: primeiros auxilios e asistencia sanitaria
- 1.6. Maquinaria do evento: carretillas, guindastres etc.
- 1.7. Medios auxiliares que se utilizarán no evento: estadas, escaleiras, instalación eléctrica etc.

2. Riscos laborais evitables completamente

- 2.1. Identificación dos riscos laborais que van a ser totalmente evitados.
- 2.2. Medidas técnicas que deben adaptarse para evitar tales riscos.

3. Riscos laborais non suprimidos completamente

- 3.1. Relación dos riscos laborais que van a estar presentes na obra.
- 3.2. Medidas preventivas e proteccións técnicas que deben adaptarse para o seu control e redución.
- 3.3. Medidas alternativas e a súa avaliación.

4. Riscos laborais especiais

- 4.1. Traballo que entrañan riscos especiais incluídos no anexo II do Real decreto 1627/97.
- 4.2. Medidas específicas que deben adaptarse para controlar e reducir estos riscos.

5. Previsións para traballos futuros

- 5.1. Elementos previstos para a seguridade dos traballos de mantemento.
- 5.2. Outras informacións útiles para traballos posteriores.

6. Normas de seguridade e saúde aplicables ao evento

- 6.1. Obrigas do promotor.
- 6.2. Coordinadores en materia de seguridade e saúde.
- 6.3. Plan de seguridade e saúde.
- 6.4. Obrigas de contratistas e subcontratistas.
- 6.5. Obrigas dos traballadores e traballadoras.
- 6.6. Libro de incidencias.
- 6.7. Paralización dos traballos.
- 6.8. Dereitos dos traballadores e traballadoras.
- 6.9. Disposicións mínimas de seguridade e saúde que deben aplicarse nas obras.

7. Peego de condicións

- Condicións xerais.
- Disposicións legais de aplicación.
- Condicións dos medios de protección.
- Condicións técnicas da maquinaria.
- Condicións técnicas da instalación eléctrica.
- Servizos de prevención.
- Instalacións médicas.
- Obrigas do contratista.
- Facultades da dirección de seguridade da obra.
- Parte de accidente, deficiencias e libro de incidencias sobre seguridade e saúde.
- Plan de seguridade e saúde.

DOCUMENTO DE SEGURIDADE E SAÚDE PARA UN FESTIVAL

Unha vez redactado o estudo de seguridade e saúde –ou o estudo básico de seguridade e saúde no seu defecto–, e incorporando a información necesaria sobre as empresas que van a participar no evento, os medios dispoñibles, os *riders* técnicos etc., hai que redactar un “**documento de seguridade e saúde**” para o festival onde se analicen, estuden, desenvolvan e complementen as previsións contidas no estudo inicial. A este novo documento de seguridade e saúde debe incorporarse:

1. Proceso de montaxe/desmontaxe: as diferentes fases e as posibles interferencias

1. Características técnicas dos escenarios, equipos etc., e a súa instalación con relación ás condicións físicas do lugar. Se algúm dos equipos non conta esta ficha técnica do fabricante, cumpriría realizar un cálculo de resistencia e estabilidade, sinalar as súas limitacións de uso e cargas, o plan de montaxe, a configuración etc.
2. Plan de montaxe, uso e desmontaxe onde se indiquen as diferentes fases, as revisións periódicas, os elementos de protección colectivas; os accesos ás diferentes alturas onde se executan os traballos, a certificación dos puntos de ancoraxe, os accesos dos diferentes profesionais que utilizarán as instalacións etc.
3. E certificado de inspección da montaxe onde se verifique por un técnico especialista que se respectaron as características técnicas dos equipos, a súa configuración e o plan de montaxe.

Estes documentos deben de ser redactados por unha persoa cunha formación universitaria que a habilite para esta tarefa.

Así mesmo, a montaxe debe ser dirixida por unha persoa coa mesma formación e debe ser realizada por traballadores/traballadoras cunha formación adecuada e específica para as operacións previstas.

2. Documento de xestión das actividades preventivas

Aspectos tales como a definición das obrigas preventivas para cada unha das empresas que interveñen na obra, a forma de levar a cabo o control das medidas, as canles de comunicación entre empresas e traballadores autónomos ou calquera outra cuestión que poida ter unha repercusión na seguridade e saúde dos traballadores estarán claramente descritas no Plan de SST.

3. Planificación da actividade preventiva integrada na planificación xeral do evento

Estableceranse as datas de implantación e retirada dos medios de protección colectiva, da sinalización, das instalacións ou locais anexos etc.

4. Precisar as actuacións dos recursos preventivos

5. Coordinación de actividades empresariais no evento

COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIAIS PARA UN FESTIVAL

A temporalidade, a mobilidade e a concorrencia empresarial son características propias das actividades producidas pola industria cultural. Estas circunstancias condicionan a coordinación de actividades empresariais (CAE) a un proceso formado por diferentes etapas integradas na propia xestión do evento, e non é unha necesidade puntual senón un procedemento sistemático que debe formar parte deste.

Debido ás características dos eventos culturais, recoméndase dous tipos de coordinación; unha na fase de montaxe e desmontaxe e outra durante a fase de celebración do evento.

Propónese que sempre exista a figura de **coordinador de actividades**, contratado polo promotor do evento, que sexa o mesmo para as dúas fases e que conte con formación preventiva de nivel superior en caso de:

- Montaxes de máis de 6 metros de altura
- Elevación de cargas pesadas
- Elevado número de empresas

I. Para a fase de montaxe e desmontaxe do evento dunha forma similar ás obras de construcción e esta documentación formará parte do Plan de seguridade e saúde:

- a) Reflectiranse os medios de coordinación concretos:
 - Reunións
 - Documentación a intercambiar
 - Canles de información
 - Actuacións fronte a urxencias
- b) Identificaranse os axentes intervenientes e as súas obrigas concretas
- c) Calquera outra actuación relativa á coordinación

2. Para a fase de celebración do evento

Debería redactarse un documento de coordinación moi sinxelo, no que figuren, sobre todo:

- a) Os responsables do evento e o equipo de producción.
- b) O sistemas de alertas e aviso.
- c) A localización de medios de emerxencia

APUNTAMENTO: unha das maiores dificultades á hora de facer a coordinación de actividades empresariais ten que ver coa identificación dos titulares e o control das contratacóns e os niveis de subcontratacóns. Recoméndase solicitar a colaboración do servizo de prevención alíeo para consultar e definir as diferentes figuras e responsabilidades.

EXEMPLO DUN PROCEDIMENTO DE COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PARA UN EVENTO CULTURAL

Cando nun evento cultural concorran traballadores de distintas empresas no mesmo centro de traballo, e para dar cumprimento ao Real decreto 17/2004, será necesaria a coordinación de actividades empresariais.

Para levar a cabo esta coordinación, o máis axeitado é a elaboración dun procedemento específico para a coordinación de actividades empresariais do evento.

Como xa vimos no Bloque I. Festivais de Calidade, un procedemento é un documento que nos vai servir para establecer de que maneira imos levar a cabo este proceso.

No Anexo recóllese un exemplo de procedemento para a coordinación de actividades para un evento cultural.

OBXECTO

Definir e desenvolver as accións necesarias en materia preventiva para coordinar as actividades que se realizarán nun evento cultural sempre que concorran traballadores de distintas empresas no mesmo centro de traballo, dando cumprimento ao Real decreto 171/2004, sobre coordinación de actividades empresariais.

ALCANCE

Todas aquellas actividades que pola súa natureza, ou a concorrencia destas, poidan xerar riscos a terceiros, ou ás propias instalacións.

DEFINICIÓN

Centro de traballo

Calquera área, edificada ou non, na que os traballadores deban permanecer ou á que deban acceder por razón do seu traballo.

Empresario/Empresaria titular do centro de traballo

A persoa que ten a capacidade de poñer a disposición e xestionar o centro de traballo.

Empresario/Empresaria principal

O empresario-empresaria que contrata ou subcontrata con outros a realización de obras ou servizos correspondentes á propia actividade daquel e que se desenvolven no seu propio centro de traballo. Inclúe as empresas auxiliares que contratam ou subcontratan actividades sexan propias ou non independentemente do lugar onde se desenvolva a actividade.

Accidente de traballo sen baixa

Aquel accidente no que existe lesión pero que lle permite ao traballador ou traballadora continuar realizando o seu traballo tras recibir asistencia.

Accidente de traballo con baixa

Aquel accidente que incapacita o traballador ou traballadora, polo menos un día de traballo sen contar o do día do accidente, para continuar o seu traballo.

MÉTODO

Figuras preventivas

Para a execución do evento serán designadas as seguintes figuras preventivas:

1. Coordinador/Coordinadora

- Empresa titular.
- Empresa auxiliar que subcontrata, xa que neste caso é empresa principal. Ante as súas contratas deberá dispoñer dun coordinador, o cal actúa como recurso preventivo ante a empresa titular.

2. Recurso preventivo

- Todas as empresas participantes.

Perfil coordinador

Dispoñer dun amplio coñecemento, cualificación e experiencia nos distintos procesos da producción cultural.

Ter acceso a toda a información das actividades produtivas do evento.

Dispoñer dunha posición na estrutura xerárquica da empresa que o habilite para calquera toma de decisión en materia produtiva ao darse a confluencia de traballos.

Capacitación mínima para o desempeño das funcións de nivel intermedio en materia de prevención de riscos laborais.

Perfil recurso preventivo

Dispoñer dun amplio coñecemento, cualificación e experiencia no seu proceso produtivo. Ter acceso a toda a información das actividades produtivas da empresa.

Dispoñer dunha posición na estrutura xerárquica na empresa que o habilite para calquera toma de decisión en materia produtiva ao darse a confluencia de traballos.

Deberá estar en posesión de formación mínima para o desempeño das funcións de nivel intermedio en materia de prevención de riscos laborais, ou no seu defecto de formación mínima para o desempeño das funcións de nivel básico en materia de prevención de riscos laborais de 60 horas na construcción.

XESTIÓN DOCUMENTAL

Antes do inicio do evento

O coordinador dispoñerá da planificación inicial das actividades produtivas.

A empresa ou empresas principais designan un coordinador para a montaxe/desmontaxe.

Todas as empresas designan un recurso preventivo para a montaxe/desmontaxe.

As empresas intercambianse a documentación reflectida nos ANEXOS I e II. E as que actúen como principais, crearán unha listaxe que manterán actualizada.

O coordinador realizará a identificación xeral, a identificación de actividades e, por último, a identificación das empresas que van efectuar os devanditos traballos.

No transcurso do evento

Todas as empresas lle deben comunicar ao seu coordinador, no momento, calquera accidente con baixa e calquera incidente que puidese ocasionar un accidente con baixa.

Todas as empresas lle deben comunicar ao seu coordinador calquera cambio substancial que poida acontecer no transcurso da obra, entendendo como cambio substancial os seguintes:

- Modificación de interlocutor; recurso preventivo ou coordinador de actividades.
- Cambios na estrutura preventiva da empresa tales como: mutua de AATT e EPP, servizo de prevención ou delegados de prevención.
- Subcontratación de traballos que se van realizar na obra.

REUNIÓNS DE COORDINACIÓN

Antes do inicio da montaxe e desmontaxe

O coordinador convoca todos os recursos preventivos e/ou coordinadores das empresas da montaxe/desmontaxe do evento.

Na reunión resólvense os seguintes asuntos:

- Verificarase que a documentación reflectida nos ANEXO I e II, foi entregada.
- Explicación do método que se seguirá na coordinación de actividades do evento.

No transcurso da montaxe e desmontaxe

O coordinador debe coñecer diariamente a planificación das actividades produtivas.

O coordinador reunirase diariamente cos recursos preventivos (cando se considere necesario poderase requirir a presenza das liñas de mando) das empresas afectadas pola concorrencia de actividades derivada de variacións na planificación e coordinación de actividades, sen ser preciso levantar acta desta.

O coordinador convoca cunha periodicidade definida (se procede) os recursos preventivos das empresas implicadas na actividade e levanta acta da devandita reunión.

DESVIACIÓNS EN MATERIA DE COORDINACIÓN

O coordinador e/ou recursos preventivos das empresas deben facer un seguimento conxunto da corrección das desviacións en materia de coordinación de actividades empresariais.

Independentemente das inspeccións ou o método que dispón cada empresa para identificar, avaliar e corrixir as desviacións; tanto o coordinador coma os recursos preventivos deben comunicar as desviacións en materia de seguridade e saúde que se encontren ao longo da xornada de traballo, e expoñelas nas reunións de coordinación.

PERMISOS DE TRABALLO

Co obxecto de garantir unha coordinación das actividades eficaz, as empresas participantes nos eventos deberán solicitar un permiso de traballo para todos os traballos que vaian realizar e para aqueles traballos que poidan ocasionar riscos graves se non son controlados, segundo a Instrucción II: "Instrución de xestión de permisos de traballo".

RESPONSABILIDADES E FUNCIÓNS

Coordinador/Coordinadora

- Ter coñecemento da recompilación de documentación ás empresas subcontratadas.
- Ter coñecemento da documentación entregada pola súa empresa ás empresas auxiliares.
- Convocar as reunións de coordinación, iniciais e periódicas.
- Levantar actas de todas as reunións de coordinación.
- Dispoñer e difundirlles ás empresas auxiliares a planificación inicial e as modificacións existentes das actividades produtivas do evento.
- Comunicar as desviacións en materia de coordinación ás empresas afectadas.
- Subscribir as comunicacións de desviacións que lle entregue a empresa auxiliar.
- Facer o seguimento das desviacións en materia de seguridade e saúde do evento, podendo convocar calquera figura preventiva.
- Dar participación aos representantes das empresas que estean presentes no evento, atendendo ás súas peticóns e denuncias, participando conxuntamente na mellora dos procesos de coordinación e de prevención de accidentes.

Recurso preventivo

- Ter coñecemento da documentación entregada pola súa empresa á empresa principal.
- Ter coñecemento da documentación entregada á súa empresa pola empresa principal.
- Asistir e participar en todas as reunións de coordinación ás que sexa convocada a súa empresa.
- Comunicar as desviacións en materia de coordinación ao coordinador da empresa principal.
- Facer o seguimento das desviacións de seguridade e saúde do evento, podendo convocar calquera figura preventiva.

Empresa principal

- Controlar documentalmente a todas as empresas do evento
- Informar ao coordinador da documentación entregada polas empresas auxiliares.
- Arquivar de forma correcta a documentación entregada polas empresas auxiliares.
- Dar a documentación ás empresas auxiliares.

Empresa auxiliar

- Dar a documentación esixida pola empresa principal.
- Informar ao recurso preventivo/coordinador da súa empresa da documentación entregada por parte da empresa principal.
- Arquivar de forma adecuada a información entregada pola empresa principal.
- Facer chegar a todos os operarios da empresa que vaian traballar ao centro de traballo, a información entregada pola empresa principal.

ANEXO I: LISTAXE DE DOCUMENTACIÓN ESIXIDA ÁS EMPRESAS AUXILIARES

- Nome, apelidos e DNI (ou número de identificación se é estranxeiro) de cada traballador destinado á obra.
- Persoa de contacto da empresa principal coa auxiliar.
- Mutua de Accidentes de Traballo e Enfermidades Profesionais. (art. 68, texto refundido L.X.S.S.).
- Modelo organizativo de prevención, cos seus certificados e/ou contratos correspondentes. (Capítulo III, Real decreto 39/1997).
- Avaliación de riscos e planificación preventiva dos traballos a realizar na obra. (Capítulo II, Real decreto 39/1997).
- Concerto de vixilancia da saúde e certificados de aptitude do recoñecemento médico de cada traballador. (art. 22, Lei 31/1995).
- Listade de EPI que proporciona a empresa auxiliar aos traballadores, con acreditación da súa entrega ou un documento da empresa no que certifica a entrega dos EPI necesarios aos traballadores, en función dos postos de traballo que vaian desenvolver na obra. (art. 8, Real decreto 773/1997):
- Listaxe de equipos de traballo que vaia utilizar a empresa externa na empresa principal con copia das súas respectivas declaracóns de conformidade ou certificado CE. (Real decreto 1215/1997 e Real decreto 1644/2008).
- Fichas de datos de seguridade dos produtos perigosos, indicando en que actividade van ser utilizados. (art. 13, Real decreto 255/2003).
- Listaxe de traballadores especialmente sensibles, menores e traballadoras embarazadas ou en situación de lactación. (art. 26 e 27, Lei 31/1995).

- Formación aos traballadores en materia preventiva, con copia de certificados de formación. (art. 19, Lei 31/1995).
- Acreditación de que os traballadores recibiron información sobre os riscos do seu posto de traballo e sobre os xerais da empresa onde vaian traballar; incluído o Plan de emerxencia. (art. 18, Lei 31/1995).
- Acta de nomeamento do recurso preventivo/coordinador pola empresa auxiliar. (art. 32. Bis Lei 54/2003 e art. 11, Real decreto 171/2004).
- Acta de nomeamento do/s delegado/s de prevención, se procede. (art. 35, Lei 31/1995).
- Notificación da empresa aos seus delegados de prevención da realización dos traballos. (art. 37, Lei 31/1995).
- Identificación do persoal que vai a realizar as tarefas de eslingado, traballos con plataformas móbiles de elevación para persoas e montaxe de estadas, así como a acreditación da súa formación nas ditas actividades.
- Recibín dos delegados de prevención da empresa auxiliar da notificación da documentación achegada pola empresa principal. (art. 33 e 36, Lei 31/1995; art. 15, Real decreto 171/2004).

ANEXO II: LISTAXE DE DOCUMENTACIÓN ENTREGADA A EMPRESAS AUXILIARES POR PARTE DA EMPRESA PRINCIPAL

- Organización da prevención e certificados ou contratos correspondentes. (Modelo de organización preventiva da empresa). (Capítulo III, Real decreto 39/1997).
- Persoa de contacto da empresa principal coa auxiliar.
- Identificación do coordinador.(Nomeamento asinado). (art. 13, Real decreto 171/2004).
- Nome do delegado ou delegados de prevención. (art. 35, Lei 31/1995).
- Notificación da empresa principal aos seus delegados de prevención da realización dos traballos. (art. 37, Lei 31/1995; art. 15, Real decreto 171/2004).
- Manual de prevención da empresa, incluído plan de emerxencia ou medidas de emerxencia da obra e das instalacións da empresa (vías de evacuación, punto de encontro e demais medidas que poidan influír no tránsito dende ou cara á obra)

LEXISLACIÓN BÁSICA EN PREVENCIÓN DE RISCOS LABORAIS

- Lei 31/1995, do 8 de novembro, de prevención de riscos laborais. Modificada polo Real decreto lexislativo 5/2000, do 4 de agosto, polo que se aproba o texto refundido da Lei sobre infraccións e sancións na orde social.
- Real decreto 39/1997, do 17 de xaneiro, polo que se aproba o Regulamento dos servizos de prevención. Modificado polo Real decreto 780/1998, do 30 de abril, e desenvolvido pola Orde ministerial do 27 de xuño de 1997.
- Real decreto 485/1997, do 14 de abril, sobre disposicións mínimas en materia de sinalización de seguridade e saúde no traballo.
- Real decreto 486/1997, do 14 de abril, polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- Real decreto 487/1997, do 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde relativas á manipulación manual de cargas que entraña riscos, en particular dorsolumbares, para os traballadores e traballadoras.
- Real decreto 488/1997, do 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde relativas ao traballo con equipos que inclúen pantallas de visualización.
- Real decreto 664/1997, do 12 de maio, sobre a protección dos traballadores e traballadoras contra os riscos relacionados coa exposición a axentes biolóxicos.
- Real decreto 665/1997, do 12 de maio, sobre a protección dos traballadores-traballadoras contra os riscos relacionados coa exposición a axentes canceríxenos durante o traballo. Real decreto 1124/2000, de 16 de xuño, polo que se modifica o Real decreto 665/1997, do 12 de maio, sobre a protección dos traballadores contra os riscos relacionados coa exposición a axentes canceríxenos durante o traballo. (Data actualización 20 do outubro de 2000).
- Real decreto 773/1997, do 30 de maio, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde relativas á utilización polos traballadores e traballadoras de equipos de protección individual.
- Real decreto 1215/1997, do 18 de xullo, polo que se establecen a disposicións mínimas de seguridade e saúde para a utilización polos traballadores e traballadoras dos equipos de traballo.
- Real decreto 1627/1997, do 24 de outubro, polo que se establecen disposicións mínimas de seguridade e saúde nas obras de construción.

- Real decreto 374/2001, do 6 de abril, sobre a protección da saúde e seguridade dos traballadores e traballadoras contra os riscos relacionados cos axentes químicos durante o traballo.
- Real decreto 614/2001, do 8 de xuño, sobre disposicións mínimas para a protección da saúde e seguridade dos traballadores e traballadoras fronte ao risco eléctrico.
- Lei 54/2003, de 12 do decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos laborais.
- Real decreto 171/2004, do 30 de xaneiro, polo que se desenvolve o artigo 24 da Lei 31/1995, de 8 de novembro, de prevención de riscos laborais, en materia de coordinación de actividades empresariais.
- Real decreto 2177/2004, do 12 de novembro, polo que se modifica o Real decreto 1215/1997, de 18 de xullo, polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde para a utilización polos traballadores e traballadoras dos equipos de traballo, en materia de traballos temporais en altura.
- Real decreto 2060/2008, do 12 de decembro, polo que se aproba o Regulamento de equipos a presión e as súas instrucións técnicas complementarias.
- Real decreto 985/2013, do 13 de decembro, polo que se establecen dez certificados de profesionalidade da familia profesional "Artes e artesanías" que se inclúen no Repertorio nacional de certificados de profesionalidade e se actualizan os certificados de profesionalidade establecidos como anexos II e III do Real decreto 613/2013, do 2 de agosto.
- Real decreto 337/2014, do 9 de maio, polo que se aproban o Regulamento sobre condicións técnicas e garantías de seguridade en instalacións eléctricas de alta tensión e as súas instrucións técnicas complementarias ITC-RAT 01 a 23.
- Real decreto 709/2015, do 24 de xullo, polo que se establecen os requisitos esenciais de seguridade para a comercialización dos equipos a presión.
- Código técnico de edificación.

III. FESTIVALS SUSTENTABLES

Introducción	117
Sustentabilidade social	119
En relación co proxecto empresarial	119
En relación coa xestión de persoas	119
En materia de igualdade de xénero	120
En relación coa competencia	120
En relación co público	121
Sustentabilidade económica	123
Xestionar as finanzas axeitadamente	123
En relación coas compras	123
Sustentabilidade ambiental	124
En relación coa contorna	124
En relación co consumo de enerxía	124
En relación co consumo de auga	125
En relación coa mobilidade	126
En relación co ruído	126
En relación cos residuos	127
En relación coa alimentación	128
En relación coa comunicación	128
En relación coa publicidade e mercadotecnia	129
En relación coas medidas postas en marcha	129

INTRODUCCIÓN

Actualmente encontrámonos ante a oportunidade de converter os desafíos aos que nos enfrentamos (cambio climático, igualdade da muller, educación...), en espazos de mellora e evolución que nos permitan adaptarnos mellor aos cambios que se aveciñan creando á súa vez unha economía eficiente e sustentable no uso dos recursos, na protección das persoas, do medio ambiente e do patrimonio cultural e orientada á persecución de obxectivos comúns.

Afrontar estes desafíos require dun compromiso ao que está chamada toda a sociedade, non so os gobiernos nacionais, as autoridades rexionais e municipais senón tamén a sociedade civil e as empresas.

Nesta liña, Nacións Unidas lanzou no ano 2015 a **Axenda 2030** para o Desenvolvemento Sustentable e os **17 Obxectivos de Desenvolvemento Sustentable (ODS)**, unha axenda internacional, inclusiva e cun espírito de colaboración para favorecer un desenvolvemento sustentable e igualitario.

Para os festivais de música e para as empresas responsables da súa producción, estes desafíos, preséntanse como unha oportunidade.

Os festivais de música e, en xeral calquera evento cultural, son puntos focais para o público que proporcionan a creación de espazos dinámicos nos que as persoas poidan atoparse con novas ideas e probar cousas novas. Son marcos excepcionais para:

- A xestión e participación responsables,
- A divulgación de novas estratexias vinculadas á economía circular;
- Impulsar e provocar a concienciación, a reflexión e o debate sobre a sustentabilidade.

Ademais, introducir a sustentabilidade como criterio de organización dun festival de música comporta numerosos beneficios tanto a escala social e medioambiental como económica (impulso da economía local, minimización de residuos, aforro económico ao reducir e minimizar os consumos de materiais).

O presente módulo non ten carácter normativo, tampouco exhaustivo, aínda que pretenda recoller o maior número posible de recomendacións que lles permitan ás empresas organizadoras coñecer o grao de cumprimento dos parámetros de sustentabilidade no desempeño das súas tarefas. Neste sentido, cada ente organizador pode e debe identificar, en cada momento, que accións son susceptibles de afectar a sustentabilidade do festival que produce, con independencia de que estean recollidas nesta guía, e adoptar as medidas precisas para corrixir as deficiencias ou implementar melloras.

O proceso de mellora continua esixe, en definitiva, que as empresas organizadoras realicen unha **constante avaliación e control dos seus procesos e tarefas**, sendo esta en si mesma a primeira boa práctica que pode implementar.

A implementación destas prácticas é, en moitos dos casos, voluntaria e esixe unha correcta comunicación dentro da organización, de tal xeito que todas as persoas implicadas as coñezan (polo menos, as que lles afectan directamente) e as implementen, así como que reporten á organización todos os feitos que poidan incidir na aplicación das boas prácticas e na súa adaptación e mellora.

SUSTENTABILIDADE SOCIAL

No plano do social, a sustentabilidade fomenta o desenvolvemento das persoas, as comunidades e as culturas. Traballar en prol da igualdade de xénero e por acadar un nivel global de calidade de vida, sanidade e educación son algúns dos aspectos que configuran esta ámbito da sustentabilidade.

Os festivais musicais son producidos por empresas ou por organizacións que, sen selo, deben comportarse como tales, en tanto provedoras de bens e servizos ás persoas —o público—. Esta condición esixe, por tanto, que sexan xestionadas conforme aos principios da boa gobernanza das empresas, adopten a forma que sexa. Estes principios deben ser trasladados á producción dos festivais.

En relación co proxecto empresarial

- Ter unha **estratexia** definida
- Dispor dunha **política de sustentabilidade** e comunicala a todas as partes interesadas.
- Definir **compromisos** para contribuír á consecución dos Obxectivos de Desenvolvemento Sustentable.

En relación coa xestión de persoas

As empresas deben saber como xestionar axeitadamente as persoas da súa organización, como o capital máis importante que son dentro da organización.

- Ter previsto como **integrar a novos empregados**, cun **protocolo** que indique cómo iniciar as súas tarefas, aspectos esenciais da empresa que debe coñecer —como os valores e obxectivos da empresa—.
- Deseñar e publicar un **organograma claro**, coas tarefas e responsabilidades apropriadamente descritas.
- Prever un **programa de formación continua** das persoas da organización.
- Ter sistemas para **captar e reter talento**.
- Establecer as axeitadas **canles de comunicación e transmisión** de ordes, pedimentos e información entre as persoas e departamentos.
- Establecer unha **política de xestión da satisfacción**, a través das retribucións e incentivos.

En materia de igualdade de xénero

- Compromiso da organización coa igualdade de xénero de maneira explícita na empresa a través das **Políticas de igualdade** e coñecemento rigoroso da situación da organización respecto da igualdade de oportunidades.
- Uso dunha **comunicación inclusiva e non discriminatoria** na linguaxe oral, escrita e iconográfica.
- Elaborar un **sistema de indicadores** para a avaliación e seguimento das medidas contempladas no Plan de Igualdade.
- Realizar **accións formativas** con relación á igualdade de oportunidades entre mulleres e homes, para a sensibilización e capacitación do cadro de persoal.
- **Procesos de reclutamento e selección incluíntes** que inclúan a posibilidades de contar con perfiles máis competentes non suxeitos a estereotipos de xénero.
- **Conciliación** da vida profesional e privada.
- Medidas para o fomento da **corresponsabilidade** entre o cadro de persoal.
- **Participación equilibrada** de homes e mulleres que permita un desenvolvemento profesional en todos os departamentos, postos de traballo e categorías profesionais independentemente do sexo da persoa.

En relación coa competencia

As empresas organizadoras de festivais deben cumplir os criterios establecidos na legislación reguladora da competencia. A ordenación dun sector do mercado iníciase fomentando o cumprimento das obrigas recollidas na normativa de referencia, principalmente a Lei 3/199, de competencia desleal, completada coa normativa sobre defensa da competencia, recollida na Lei 15/2007, de defensa da Competencia e o Regulamento que a desenrola, aprobado polo Real decreto 261/2008.

Atendendo a esta normativa, son boas prácticas que deben ser observadas polas empresas organizadoras de festivais:

- **Non interferir deslealmente na negociación** dos festivais na contratación de artistas e outros provedores.
- **Absterse de realizar actos de imitación**, os actos de **confusión** con outros festivais, e explotación da reputación doutros festivais, sen o consentimento dos seus titulares.
- **Absterse de realizar actos de comparación ou de denigración** de outros festivais.

En relación co público

- **Cumprir coa programación ofertada**, indicando con claridade que artistas comparecerán no festival, tamén se son bandas/artistas tributo ou artistas individuais pertencentes a bandas de recoñecido prestixio, pero que actúan individualmente. A cancelación de más dun cabeza de cartel, e/ou do 30 % das actuacións/actividades programadas unha vez posta a venda as entradas, sen xusta causa e sen pór á disposición do público un desconto ou devolución do prezo da entrada, reputarase un acto grave de competencia desleal.
- **Realizar publicidade veraz e leal do festival**, da súa programación artística, das actividades que se poden atopar nel, sobre os prezos e os servizos que estes inclúen.
- Ter un **departamento de atención ao cliente**, establecendo procedementos áxiles e de doado entendemento para o público, en especial nos procesos de devolución de todo ou parte do prezo, cando corresponda.
- **Publicar** na páxina web e nas entradas (tanto en formato papel como en formato dixital) **os datos reais da empresa organizadora**, así como os datos de contacto efectivos que poden ser usados para dirixir calquera reclamación contra a empresa organizadora.
- **Non infrinxir** os **dereitos de imaxe** das persoas asistentes ao festival nin empregar indebidamente os datos persoais que estas cedan aos organizadores. Respecto dos datos persoais, os organizadores deberán **instruír o público dos seus dereitos conforme aos requisitos establecidos na LOPD**.
- Contar con **persoal cualificado, ou cos procedementos axeitados, para atender as persoas en casos de violencia de xénero**.

- **Evitar a linguaxe sexista nas súas comunicacíons** e, en xeral, realizando unha comunicación respectuosa co público, conforme aos usos socialmente aceptados e a normativa vixente, especialmente respecto de colectivos especialmente vulnerables.
- **Adoptar todas as medidas de accesibilidade** que tecnicamente resulten posibles para favorecer a entrada e integración nos festivais de persoas con discapacidade ou en situación de dependencia.
- **Establecer e comunicar procedementos áxiles de devolución ao público** de cantidades de diñeiro sobrantes dos sistemas electrónicos persoais de pagamento (pulseiras “cashless” e similares), nun prazo razonable.
- **Dispôr de intérpretes de signos** para charlas ou determinadas intervencións se fose necesario.
- **Eliminar barreiras físicas** no lugar de realización ou dispôr **medidas correctivas**.
- Escoller **recintos que lles proporcionen sombra natural** aos asistentes e/ou **facilitar espazos con sombra**.

SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA

A sustentabilidade busca impulsar un crecemento económico que xere riqueza equitativa sen prexudicar as persoas nin aos recursos naturais.

Un investimento e repartimento igualitario dos recursos económicos permitirá potenciar os demais piares da sustentabilidade para lograr un desenvolvemento completo.

Xestionar as finanzas axeitadamente

Coñecer en profundidade o estado financeiro da organización é fundamental para a supervencia e viabilidade da empresa. Se unha empresa vive de organizar un só festival, coñecer as contas do festival é coñecer as contas da empresa. No caso de organizar máis dun festival, é moi importante establecer para ese festival o axeitado control financeiro. En calquera caso, son boas prácticas financeiras:

- **Contas de explotación separadas** por unidades de producción e/ou por festival organizado.
- Coñecer constantemente o **fluxo de caixa, ou liquidez** da que dispón e pode dispor a organización a través dun cadro de tesourería.
- Establecer e vixiar os **indicadores do cadre de mando**: liquidez, endebedamento, rendibilidade...
- Contar con **ferramentas de control do fondo de manobra**. O fondo de manobra é a diferencia entre os activos en circulación continua (como as existencias, créditos a favor, saldos en contas...) e a débedas que se lle poden esixir á organización nun prazo inferior a un ano (pagos a provedores, débedas con terceiros, salarios, impostos, cotas da seguridade social...).
- Contar con **programas de xestión da facturación e da contabilidade**.

En relación coas compras

- Elaborar unha **política de compras** que inclúa aspectos vinculados coa sustentabilidade.
- **Requirilles ás empresas que dispoñan dun sistema de xestión de calidad ou ambiental.**
- Establecer no contrato de prestación de servizo o **cumprimento da política de sustentabilidade do evento**.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Na súa vertente ambiental, a sustentabilidade defende que a natureza non é una fonte inesgotable de recursos e vela pola súa protección e uso racional.

Aspectos como o coidado do medio ambiente, o emprego de enerxías renovables, o aforro de auga, a movilidade sustentable ou a innovación contribúen a lograr esta sustentabilidade ambiental dende varios frontes.

En relación coa contorna

- Adoptar as medidas necesarias para **protexer a contorna e a súa biodiversidade.**
- Información da **prohibición de tirar lixo e cabichas** no chan e na contorna, así como de facer uso dos colectores.
- Establecer medidas de **limpeza** da contorna
- Establecer **medidas de vixilancia e intervención en caso de lumes.**

En relación co consumo de enerxía

A xestión enerxética dun festival de música pode ser un tema complexo, o que non quita que se poidan implementar unha serie de medias que favorezan a eficiencia enerxética e minimicen as emisións de gases de efecto invernadoiro.

- Facer unha **estimación das necesidades de enerxía.** Saber canta enerxía vai ser demandada por tipo de instalacións (iluminación, son, restauración...) e por horarios ou franxes horarias axudará a dimensionar e seleccionar as tecnoloxías que mellor se adapten as nosas necesidades.
- **Planificar as fontes de enerxía** en función das necesidades. Estudar a viabilidade do uso de grupos electróxenos más eficientes
- **Planificar a distribución de enerxía** para optimizar as cargas e a súa eficiencia.

- Emprego de **equipos enerxeticamente eficientes** (xeradores, proxectores, equipos de audio...).
- **Identificar puntos de luz estratégicos** para reducir o número de bombillas e focos.
- Uso de **sistemas de iluminación eficientes** (baixo consumo, reguladores–).
- **Apagar as luces e o son** dos escenarios cando non se estean usando.
- Uso/promoción de **fontes de enerxía renovables**, cando esta alternativa sexa viable tecnicamente.
- Uso de **enerxía certificada** solicitándolle á comercializadora o certificado de enerxía renovable (REC) ou garantía de orixe renovable (GdOR).
- **Monitorizar e analizar os consumos de enerxía** durante os eventos para analizar futuras reducións.
- **Establecer cotas** entre os demandantes de enerxía para concienciar sobre a necesidades de establecer certos límites no consumo e propoñerelles a busca de alternativas más eficientes (neveiras, cociñas...)
- Establecer un **sistema de compensación de emisións de CO₂** (por exemplo, realizar a plantación de árbores autóctonas nunha zona degradada do termo municipal ou da comarca).

En relación co consumo de auga

- **Dispor de puntos de acceso a auga potable e sinalizalos.**
- Facer unha **estimación das necesidades de auga**. Saber canta auga vai ser demandada por tipo de instalacións (restauración, duchas, aseos, rego...) e analizar o emprego de **equipos eficientes** para o aforro de auga (temporizadores, difusores...).
- **Substituir agua potable por augas recuperadas ou reutilzadeas** en aqueles usos que nos se require auga desta calidade.
- Establecemento de **sistemas de aproveitamento de augas de choiva**.

En relación coa mobilidade

O transporte e as viaxes a un festival de música poden ser un dos principais produtores de emisións de gases de efecto invernadoiro. As persoas, as estruturas temporais, o equipamento, os subministras, todo necesita chegar ao evento e logo volver.

Hai diversas prácticas que nos poden axudar a reducir o impacto negativo que o transporte ten sobre o medio ambiente.

- **Promover hábitos de consumo e transporte que reduzan a emisión de gases de efecto invernadoiro:** transporte colectivo (autobuses lanzadeira, garantir transporte público á finalización do evento, bonos), coche compartido, facilitar o estacionamento de bicicletas, fomentar os desprazamentos a pé, fomentar o uso de **vehículos eficientes** e pouco contaminantes.
- **Fomentar a idea de multimodalidade,** emprego de diferentes modalidades de transporte.
- **Establecer medidas para evitar atascos nos accesos ao evento:** definir e informar de varios puntos de entrada, dispoñer persoal para organizar o acceso de vehículos e ao aparcadoiro, establecer a colaboración coa policía local ou protección civil para ordenar o tráfico nas proximidades...
- Levar a cabo unha adecuada **sinalización do evento**, que inclúa as zonas de aparcadoiro e das entradas peonís, indicación e limitación das zonas de aparcamento dos turismos, establecemento de zonas de aparcamento específicas para autobuses, prazas para persoas con mobilidade reducida.
- **Contratación de empresas de transporte con vehículos de baixas emisións,** consumo e ruído.
- **Incluir na difusión do evento os medios de transporte público dispoñibles** (liñas e frecuencia de autobús...).

En relación co ruído

- **Distribuír de xeito eficiente os altofalantes**
- **Limitación do volume e do horario dos equipos de megafonía**
- Establecemento de **pantallas acústicas ou outras medidas mitigadoras** do impacto acústico na contorna.

En relación cos residuos

- Centrarse nas 3R: **Reducir** residuos, **reutilizar** materiais e **reciclar**.
- Dispor dun **plan de xestión de residuos** que recolla as tipoloxías de residuos, as necesidades de recollida...
- **Establecer un sistema de recollida selectiva** de residuos en liña co definido a nivel municipal e crear **e sinalizar unha rede de puntos de depósito de residuos**, tanto no recinto como nos accesos, nos puntos de maior tránsito/afluencia de asistentes.
- **Asegurar a disposición dos colectores en boas condicións de uso** (limpeza, espazo para depósito...) e **sinalizar os colectores** cos distintos residuos a depositar en cada un deles.
- **Informar do modo de separación dos residuos.**
- **Empregar produtos ecológicos** (pratos, cubertos, produtos de limpeza ecoetiquetados).
- **Empregar obxectos reutilizables** (pratos, vasos, manteis, panos de mesa...), que se poden empregar varias veces.
- **Promover o uso de fontes de auga potable** para beber con vasos reutilizables.
- **Promover a venda e consumo de produtos a granel ou en envases reutilizables**, segundo o caso.
- Cando non sexa posible **abastecerse de alimentos a granel**, reducindo a xeración de residuos de envases.
- **Escolher envases de materiais más sustentables** para usos concretos, como cartón reciclado fronte ao plástico.
- **Identificar, recompilar e xestionar a reutilización de materiais** empregados no evento (por exemplo lonas, mobles, alfombras, adornos...).
- **Garantir a entrega dos residuos a xestores autorizados.**
- Establecer un sistema de **control de accesos e identificación reutilizable**.
- Establecer **hábitos de uso responsables dos materiais**.
- Establecer **elementos de comunicación reutilizables** noutros eventos similares ou noutros usos.
- Fomentar o **uso racional do material de papelería** por parte dos asistentes.
- Editar o **número mínimo de elementos publicitarios** e facelo en papel reciclado.

En relación coa alimentación

- Adeuar as preparacións de comidas ao consumo estimado (planificación e disposición), para o cal é preciso prever o número de comensais para non abastecerse máis do preciso.
- Dispore distintos tamaños de racións de comida para os comensais.
- Dispensar **produtos locais km0, ecolóxicos e de tempada**.
- Promover produtos locais cociñando **pratos tradicionais ou propios da zona**.
- **Identificar** nos menús **os alimentos** de producción ecolólica, comercio xusto, produtos locais.
- Introducir **froita** de temporada, **hortalizas e legumes** nos menús.
- Solicitarles ás empresas provedoras, que sirvan produtos responsables.

En relación coa comunicación

- Empregar un sistema de **publicidade** do evento a través de **medios dixitais**.
- Acceso á política ambiental do evento conxuntamente coa información deste, dispoñible en internet.
- **Información, a través de internet**, das medidas ambientais adoptadas na organización e desenvolvemento do evento.
- Instalación, nos accesos ao evento, de **puntos de información** destas medidas ambientais e das normas de conduta asociadas (a través de **códigos QR**, por exemplo).
- Envío aos interesados da **información por correo electrónico**.
- **Dispoñer toda a información en liña con anterioridade** ao evento.

En relación coa publicidade e mercadotecnia

- **Limitar os envoltorios** no material publicitario.
- Emprego de **plásticos reciclados ou reutilizados para cartelería**.
- Que o **material publicitario** sexa **funcional**.
- Entregar **material publicitario de materias recicladas**.
- Uso preferente de **tipografías ecológicas** nos documentos impresos ou preparados para impresión.
- **Uso de tintas vexetais**, na medida do posible.
- Utilizar **téxtils de comercio xusto**, algodón **ecolóxico**, materiais **reciclados...**

Sobre as medidas postas en marcha

- **Recompilar información e datos** sobre os aspectos ambientais do evento para configurar os indicadores de control establecidos.
- **Redactar e publicar un informe de impacto das medidas de sustentabilidade implantadas**.
- **Asesorar a outros organizadores** sobre as medidas de sustentabilidade experimentadas.
- **Avaliar o grao de sustentabilidade do evento**.

IV. REQUISITOS DOCUMENTAIS DUN FESTIVAL

Introdución	133
A licenza de actividade	134
Relación documental	138
O proxecto técnico	142

INTRODUCIÓN

Como xa adiantamos no bloque FESTIVALS DE CALIDADE, a documentación é unha parte esencial de calquera sistema de xestión da calidade e non se debe entender como un fin en si mesmo senón como unha actividade que lle engada valor á nosa actividade.

A magnitude da documentación vai variar segundo o tamaño da organización, o tipo de actividade que desenvolva, a complexidade e a interacción entre os procesos.

Ao longo dos bloques anteriores vimos os documentos que deben ser xerados con relación a un sistema de xestión da CALIDADE, así como aqueles relativos á SEGURIDADE e á SUSTENTABILIDADE.

Este bloque pretende darré ao produtor do festival unha visión global de toda a documentación vinculada coa producción do festival.

A LICENZA DE ACTIVIDADE

A realización dun festival de música así como a execución das instalacións desmontables nas localizacións nas que teña lugar, vai requirir con carácter xeral a obtención previa dun título habilitante en forma de autorización ou licenza de actividade.

Dependendo da localización e administración a quen se lle solicite a solicitude poderá ter formato libre ou estar suxeita a uns formularios existentes.

O diagrama que se mostra a continuación recolle de modo xenérico as actividades implícitas no trámite de solicitude da licenza.

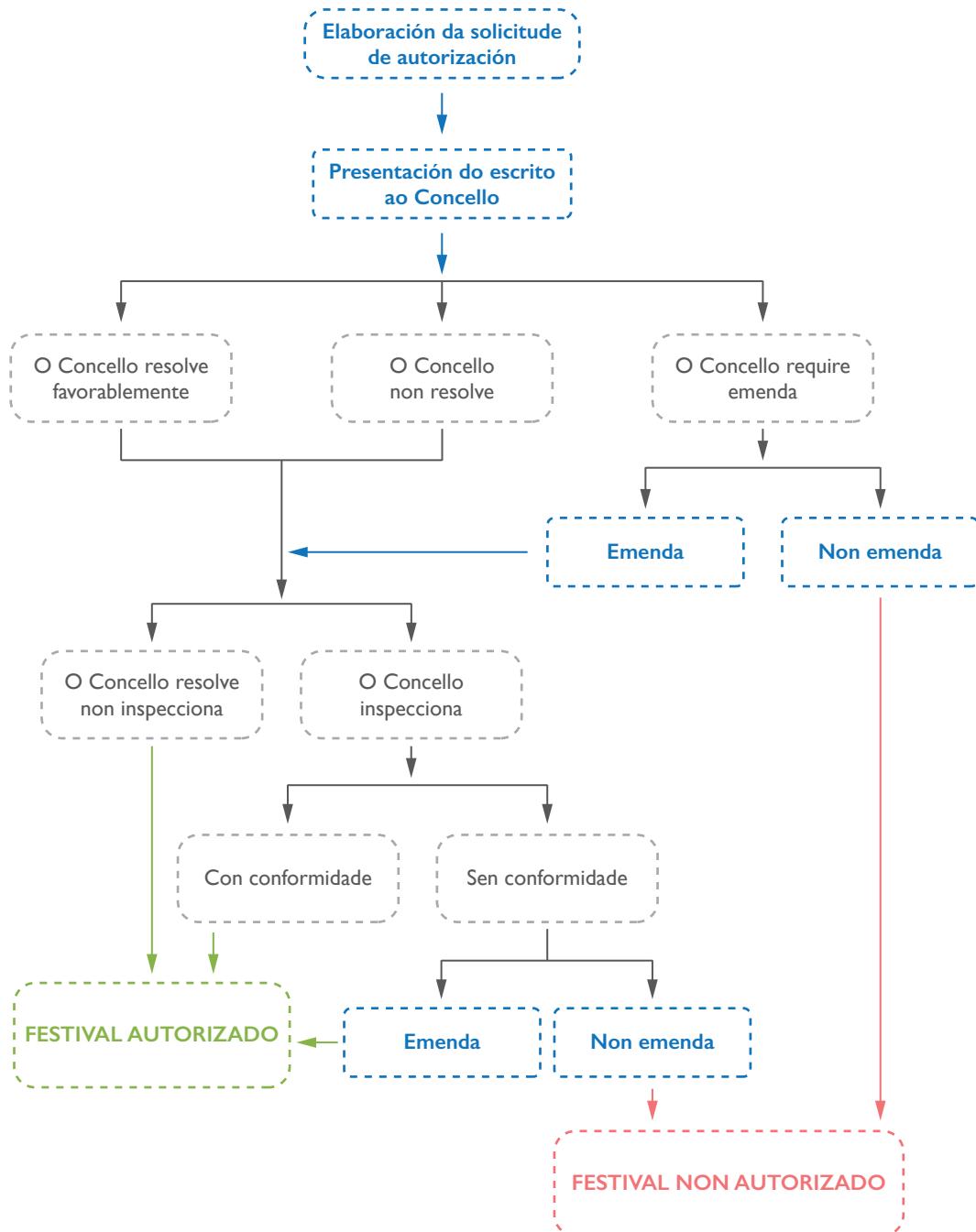


FIGURA 27. DIAGRAMA DE FLUXO PARA A SOLICITUDE DA LICENZA DE ACTIVIDADE

SOLICITUDE DE AUTORIZACIÓN

A solicitude de autorización de espectáculo público para a producción do festival deberá presentarse ante o concello en cuxo territorio ten lugar o festival. Se o festival ten lugar en máis dun municipio, a solicitude presentarase ante a Xunta de Galicia.

A solicitude que se vai presentar pode seguir o modelo básico que se reproduce a continuación, acompañado da documentación que corresponda en cada caso (para cada festival) conforme ao disposto na Lei 10/2017, de espectáculos e actividades recreativas de Galicia e da Lei 9/2013, de emprendemento e competitividade de Galicia.

Modelo de solicitud de autorización:

Ao Excmo. Concello de...

D/Dona ..., maior de idade, con DNI ..., en representación de ..., con CIF ..., con domicilio en, de ..., ante ese concello comparece e Di:

Que por medio do presente escrito veño formalizar **SOLICITUDE DE AUTORIZACIÓN ESPECTÁCULO PÚBLICO**, ao amparo do disposto nos artigos 41, 42 quater e 42 quinques da Lei 9/2013, de emprendemento e competitividade de Galicia, para la producción do Festival ..., que está previsto para os días ... de ... de ..., en ..., deste municipio.

Que, para os efectos da referida lexislación, se acompaña a seguinte documentación:

1. Acordo do Órgano de Administrador da entidade solicitante para o inicio do procedemento de solicitude.
2. Escrituras da sociedade solicitante, nas que consta a lexitimación do representante legal.
3. Memoria técnica emitida por profesional competente, que inclúe:
 - 3.1. Plan de autoprotección, emitido por profesional competente, coas demais previsións legais que han de ser contempladas neste documento en función da súa pertinencia.
 - 3.2. Elementos de control de incendios.
 - 3.3. Proxecto de instalación eléctrica.
 - 3.4. Certificados das instalacións desmontables non permanentes.
 - 3.5. Determinación dos medios de emergencias.
 - 3.6. Modos e medios de actuación en caso de incendio.
 - 3.6. Certificado das instalacións de iluminación, imaxe e son.
 - 3.8. Valoración do impacto na contorna e medidas de protección.
 - 3.9. Xestión de residuos e medidas de hixiene.
 - 3.10. As demais previsións legais que han de ser contempladas neste documento en función da súa pertinencia.
4. Póliza do contrato de seguro para o evento.
5. Documento de coordinación de actividades.

Polo exposto, a ese concello

SOLICITO que tendo por presentados este escrito e documentación acompañada, os admita, e, na súa virtude, autorice a realización do festival, nas datas e lugar indicados no corpo do presente escrito.

..., o ... de ... de ...

RELACIÓN DOCUMENTAL

LISTA DE COMPROBACIÓN

NOTA:

A seguinte lista de comprobación de documentos non é obligatoria para todos os festivais. É recomendable que cada organizador elabore a súa en función das esixencias normativas. Algunha documentación debe ser presentada coa solicitude da autorización. En todo momento, antes e durante e/o festival debe estar accesible e a disposición da Adminstración pública que teña as competencias de supervisión e control (normalmente, o concello). Despois do festival, debe ser correctamente arquivada. Sinálanse en vermello os documentos que obligatoriamente deben acompañar a solicitude, se corresponde achegalos pola tipoloxía e actividades que se van desenvolver no festival. A LISTA PODE TER MÁIS ELEMENTOS DE COMPROBACIÓN.

LISTA DE COMPROBACIÓN

DATA	DOCUMENTO
DOCUMENTACIÓN BÁSICA DO FESTIVAL	
<input type="checkbox"/>	Solicitud de autorización administrativa do uso do espazo
<input type="checkbox"/>	Contrato de alugueiro (ou outro contrato privado de cesión do espazo)
<input type="checkbox"/>	Memoria descriptiva do espazo
<input type="checkbox"/>	Proxecto técnico de montaxe
<input type="checkbox"/>	Estudo xeotécnico ou estudo de cargas sobre infraestructuras
<input type="checkbox"/>	Visado do proxecto técnico
<input type="checkbox"/>	Póliza de seguro de RC (e recibo de pago da prima)
<input type="checkbox"/>	Póliza de seguro de cancelación (e recibo de pago da prima)
<input type="checkbox"/>	Boletín de instalación eléctrica de baixa tensión
<input type="checkbox"/>	Plan de mobilidade
<input type="checkbox"/>	Estudo de impacto acústico
<input type="checkbox"/>	Plan de riscos laborais e coordinación de actividades
<input type="checkbox"/>	Plan de autoprotección
<input type="checkbox"/>	Actas de comunicación e implantación do plan de autoprotección
<input type="checkbox"/>	Manuais de montaxe de infraestructuras e equipamento
<input type="checkbox"/>	Marcado CE das infraestructuras
<input type="checkbox"/>	Certificación da montaxe de instalación
<input type="checkbox"/>	Plan de prevención de delitos
<input type="checkbox"/>	Estudo de impacto ambiental
<input type="checkbox"/>	Plan de xestión de residuos
<input type="checkbox"/>	Plan de prevención de agresións sexuais
<input type="checkbox"/>	Folla de liquidación de dereitos de autor
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A TRABALLADORES POR CONTA ALLEA (INCLUÍDOS ARTISTAS) E RISCOS LABORAIS	
<input type="checkbox"/>	Contratos laborais
<input type="checkbox"/>	Altas en SS
<input type="checkbox"/>	Nóminas
<input type="checkbox"/>	Actas de formación en PRL en posto de traballo
<input type="checkbox"/>	Póliza de seguro de accidentes de traballo e recibo de pagamento + certificado do servizo de prevención de estar ao corrente de pago
<input type="checkbox"/>	Evaluación de riscos asinada por técnico competente
<input type="checkbox"/>	Plan de actividade preventiva asinada por técnico competente
<input type="checkbox"/>	Plan de prevención asinada por técnico competente
<input type="checkbox"/>	Contrato de servizo de prevención alleo e recibo de pago
<input type="checkbox"/>	Documento de asociación a mutua de accidentes
<input type="checkbox"/>	Ficha de entrega EPI

DATA	DOCUMENTO
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A TRABALLADORES E RISCOS LABORAIS QUE SE LLES VAI REQUIRIR A PROVEORES (SOCIEDADES)	
<input type="checkbox"/>	Alta en seguridade social (autónomos)
<input type="checkbox"/>	Actas de formación en PRL en posto de trabalho
<input type="checkbox"/>	Actas de comunicación a provedores (coordinación de actividades)
<input type="checkbox"/>	Declaración responsable de pago de salario
<input type="checkbox"/>	TC1 e TC2
<input type="checkbox"/>	Póliza de seguro de accidentes de trabajo e recibo de pagamento + certificado do servizo de prevención de estar ao corrente de pago
<input type="checkbox"/>	Avaliación de riscos asinada por técnico competente
<input type="checkbox"/>	Plan de actividade preventiva asinada por técnico competente
<input type="checkbox"/>	Plan de prevención asinada por técnico competente
<input type="checkbox"/>	Contrato de servizo de prevención alio e recibo de pago
<input type="checkbox"/>	Documento de asociación a mutua de accidentes
<input type="checkbox"/>	Índices de sinistralidade do último ano anterior ao ano en curso
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A TRABALLADORES E RISCOS LABORAIS QUE SE LLES VAI REQUIRIR A PROVEORES (AUTÓNOMOS)	
<input type="checkbox"/>	Copia DNI
<input type="checkbox"/>	Alta RETA
<input type="checkbox"/>	Certificado de aptitude médica
<input type="checkbox"/>	Certificado de formación específica (risco eléctrico, trabalho en altura, espazos confinados)
<input type="checkbox"/>	Documento de entrega de información e formación
<input type="checkbox"/>	Documento de entrega EPI
<input type="checkbox"/>	Fotografía tamaño carné
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A ARTISTAS EXTRANXEIROS	
<input type="checkbox"/>	Visados de inmigración (artistas extranjeiros fóra de Schengen)
<input type="checkbox"/>	Declaración do axente relativa á contratación conforme á lexislación en orixe, pago de impostos en orixe e seguridade social en orixe
<input type="checkbox"/>	Seguros de asistencia sanitaria e asistencia en viaxe
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A PROVEORES (XERAL)	
<input type="checkbox"/>	Escrituras da sociedade
<input type="checkbox"/>	Boletín autónomo pagado
<input type="checkbox"/>	Tarxeta do CIF
<input type="checkbox"/>	Alta en actividades económicas
<input type="checkbox"/>	Ausencia de débedas a Seguridade social, AEAT, ATRIGA
<input type="checkbox"/>	Póliza de seguro de RC (e recibo de pago da prima)
<input type="checkbox"/>	Declaración responsable de que os vehículos cumplen coa normativa de circulación (permisos e seguros)
<input type="checkbox"/>	Contratos de compra, servizo ou subministración
<input type="checkbox"/>	Orzamentos de compra, servizo ou subministración
<input type="checkbox"/>	Facturas de compra, servizo ou subministración

DATA	DOCUMENTO
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A PROVEORES (VENDA DE ALIMENTOS)	
<input type="checkbox"/>	Autorización da Consellería de Sanidade (Rexistro Sanitario: REGASA ou equivalente para provedores doutras comunidades)
<input type="checkbox"/>	Acreditación de formación en manipulación de alimentos das persoas que vaian elaborar alimentos ou vendelos
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A PROVEORES (SEGURIDADE E CONTROL DE ACCESO)	
<input type="checkbox"/>	Acreditación da titulación do persoal de seguridade e control de accesos
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A PROVEORES (PIROTECNIA)	
<input type="checkbox"/>	Autorización administrativa para o uso de material pirotécnico
DOCUMENTACIÓN RELATIVA A CONSUMIDORES	
<input type="checkbox"/>	Follas de reclamacións
<input type="checkbox"/>	Procesos de tratamiento e uso de datos de carácter persoal (declarados na AEPD)

O PROXECTO TÉCNICO

Que é un proxecto técnico dun festival?

O proxecto técnico dun festival é o conxunto de textos, planos, esquemas..., empregados para definir as condicións da instalación e montaxe de infraestruturas e demais elementos físicos que van ser empregados na produción do festival.

O proxecto técnico determinará a viabilidade das instalacións e montaxes dende o punto de vista técnico, funcional ou normativo.

Dende o punto de vista procedemental, o proxecto técnico é un documento que formará parte da memoria do festival cando sexa requirida conforme ao disposto na Lei 10/2017, de espectáculos e actividades recreativas de Galicia. Neste punto cabe recordar que non se pode confundir MEMORIA DO FESTIVAL con MEMORIA TÉCNICA OU PROXECTO TÉCNICO DAS INSTALACIÓNNS E MONTAXES DO FESTIVAL:

O segundo formará parte do primeiro. Non obstante, e como os datos da memoria do festival coincidirán en parte cos do proxecto técnico, é posible articular os documentos nun único documento.

O documento único, ou a memoria do festival acompañada da memoria técnica, son documentos que deberá acompañar á solicitude de autorización do festival que se dirixa ao concello competente para autorizar.

Igualmente, para a elaboración do proxecto técnico dun festival terase en conta a Lei de espectáculos 10/2017, onde se establece o marco ou tipo do festival e que atenderá as súas particularidades de situación, tipo, instalacións e esixencias deste.

Primeiro, é preciso determinar o tipo de festival que pretendemos producir, xa que non todos teñen os mesmos tipos de estruturas, iluminación, número de asistentes, tipo de situación...

Debemos ter en conta que este é un documento técnico e como tal deberá ser redactado por un técnico superior competente, polo que a súa finalidade é ser rigoroso tanto nas súas descripcións como nas medidas adoptadas para a súa realización.

Este documento debe conter unha información mínima que debe estar apoiada na normativa correspondente e que se describirá en cada un dos apartados, e ten basicamente dúas partes fundamentais: memoria e planos, e que se detallan a continuación:

Memoria técnica ou proxecto técnico - contido:

- **Obxecto do proxecto:** onde se describe a finalidade e o marco normativo consultado no que se desenvolve o festival e é de obrigado cumprimento.
- **Titular da actividade:** deberase indicar o titular do dito festival con todos os seus datos, así como a persoa redactora do proxecto co seu número de colexiado.
- **Localización:** o sitio no que se vai levar a cabo o evento.
- **Descripción do recinto:** descripción completa da localización e detalles desta, superficies das diferentes zonas do recinto, características das estruturas ou elementos construtivos dos elementos desmontables (descripción detallada de todos os elementos presentes no recinto, as súas diferentes partes, medidas, tipo e forma de montaxe).
- **Procesos da actividade:** lugar, datas e horas nas que transcorre a actividade.
- **Servizos médicos:** os servizos médicos presentes no recinto, que estarán proporcionados á duración, superficie e número de asistentes ao festival, indicando tamén o lugar no que se situarán.
- **Materias primas e produtos:** tipos de produtos que estarán almacenados no recinto e o número das súas existencias medio.
- **Combustibles:** tipos de combustibles almacenados no recinto e o seu uso neste, situación e medidas de protección, se fora o caso de que só se dese en xeradores eléctricos indicarase onde están situados e como están protexidos.
- **Instalacións sanitarias:** número de baños dispoñibles para o público, distingindo entre homes e mulleres, duchas e demás servizos primordiais para o aseo diario.
- **Ventilación e iluminación:** tipo de ventilación (mecánica ou material) e iluminación (diúrna e nocturna) do festival.
- **Risco de incendio, deflagración ou explosión:** deberase facer unha valoración do risco de incendio con risco para persoas, bens e actividades de forma colectiva, é dicir, non superpoñendo os diferentes riscos, senón que o técnico ten que valorar todos os riscos de forma colectiva. Neste punto terase que explicar os medios provistos para a extinción de incendios segundo o CTE DB-SI4 e a compartimentación de zonas ou locais se fora o caso. (ver nota 1)
- **Clasificación do local:** neste punto terase que facer o cálculo de ocupación do festival atendendo á superficie e ás saídas de emerxencia. Detallarase tamén o tipo de portas situadas en percorridos de evacuación, sinalización e lonxitude dos medios de evacuación (ver nota 2).

- **Instalación eléctrica:** detallarase o tipo de alimentación eléctrica do evento, as súas diferentes acometidas e métodos de protección. Neste caso, se superamos o valor de xxx deberase entregar o proxecto correspondente no Ministerio de Industria debidamente cuberto por un técnico superior competente.
- **Outras instalacións:** augas potables, augas residuais, gas... ou en definitiva, outro tipo de instalación non detallada nos apartados anteriores e que estea presente no recinto.
- **Residuos sólidos:** deberase ter en conta os residuos xerados durante o festival e a forma adecuada de almacenaxe e saída do recinto.
- **Limpeza e medidas contra a sucidade no recinto:** deberase garantir o cumprimento da ordenanza xeral de hixiene e seguridade no traballo, polo que se indicarán as medidas a cumplir para manter a limpeza necesaria en todas as zonas.
- **Conclusión:** finalidade do proxecto e declaración responsable do técnico superior redactor.

ANEXO

- **Certificados dos materiais:** deberanse entregar todos os certificados de estabilidade, ignifugado e resistencia dos materiais e estruturas presentes no recinto.

PLANOS:

- **Distribución de zonas**
- **Saídas de emergencia**
- **Medios de extinción**
- **Alzados e plantas das estruturas** (escenarios, pórticos, tarimas, chanzos, montaxes especiais...)

Nota 1:

SI4: Dotación de instalación de protección contra incendios no que se describen os medios e as distancias entre eles.

SI5: a intervención dos bombeiros, no que se explica a súa aproximación e contorno que se debe cumplir; podendo en fase de producción a presenza destes para un simulacro ante calquera problema se fora o caso, ou ter previsto como sería a súa actuación.

Nota 2:

SII: terase en conta a particularidade do espazo onde se realizará o festival, se é pechado ou non e de que tipo para valorar a opción de facer sectorizacíons de incendio se fose o caso.

Reacción ao fogo dos elementos construtivos, decorativos e mobiliario, polo que se terá que entregar un certificado no que se indique que se cumplan estes parámetros, tendo en conta que o CTE derivaranos nalgúns casos as normas UNE se o caso particular non estivese recollido nel.

SI3: o cálculo da ocupación faise tanto por superficie como por dimensión das saídas de emerxencia. Neste caso, primeiro calcúlase a ocupación máxima tendo a superficie e a densidade correspondente a actividade que se vai a desenvolver seguindo as táboas do CTE, e despois calcularase a ocupación máxima segundo o número de saídas de emerxencia. Neste último cálculo deberemos prescindir da de maior dimensión (supoñendo que se podería bloquear) e a partir destes datos quedarnos co cálculo más restritivo para a ocupación do festival. Deberase ter en conta que tamén se cumplen as lonxitudes de evacuación segundo as táboas contidas no CTE.

A sinalización dos medios de evacuación, están definidas na norma UNE 23034:1988.

V. NORMATIVA E LEGISLACIÓN APLICABLE

O presente apartado ten como obxectivo recoller os aspectos legais que debe ter unha organización produtora dun festival. A maior parte destes aspectos son coincidentes con aqueles que debe ter en conta calquera outro produtor dun espectáculo. Outros, polas características especiais que, como espectáculo, ten un festival, normalmente só deberán ser tidos en conta por organizacións produtoras de festivais.

A estructura de cada subapartado recollerá as normas de ámbito estatal e autonómico que se deben ter en conta por parte das empresas produtoras de festivais no ámbito territorial de Galicia. A cada referencia normativa serán asociados os aspectos clave aos que atende, mais sen ánimo exhaustivo.

O obxecto deste apartado non é crear un manual de Dereito, senón unha guía útil de referencias normativas comprensibles para persoas encargadas da dirección da producción dun festival.

Finalmente, cando proceda, serán realizadas advertencias que deben sertidas en conta pola organización, pola súa relevancia nos procesos aos efectos de outorgar conformidade a determinadas tarefas e/ou para a toma de decisións en determinados fitos do proceso de producción.

Respecto de como se reflexará a normativa no presente informe, deben ser tidas en conta as seguintes referencias:

- Leis: as que sexan identificadas como leis do Parlamento de Galicia son de ámbito autonómico galego. As restantes, son de ámbito estatal.
- Decretos e outras normas de carácter inferior a lei: as de ámbito autonómico virán referidas á Xunta de Galicia ou á Consellería correspondente da Xunta de Galicia que as aprobou. As restantes, son de ámbito estatal.

REGULACIÓN XERAL: NORMAS DE DEREITO PRIVADO

As empresas (e outras organizacións produtoras de festivais) operan no sector do tráfico privado. Polo tanto, operan, básicamente, regulados polas seguintes normas:

- **Código Civil**

- **Código de Comercio**

Aos festivais son aplicables, ademais, todas as normas de carácter civil e mercantil que regulan os mercados e a competencia.

Ao longo dos seguintes subapartados serán identificadas as normas de dereito privado que, con carácter principal, afectarán á realización dun festival (e sen prexuízo de que deban ser tidas en conta outras).

Nota adicional

As empresas ou entidades de dereito privado que organicen festivais, en tanto presten servizos, serán considerados comerciantes aos efectos do Código de Comercio.

Esto quere dicir que:

- a. Seranllas de aplicación os usos do sector; polo que deberán coñecelos e aplicalos, non sendo posible alegar o seu descoñecemento.
- b. Seranllas de aplicación as normas de protección dos consumidores e usuarios (vid. apartado correspondente).

EXEMPLOS

- a. Un uso do sector da producción de festivais é o pagamento adiantado de cachés dos artistas, antes do inicio dos concertos. Igual uso do sector é a resolución dun contrato por falta de pagamento antes do inicio do concerto. A empresa produtora dun festival non poderá alegar descoñecemento dese uso para reclamar danos e prexuízos ao artista que se negue a actuar por non ter percibido o caché por anticipado.
- b. Son usos do sector o uso das tecnoloxías da información para o establecemento e regulación das relacións entre as partes. Hoxe son admitidos os correos electrónicos, chats de mensaxería instantánea e outras ferramentas informáticas para acreditar o contido das relacións e dirimir controversias.
- c. A venda de entradas é un acto de comercio. Tamén o é a adquisición de subministros para vender comida e bebida. A venda ao público de comida e bebida tamén é un acto de comercio.
- d. No suposto do punto anterior, o público adquirente dunha entrada ou consumidor de comida e bebida estará amparado polos dereitos que lle outorga a lexislación sobre consumo.

Advertencias importantes sobre a lexislación civil e mercantil

Na lexislación civil e mercantil permítese á vontade das partes unha moi ampla marxe para regular as súas relacións.

O instrumento clave para regular as relacións entre as partes é o contrato. Aínda que os contratos poden nacer, existir e ser perfectamente válidos sen que sexan incorporados a un documento, é altamente recomendable redactar e asinar contratos documentados por escrito.

A non existencia dun contrato documentado por escrito debería conllevar a non continuación dun proceso de contratación de servizos ou subministros.

Normativa aplicable ao uso de terreos e locais propiedade de titulares de dereito privado distintos do organizador do festival

En réxime de arrendamento.

Lei 29/1994, de arrendamentos urbanos.

En réxime de préstamo gratuíto de uso (Comodato).

Código Civil (arts. 1741 a 1752)

En réxime de usufructo.

Código Civil (arts. 467 a 552)

Regulación xeral: normas de derecho público

Existe unha grande cantidade de normas de derecho público que afectan ás empresas produtoras de festivais: as máis relevantes son as relativas á fiscalidade e ás obrigas en materia laboral e social, e más tamén as que afectan á policía de espectáculos e os conseguintes control e supervisión por parte das Administracións públicas.

Ademais das reseñadas, ao longo dos seguintes subapartados serán identificadas as normas de derecho público que, con carácter principal, afectarán á realización dun festival:

Neste ámbito, deterémonos nas normas que afectarán á calidade dos festivais, é dicir, aquelas que directamente incidirán nun proceso determinado cuxa interrupción pode determinar que o festival non cumpla con un ou máis criterios de calidade e, polo tanto, impida que poda obter a correspondente certificación.

Para ilustrar cun exemplo o anterior párrafo, acudiremos ao seguinte suposto:

A solicitude e obtención dunha subvención pública por parte dunha empresa organizadora de festivais está suxeita a procedementos e normas de derecho público. A non obtención da subvención non necesariamente implica que a empresa organizadora non cumpla cos criterios para obter ou manter unha certificación da calidade. Polo tanto, as normas e procedementos de subvención non serán obxecto deste documento.

Policía de espectáculos

Normativa de referencia:

Lei do Parlamento de Galicia 10/2017, de espectáculos públicos e actividades recreativas.

Lei Orgánica 4/2015, de seguridade cidadá.

Decreto 28/16/1982, polo que se aproba o Regulamento de Policía de Espectáculos.

Orde da Consellería de Xustiza, Interior e Administración Local da Xunta de Galicia, do 16 de xuño de 2005, pola que se determinan os horarios de apertura e peche de espectáculos e establecementos públicos na Comunidade Autónoma de Galicia.

Decreto da Xunta de Galicia 292/2004, do 18 de novembro, polo que se aproba o Catálogo de espectáculos públicos e actividades recreativas da Comunidade Autónoma de Galicia.

Nota 1: no intre de publicación deste manual aínda non se aprobou o regulamento de espectáculos de Galicia, habilitado pola lei 10/2017 do Parlamento de Galicia; por tanto, aínda resulta de aplicación o chamado "Regulamento de Policía de Espectáculos", de ámbito estatal.

Nota 2: a lei orgánica de seguridade cidadá recolle os supostos en que pode ser suspendido un espectáculo polas autoridades gobernativas. No seu catálogo de infraccións e sancións recolle supostos de infraccións en ou con ocasión de espectáculos públicos, e as correspondentes sancións.

Nota 3: a lexislación de turismo contén varias previsións normativas relativas a espectáculos públicos e actividades recreativas. As más relevantes son as relativas ao catálogo de espectáculos e actividades recreativas. O futuro regulamento da lei deberá derogar a orde sobre horarios e o decreto que recolle o catálogo de espectáculos.

Nota 4: a empresa organizadora dun festival debe consultar a normativa do concello da localización do festival por se ese concello dispón de ordenanzas propias sobre espectáculos que poden introducir ampliacións ou exclusións da normativa autonómica.

Especial mención, aos efectos de ser tidos en conta, merecen os seguintes da Lei do Parlamento de Galicia 10/2017, que non se remiten a outras leis ou regulamentos:

- Dereito de admisión.
- Entradas.
- Información ao público.
- Publicidade.
- Dereitos e obrigas do público.
- Dereitos e obrigas dos artistas.
- Dereitos e obrigas dos titulares/organizadores dos espectáculos.

Autorizacións ou licencias. Técnica autorizatoria de espectáculos públicos e actividades recreativas

Normativa de referencia:

Lei do Parlamento de Galicia 9/2013, do Emprendemento e Competitividade de Galicia.

Decreto da Xunta de Galicia 144/2016, polo que se aproba o regulamento único de regulación integrada de actividades económicas e apertura de establecementos.

Nota 1: esta normativa regula os procedementos polos que se autoriza a celebración de espectáculos:

- Declaración responsable.
- Solicitud de licenza ou autorización.

É importante ter en conta, tamén, que esta normativa regula o contido documental necesario para cumprimentar os referidos procedementos. Os procedementos comenzañ cunha declaración responsable ou solicitud, segundo corresponda, que debe acompañarse cunha memoria e dun proxecto técnico. O contido da memoria e do proxecto virá regulado pola normativa sectorial que corresponda.

Por exemplo (entre outros):

- Se é obrigado presentar un plan de autoprotección: debe cumplimentarse a normativa sobre autoprotección.
- Se van ser montadas infraestructuras: debe redactarse proxecto técnico de montaxe conforme ao código técnico da edificación.

Nota 2: esta normativa regula as facultades de supervisión e control por parte das Administracións públicas.

Normativa aplicable ao uso de terreos e locais propiedade de titulares de dereito público distintos do organizador do festival:

a. Por contrato para a explotación de bens patrimoniais das Adminstracións:

Lei 33/2003, do patrimonio das Administracións públicas.

Lei do Parlamento de Galicia 5/2011, do Patrimonio da Comunidade Autónoma de Galicia.

Real decreto 1373/2009, polo que se aproba o Regulamento xeral da Ley 33/2003, Lei 33/2003, do Patrimonio das Administracións públicas.

Lei 9/2017, de Contratos do sector público.

Real decreto 1098/2001, polo que se aproba o Regulamento xeral da Lei de contratos das Administracións públicas.

Real decreto 1372/1986, polo que se aproba o Regulamento de bens das entidades locais.

Lei 29/1994, de arrendamentos urbanos.

Código Civil.

b. En réxime de autorización especial de uso ou baixo o réxime de autorización e concesión demanial.

Lei 33/2003, do Patrimonio das Administracións públicas.

Lei do Parlamento de Galicia 5/2011, do Patrimonio da Comunidade Autónoma de Galicia.

Real decreto 1373/2009, polo que se aproba o Regulamento xeral da Ley 33/2003, Lei 33/2003, do Patrimonio das Administracións públicas.

Nota 1: tamén deben ser tidas en conta as normas de rango regulamentario sobre taxas e prezos públicos (por exemplo, as Ordenanzas Municipais sobre prezos públicos).

Nota 2: **Protección do Patrimonio histórico artístico e do Patrimonio natural.**

Cando o festival se realice en espazos ou bens protexidos, por integrar o patrimonio cultural, histórico artístico ou natural do Estado ou da Comunidade Autónoma, ademais das normas que se reseñan neste apartado, deberán seguirse as previsións normativas de:

- a. Patrimonio cultural:

Lei 16/1985, do Patrimonio Histórico Español.

Lei 10/2015, de salvagarda do Patrimonio inmaterial.

Lei do Parlamento de Galicia 5/2016, do Patrimonio cultural de Galicia.

- b. Patrimonio natural:

Lei 42/2007 do Patrimonio natural e da biodiversidade.

- c. En xeral:

Deben consultarse, ademais, as normas regulamentarias que regulan cada ben protexido como, por exemplo, as declaracíons de ben de interese cultural.

Seguros

A empresa organizadora dun festival debe contratar os seguros de responsabilidade civil esixidos pola Lei 10/2017 do Parlamento de Galicia (art. 8).

En tanto non se aprobe por vía regulamentaria os capitais mínimos e condicións do seguro, é de aplicación o disposto na disposición transitoria 3ª da Lei 10/2017 do Parlamento de Galicia.

Outros seguros:

- Obrigatorios: os que poda esixir unha normativa sectorial.
- Voluntarios: os que decida subscribir a empresa organizadora (por exemplo, un seguro de cancelación do festival).

Con carácter xeral, os seguros privados están regulados en:

Lei 50/1980, do Contrato de Seguro.

Servizos de seguridade, vixilancia e control de accesos

As empresas deben comprobar se deben contar con servizos de seguridade privada. Cando exista control de acceso ao recinto do festival, precisarán de controladores. Tamén poden implantar tarefas de vixilancia no recinto.

A **normativa que debe ser tida en conta** para implementar eses servizos é a seguinte:

Lei 5/2014, de Seguridade Privada.

Real decreto 2364/1994, polo que se aproba o Regulamento de Seguridade Privada.

Decreto 8/2010, da Xunta de Galicia, polo que se regula a actividade de control de acceso a espectáculos públicos e actividades recreativas.

Menores

Normativa de referencia:

Lei do Parlamento de Galicia 11/2010, de prevención do consumo de bebidas alcólicas en menores de idade.

As empresas deben ter en conta, principalmente, as condicións de acceso de menores a festivais onde existe publicidade sobre bebidas alcólicas e/ou se produce a venda ao público destas.

En Galicia, os menores de 18 anos únicamente poden acceder e permanecer neses recintos se están acompañados polos proxenitores, por titulares legais ou por adultos debidamente autorizados.

Dereitos do público

Baixo o epígrafe “dereitos do público” deben contemplarse diferentes aspectos en función da consideración das persoas:

- Como consumidores e usuarios de bens e servizos.
- Como usuarias dun espazo público.
- Como integrantes dunha colectividade de persoas.
- Outros supostos que atenden ás circunstancias particulares de determinadas persoas.

As referencias normativas que deben ser tidas en conta, con carácter básico, son as seguintes:

I. IGUALDADE

A **Lei Orgánica 3/2007, para a igualdade efectiva de homes e mulleres** recolle un apartado específico para a igualdade no acceso a bens e servizos e o seu subministro (Título VI), ademais de establecer medidas para a prevención de situacóns de acoso e violencia contra as mulleres.

O art. II.2. desa mesma lei recolle que as empresas poden establecer plans para a efectiva igualdade no acceso aos seus produtos.

O art. 12. establece que calquera persoa está lexitimada a solicitar a tutela xudicial para a igualdade de homes e mulleres.

Polo tanto, as empresas organizadoras de festivais están lexitimadas para establecer plans e protocolos para garantir e promover a igualdade de homes e mulleres e, en particular, para previr situacóns de acoso e violencia contra as mulleres.

A nivel galego, esa lei complétase co **Decreto lexislativo 2/2015**, do 12 de febreiro, polo que se aproba o **texto refundido das disposicións legais da Comunidade Autónoma de Galicia en materia de igualdade**.

Cabe reseñar a obriga de erradicar a linguaxe sexista, o que conleva, para as empresas organizadoras, a necesidade de coidar a comunicación para evitar o uso desta linguaxe (e as posibles sancóns asociadas aos incumprimentos).

2. PROTECCIÓN DE DATOS E DEREITO Á PROPIA IMAXE

Normativa de referencia:

Lei Orgánica 15/1999, de Protección de datos de carácter persoal.

Real decreto 1720/2007, do Regulamento de desenvolvemento da Lei Orgánica de protección de datos de carácter persoal.

Lei Orgánica 1/1982, do 5 de maio, de protección civil do dereito á honra, á intimidade persoal e familiar e á propia imaxe.

As empresas produtoras de festivais deben ter en conta varios aspectos relativos á privacidade das persoas asistentes como público:

a. Respecto da protección de datos de carácter persoal, as empresas deben cumplir as obrigas establecidas tanto na LOPD como no seu regulamento, en especial ao recabar datos nos seguintes supostos:

- Sistemas en liña de venda de entradas. Neste apartado non caben as simples referencias (ligazóns) ás condicións en materia de protección de datos das empresas comercializadoras de entradas. As empresas organizadoras, en tanto destinatarias dos datos colectados polas comercializadoras, deben establecer as súas propias condicións e medidas.
- Recoleción de datos por calquera procedemento, como autorizacións de todo tipo, sorteos, enquisas non anónimas, venda en liña de produtos e servizos etc.
- Recoleción de datos a través de navegación na web propia (cookies) e formularios de contacto e información.

b. Respecto do dereito á propia imaxe, a empresa organizadora debe ter en conta as obrigas relativas á imaxe das persoas, en especial de menores.

3. CONSUMO

As empresas organizadoras de festivais, como comercializadoras de bens e servizos, debe cumplir a normativa que regula o comercio minorista e a protección de consumidores e usuarios.

Normativa de referencia:

Real decreto lexistativo 1/2007, polo que se aproba o texto refundido da Lei xeral para a defensa dos consumidores e usuarios.

Lei 7/1996, de ordenación do comercio minorista.

Lei 3/1991, de Competencia desleal.

Lei 34/1988, Xeral de publicidade.

Real decreto 1801/2003, sobre seguridade xeral dos produtos.

Lei do Parlamento de Galicia 2/2012, de protección xeral das persoas consumidoras e usuarias.

Lei do Parlamento de Galicia 10/2017, de espectáculos públicos e actividades recreativas, nos apartados relativos ao público (entradas, información, dereitos e deberes, follas de reclamacións).

Decreto da Xunta de Galicia 375/1998, polo que se regulan as follas de reclamacións das persoas consumidoras e usuarias.

4. DEPENDENCIA

A **lei 39/2006, de promoción da autonomía persoal e atención ás persoas en situación de dependencia**, ademais de establecer un catálogo de dereitos para as persoas dependentes, establece un sistema de sancións en caso de infracción dos dereitos destas persoas, polo que as empresas deben contar con protocolos que permitan a accesibilidade das persoas en situación de dependencia, sen prexuízo do cumprimento de normativa sectorial específica, como o Código Técnico da Edificación no caso de supresión de barreiras arquitectónicas.

“Compliance” penal ou prevención corporativa de delitos

A Lei Orgánica 1/2015 reformou o **Código Penal** introducindo a responsabilidade penal das persoas xurídicas.

Deste xeito, actualmente, o art. 31 do Código Penal establece a citada responsabilidade penal e, no punto 2, establece as circunstancias nas que as persoas xurídicas se poden eximir de responsabilidade penal.

O punto 5 do mesmo art. 31 establece os requisitos que deben cumplir os modelos de organización e xestión das persoas xurídicas:

1. Identificarán as actividades en cuxo ámbito poidan ser cometidos os delitos que deben ser previdos.
2. Establecerán os protocolos ou procedementos que concreten o proceso de formación da vontade da persoa xurídica, de adopción de decisións e de execución das mesmas con relación a aqueles.
3. Disporán de modelos de xestión dos recursos financeiros axeitados para impedir a comisión dos delitos que deben ser previdos.
4. Imporán a obriga de informar de posibles riscos e incumplimentos ao organismo encargado de vixiar o funcionamento e observancia do modelo de prevención.
5. Establecerán un sistema disciplinario que sancione axeitadamente o incumplimento das medidas que estableza o modelo.
6. Realizarán unha verificación periódica do modelo e da súa eventual modificación cando se poñan de manifesto infraccións relevantes das súas disposicións, ou cando se produzcan cambios na organización, na estrutura de control ou na actividade desenvolvida que os fagan necesarios.

Nota 1: os delitos a previr son os que poden cometer as persoas directivas e/ou empregadas da persoa xurídica. Exemplos:

- Exemplos de delitos que poden ser cometidos por persoas xurídicas e que se deben previr: delitos económicos, delitos fiscais, delitos medioambientais, delitos laborais...
- Exemplos de delitos que non necesitan ser previdos por persoas xurídicas: delitos contra as persoas, como homicidios.

As persoas xurídicas, por tanto, deberán contar con plans de "compliance" adaptados ás súas necesidades para evitar a responsabilidade penal. Se non existe ese plan, ou o plan non foi implementado ou supervisado, a empresa tamén será responsable penalmente, o que pode supor, por exemplo, a inhabilitación para recibir subvencións públicas ou para contratar coas administracións.

Normativa técnica

Neste apartado relacionase a normativa á que se refire a Lei do Parlamento de Galicia 9/2013, do Emprendemento e Competitividade de Galicia, e que debe integrar a memoria que acompañará a toda declaración responsable ou solicitude de licencia/autorización.

A memoria técnica, además dos datos identificativos e a descripción do espectáculo, e da documentación relativa ao contrato de seguro deberá ser acompañada, segundo corresponda, da seguinte documentación:

- Proxecto técnico de montaxe e instalacións (inclúe a documentación relativa ás infraestructuras).
- Plan de autoprotección, que inclúa as actuacións, medios e medidas en caso de emergencia e para a evacuación de persoas.
- Estudo de impacto acústico.
- Documentación relativa a impacto ambiental e ruídos.

Ademais, pode ser requerida, pola lexislación sectorial:

- Plan de riscos laborais e coordinación de actividades.
- Plan de xestión de residuos e estudo de impacto ambiental.
- Documentación relativa ao cumprimento da normativa en materia de hixiene e seguridade alimentaria.
- Documentación relativa ao cumprimento da normativa en materia artefactos pirotécnicos.

A. NORMATIVA SOBRE ESTRUCTURAS E INSTALACIÓN

Real decreto 314/2006, polo que se poida o Código técnico da edificación.

Real decreto 842/2002, polo que se aproba o regulamento electrotécnico para baixa tensión.

B. NORMATIVA SOBRE AUTOPROTECCIÓN E EMERXENCIAS.

Real decreto 393/2007, polo que se aproba a Norma básica de autoprotección dos centros, establecementos e dependencias adicados a actividades que poidan dar orixe a situacións de emergencia.

Lei do Parlamento de Galicia 5/2007, de emergencias de Galicia.

Decreto da Xunta de Galicia 171/2010, sobre plans de autoprotección na Comunidade Autónoma de Galicia.

Decreto 2816/1982, polo que se aproba o Regulamento de Policía de Espectáculos.

C. NORMATIVA LABORAL

Real decreto Lexislativo 2/2015, polo que se aproba o texto refundido da Lei do Estatuto dos traballadores.

Decreto 1435/1985, polo que se regula a relación laboral especial de artistas de espectáculos públicos.

Real decreto Lexislativo 8/2015, polo que se aproba o texto refundido de la Lei Xeral da Seguridade social.

Real decreto 84/1996, polo que se aproba o Regulamento Xeral sobre inscrición de empresas e afiliación, altas, baixas e variacións de datos de traballadores na Seguridade social.

Real decreto 928/1998, polo que se aproba o Regulamento Xeral sobre procedementos para a imposición de sancións por infraccións de orde social e para os expedientes liquidatorios de cotas da Seguridade social.

Resolución de 11 de abril de 2006, da Inspección de Traballo e Seguridade Social, sobre o Libro de visitas da Inspección de Traballo e Seguridade social.

Convenio colectivo autonómico de eventos, servizos e producións culturais de Galicia.

D. NORMATIVA SOBRE SEGURIDADE E HIXIENE NO TRABALLO

Lei 31/1995, de prevención de riscos laborais.

Real decreto 39/1997, polo que se aproba o Regulamento dos servizos de prevención.

Real decreto 486/1997, polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.

Real decreto 485/1997, sobre disposicións mínimas en materia de sinalización de seguridade e saúde no traballo.

Real decreto 314/2006, polo que se poida o Código Técnico da Edificación.

Real decreto 171/2004, polo que se desenvolve o artigo 24 da Lei 31/1995, de Prevención de Riscos Laborais, en materia de coordinación de actividades empresariais.

Real decreto 286/2006, sobre da protección da saúde e a seguridade dos traballadores contra os riscos relacionados coa exposición ao ruído.

E. NORMATIVA SOBRE IMPACTO ACÚSTICO

Lei 37/2003, do 17 de novembro, do ruído.

Real decreto 1513/2005, polo que se desenvolve a Lei 37/2003, do ruído, no referente á avaliación e xestión do ruído ambiental.

Decreto da Xunta de Galicia 106/2015, sobre contaminación acústica de Galicia.

F. NORMATIVA SOBRE RESIDUOS

Lei 22/2011, do 28 de xullo, de residuos e solos contaminados.

Lei 11/1997, do 24 de abril, de envases e residuos de envases.

Lei do Parlamento de Galicia 10/2008, do 3 de novembro, de Residuos de Galicia.

Decreto da Xunta de Galicia 59/2009 do 26 de febreiro, polo que se regula a rastrexabilidade dos residuos.

Decreto da Xunta de Galicia 174/2005, do 9 de xuño, polo que se regula o réxime xurídico da producción e xestión de residuos e o Rexistro Xeral de Produtores e Xestores de Residuos de Galicia.

G. NORMATIVA SOBRE MEDIO AMBIENTE.

Lei do Parlamento de Galicia 7/2008, do 7 de xullo, de protección da paisaxe de Galicia.

Lei do Parlamento de Galicia 7/2012, do 28 de xuño, de montes de Galicia.

H. NORMATIVA SOBRE CONTAMINACIÓN LUMÍNICA.

Real decreto 1890/2008, polo que se aproba o Regulamento de eficiencia enerxética en instalacións de alumeados exterior e as súas instrucións técnicas complementarias EA-01 a EA-07.

I. NORMATIVA SOBRE SEGURIDADE ALIMENTARIA.

As empresas que vendan alimentos, ou permitan a venda de alimentos, especialmente os que vaian ser elaborados no recinto do festival deben cumplir, ou esixir o cumprimento, da normativa en materia de seguridade alimentaria.

Especial coidado require o cumprimento da normativa relativa a intolerancia e alérxenos: as empresas organizadoras deben ter en conta as obrigas de información aos consumidores cando se proceda á venda de alimentos sen envasar.

Normativa de referencia:

Regulamento UE 852/2004, relativo á hixiene dos produtos alimentarios.

Regulamento UE 1169/2011, sobre a información alimentaria facilitada ao consumidor.

Regulamento de execución (UE) nº 828/2014 no relativo aos requisitos para a transmisión de información aos consumidores sobre a ausencia e a presenza reducida de glute nos alimentos.

Lei 17/2011, de seguridade alimentaria e nutrición.

Lei 14/1986, do 25 de abril, xeral de sanidade.

Real decreto 199/2010, polo que se regula o exercicio da venda ambulante ou non sedentaria.

Real decreto 3484/2000, polo que se establecen as normas de hixiene para a elaboración, distribución e comercio de comidas preparadas.

Real decreto 126/2015, polo que se aproba a norma xeral relativa á información alimentaria dos alimentos que se presenten sen envasar para a venda ao consumidor final e ás colectividades, dos envasados nos lugares de venda a petición do comprador; e dos envasados polos titulares do comercio polo miúdo.

Real decreto 1801/2003, sobre seguridade xeral dos produtos.

Real decreto 191/2011, sobre Rexistro xeral sanitario de empresas alimentares e alimentos.

Real decreto 1945/1983, do 22 de xuño, polo que se regulan as infraccións e sancións en materia de defensa do consumidor e da producción agroalimentaria.

K. NORMATIVA SOBRE EMPREGO DE ARTEFACTOS PIROTÉCNICOS.

Normativa de referencia:

Real decreto 130/2017, polo que se aproba o Regulamento de explosivos.

Real decreto 989/2015, polo que aproba o Regulamento de artigos pirotécnicos e cartucheiría.

Orden de 20 de outubro de 1988, pola que se regula a manipulación e uso de produtos pirotécnicos na realización de espectáculos públicos de fogos artificiais.

L. VOLUNTARIADO.

As empresas organizadoras de festivais poden acodir a accións de voluntariado para determinadas accións que non supoñan tarefas da producción que poidan ser calificadas como prestacións de traballo. As condicións para o establecemento de accións de voluntariado establecéncense na seguinte

Normativa de referencia:

Lei 45/2015, do 14 de outubro, de Voluntariado.

Lei do Parlamento de Galicia 10/2011, de Acción voluntaria.

Dereitos de autor - dereitos conexos

As empresas organizadoras de festivais musicais son, de seu, usuarias de obras artísticas, protexidas pola normativa relativa a propiedade intelectual.

As tipoloxías de uso de obras, por parte das empresas organizadoras son as seguintes:

- a. Comunicación pública de obras musicais, músico-vocais por medio da interpretación executada polos artistas intervintes. Esta modalidade xera o dereito a remuneración dos autores (dereitos de autor).
- b. Comunicación pública de videogramas e fonogramas. Esta modalidad xera o dereito a remuneración dos autores (dereitos de autor), dos dereitos dos produtores dos videogramas e/ou fonogramas e dos artistas intervintes nos videogramas ou fonogramas (dereitos conexos).

Todas as modalidades, dereitos e deberes están regulados no **Real decreto Lexislativo 1/1996, polo que se aproba o texto refundido la Lei de Propiedade Intelectual**.

Contratación de artistas/espectáculos internacionais: inmigración e prestación laboral

A contratación de artistas internacionais (ou de espectáculos completos) e/ou de persoal técnico que traballa para eses artistas/espectáculos pode ser impedida pola normativa en materia de inmigración en determinados supostos. O suposto máis crítico é a posible denegación da entrada no país (ou a expulsión) con carácter previo á realización do espectáculo.

Os supostos que poden dar lugar a esas situacións están relacionadas con persoas con nacionalidade dun país que non pertence á UE/territorio Schengen (Islandia, Liechtenstein, Noruega e Suiza).

A normativa que regula os requisitos de entrada e permanencia en España para a prestación de traballo artístico ou técnico remunerado recóllese na seguinte

Normativa de referencia:

Lei Orgánica 4/2000, sobre dereitos e liberdades dos estranxeiros en España e a súa integración social.

Real decreto 557/2011, polo que se aproba o Regulamento da Lei Orgánica 4/2000.

Para os supostos de traballo por conta propia, ademais debe terse en conta:

Ley 12/2012, de medidas urxentes de liberalización do comercio e de determinados servizos.

Instrucción DGI/SGRJ/05/2007, sobre a incorporación, aos expedientes de autorización de residencia temporal e traballo por conta propia, de determinados informes que terán a consideración de medios de proba do cumprimento de determinados requisitos regulamentarios, sen prexuízo de calquera outro medio de proba admitido en dereito.

Ademais, é recomendable consultar os tratados internacionais bilaterais que existan co país de orixe dos artistas e o seu persoal, aos efectos de evitar a doble imposición en materia de rendas percibidas e outras circunstancias relativas á estancia destas persoas en España (por exemplo, prestacións sanitarias).

Ordenanzas municipais e outras normas

Os municipios teñen competencias en materias que son de aplicación á organización de festivais, para regular, con carácter local, diversos aspectos que deben ser tidos en conta antes de iniciar a producción do festival e que, por mor das referidas competencias, poden variar dun concello a outro.

En concreto, e sen prexuízo de que sexa preciso consultar outras, resulta necesario consultar as ordenanzas municipais do concello onde se celebra o festival nas seguintes materias:

- Licenzas de actividades.
- Ruídos.
- Horarios.
- Xestión de residuos.
- Ordenanzas específicas sobre espectáculos e actividades recreativas.

CONCLUSIÓNS

Como conclusiós ao manual destacamos que para que os nosos festivais sexan festivais de calidade, seguros e sustentables será fundamental non perder de vista os seguintes aspectos:

I. Un compromiso e involucración real por parte da dirección da empresa

O compromiso e involucración da dirección é sen dúbida o factor máis relevante pois deste compromiso van depender tanto a decisión estratéxica de adoptar un sistema de xestión como ser capaces de implicar a toda a organización a ao resto das partes interesadas en todo o proceso.

2. A adopción dun sistema de xestión

A implantación dun sistema de xestión vainos permitir, a través da mellora continua, lograr o éxito sostido do evento a longo prazo e dun modo equilibrado á vez que serve de garante de que o noso festival é producido de acordo cuns estándares de calidade. A existencia dun sistema de xestión implica que a organización dispón dunha política, que conta cun organigrama e responsabilidades definidas, que establece obxectivos e indicadores que son medidos e analizados para mellorar; que conta cun rexistro documental.

3. Un enfoque da xestión baseado en procesos

O enfoque baseado en procesos é unha das formas máis eficientes de acabar os resultados esperados pola organización. O esquema empregado neste manual permítenos trasladar este enfoque tanto aos procesos específicos e particulares da produción dun festival de música como aos procesos propios dun sistema de xestión.

4. Un festival en 10 procesos

Independentemente da súa natureza, poderemos garantir que o noso festival é de calidade, seguro e sustentable se implantamos un sistema de xestión da calidade, e xestionamos o festival a través de dez procesos: planificación, financiamento, compras e contratacóns, producción, loxística, seguridade e saúde, sustentabilidade social, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade económica e comunicación.

5. Seguridade e sustentabilidade desde a concepción do proxecto

Aínda que a seguridade e a sustentabilidade se contemplan entre os 10 procesos fundamentais á hora de organizar un festival, cabe subliñar a relevancia destes procesos, xa que se trata de procesos transversais que interactúan con todos os demais procesos, e que van estar presentes en todas as fases do festival e polo tanto débense ter en conta dende o minuto cero no no que definamos o noso proxecto.

