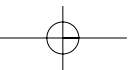
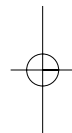
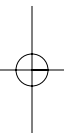


**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

**SERVICIO MUNICIPAL DE LIMPIEZA DE VALLADOLID.  
UN MODELO DE CALIDAD CON IDENTIDAD PROPIA**

**23. PONENCIA: José M<sup>a</sup> Pérez Concellón**  
**Servicio Municipal de Limpieza**  
**y Área de Calidad del Ayuntamiento**  
**de Valladolid**



## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

El Servicio Municipal de Limpieza de Valladolid se vertebra en tres grandes áreas de trabajo:

- **Limpieza viaria.**
- **Recogida de R.U. (Residuos urbanos)**
- **Tratamiento de R.U. (Residuos urbanos)**

Estas a su vez se desglosan en diversas prestaciones de servicios (relacionadas en la propia Carta de Servicios):

### Limpieza viaria

- Limpieza viaria manual y mecánica de todos los barrios y polígonos industriales de la ciudad.
- Riego y baldeo de las vías públicas.
- Limpieza viaria en domingos y festivos de las zonas más concurridas de la ciudad.

### Recogida de residuos urbanos

- Recogida de residuos urbanos en todos los domicilios los siete días de la semana.
- Recogida diaria de residuos en los polígonos industriales.
- Recogida de residuos urbanos en días alternos en los municipios de la Mancomunidad Tierras de Valladolid.
- Recogida selectiva de vidrio y papel.
- Recogida de residuos especiales en los cinco Puntos Limpios de la ciudad.
- Recogida de muebles y enseres a domicilio.

### Tratamiento de residuos urbanos

- Tratamiento de todos los residuos urbanos generados en Valladolid y Mancomunidades adscritas.
- Tratamiento de residuos de obra y demoliciones del Término Municipal.

### Otros servicios

- Limpiezas subsidiarias por Decreto de Alcaldía.
- Asistencia a desahucios judiciales y desalojos municipales.
- Eliminación de pintadas y cartelera de fachadas de la vía pública.
- Mantenimiento, reparación y limpieza del mobiliario urbano del Servicio de Limpieza.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

- Actuación en caso de heladas y nevadas con cuchillas quitanieves y esparcido de fundentes.

A lo largo del último decenio, tanto la estructura interna, como los sistemas de trabajo y funcionamiento se han visto sometidos a profundos cambios, tendentes a ofrecer un mejor y más eficaz servicio a la ciudadanía de Valladolid con una visión poco burocratizada y resultados eficientes en sus actividades, consiguiendo un buen nivel de gestión, con procesos de trabajo bien definidos y resultados más que aceptables, como punto de partida y base de la implantación del sistema de gestión de calidad, tanto en la vertiente de la Carta de Servicios, como en la Certificación conforme a Normas ISO.

Como consecuencia de ello, se diseñó un sistema de “Peticiones de servicio” a través del cual se sistematizaron e informatizaron todas las demandas de servicios planteadas, bien por los ciudadanos, bien por otros servicios municipales, y que complementado posteriormente con el Servicio Telefónico del 010, han permitido un trato personalizado al cliente/ciudadano, y la consecuente procedimentación y trazabilidad de todos y cada uno de los procesos de trabajo y de los servicios prestados. Hay que hacer especial mención a la progresiva autonomía de que se ha dotado a los Equipos de Trabajo, conformando unos grupos especializados, de gran importancia en el respaldo funcional de la Carta de Servicios, llegando incluso alguno de ellos a trabajar en base a la fijación de objetivos de carácter anual.

Como afianzamiento del funcionamiento del Servicio, y en cumplimiento de lo establecido por el Plan Marco de Mejora de la Calidad en la Administración Municipal puesto en marcha por el Ayuntamiento de Valladolid, el 19 de junio de 2001 fue aprobada, con su correspondiente publicación en el B.O.P., la Carta de Servicios del Servicio de Limpieza. Si por algo hay que destacar esta Carta es por las características de sus compromisos, (cuantificables, concretos, evaluables y precisos) permitiendo en todo momento su revisión, y con un alto grado de cumplimiento.

Para su elaboración se llevaron a cabo múltiples reuniones previas con todo el personal que habría de respaldar y cumplir los objetivos, logrando con ello su total implicación y compromiso.

Para su evaluación, desde septiembre de 2001, mes en el que comenzaron a aplicarse los indicadores, se viene realizando un exhaustivo control mensual tendente a evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios. Se trabaja con dos tipos de indicadores para cada uno de los compromisos; una evaluación perceptiva de carácter subjetivo y ámbito externo, fundamentada en entrevistas telefónicas a los ciudadanos demandantes de alguno de los servicios prestados y recogidos en la propia Carta; y otra evaluación objetiva de carácter interno en la que se barajan parámetros y porcentajes, sacando tiempos medios en el cumplimiento de plazos asumidos, así como desviaciones máximas y mínimas de la media. Desde la consecución de la Certificación de Calidad,

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

obtenida en octubre de 2002 se fijaron, fruto de las indicaciones de los auditores de calidad, una serie de márgenes asociados a la carta, que obligan en caso de ser superados a la inmediata aplicación de una no conformidad y, de ser preciso, la consecuente acción correctiva.

Para la implantación del sistema de calidad certificado según la norma UNE-EN-ISO-9001:2000, se abordaron una serie de etapas cuyo objetivo final era la superación de la Auditoria de Certificación realizada por la empresa certificadora acreditada (Servicio de Certificación de la Cámara de Comercio de Madrid), y la concesión por parte de la misma de la correspondiente Certificación en Calidad para el Servicio Municipal de Limpieza, obtenida finalmente en noviembre de 2002.

Las etapas que se siguieron, con el apoyo externo del Equipo de consultores expertos en la materia, fueron las siguientes:

**Diagnostico Inicial:** identificación de procesos y actividades, revisión de los procedimientos y análisis de los aspectos relacionados con la obtención y mantenimiento de registros de calidad.

**Definición del Sistema de Gestión de la Calidad:** definición del conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos. Hitos destacables:

- Delegación por parte de la Dirección del Servicio de las responsabilidades en materia de Calidad (Responsable y Responsable adjunto), y nombramiento del Comité de Calidad.
- Definición y aprobación de una Política de la Calidad que se dió a conocer en todos los niveles de la Organización con el nombre de "Estrategia de Calidad del Servicio Municipal de Limpieza", siendo principios básicos de tal política el propósito de aumentar la satisfacción del ciudadano y el empleo de procesos de mejora continua que permitiesen mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- La Estrategia de la Calidad se difundió entre el personal del Servicio, mediante la distribución personalizada de un marcapáginas, que acompañado de una carta informativa del Director del Servicio se hizo llegar a todos los integrantes de la plantilla del Servicio.

**Elaboración del Procedimiento de Trabajo:** se analizaron los pasos de cada uno de los procedimientos de trabajo, determinando las personas que debían realizarlos, los impresos y la documentación a manejar y su metodología de archivo. Se resalta un hito importante:

- Revisión de la documentación empleada hasta el momento en el Servicio, adecuación de la misma a lo requisitos de la norma UNE-EN-ISO-9001:2000 y estandarización en

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

todos los puestos de trabajo de los registros empleados en las tareas diarias, mediante su recopilación en Base de datos informática creada a tal efecto.

**Documentación del Sistema:** desarrollo del Manual de Calidad (15 capítulos), Manual de Procedimientos Operativos (6 procedimientos), Instrucciones Técnicas de Trabajo (9 instrucciones), y Formularios y Registros de Calidad.

**Implantación y Formación del Sistema:** afianzamiento de las funciones a desarrollar por las personas responsabilizadas en materia de calidad (Responsables y Comité), y celebración de los Cursos siguientes: Responsabilidad de la Gestión de Calidad, Formación de formadores, Formación al personal en general, y Auditoría de Calidad.

Destacar el curso de Formación en Calidad destinado a familiarizar a todo el componente humano de esta organización con la norma UNE-EN-ISO-9001:2000 en Junio de 2002.

Aplicación y distribución de Manual de Acogida para el personal existente y el de nueva incorporación, como soporte documental de la entrevista de bienvenida, particularizado para el puesto al que se accede y con formación-información en materia de calidad, seguridad e higiene en el trabajo y mantenimiento de vehículos.

**Auditoría interna del Sistema de Gestión de Calidad:** realizada por el personal del Servicio previamente formado en esta materia mediante cursos de auditores, consistió en la verificación de si el Servicio se encontraba en situación de solicitar la Certificación con garantías de éxito.

**Auditoría de Certificación de Calidad:** realizada a finales de octubre de 2002 por un equipo auditor externo contratado por la Cámara de Comercio de Madrid. En el informe de auditoría, se recogieron cuatro aspectos positivos relevantes, que vinieron a reforzar muy positivamente la política seguida, así como a corroboración de que la línea a seguir era la acertada, ya que se destacó la implicación de la Dirección del Servicio, la actitud del equipo humano del mismo, el relevante enfoque al cliente-ciudadano, y la eficacia operativa del Servicio.

**Elaboración del Plan de Acciones correctivas:** Fue presentado a los quince días, remitido al Servicio de Certificación de la Cámara de Comercio de Madrid, a la espera de la concesión definitiva de la Certificación de Calidad, algo que se produjo mediado el mes de noviembre.

El sistema de Calidad implantado en el Servicio de Limpieza, fruto del trabajo llevado a cabo en las fases anteriormente descritas, se asienta en tres pilares fundamentales, siendo el primero de ellos el de carácter documental, basado en la elaboración y archivo de registros documentales (impresos, formularios, partes, listados, etc.).

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

El segundo pilar lo conforma el entramado de reuniones planificadas e implantadas con el objetivo de asegurar y hacer extensivo a toda la plantilla en cascada el Sistema de Gestión de Calidad, así como para permitir el perfecto funcionamiento y control del mismo (Reunión diaria de programación por parte de la Dirección, Reunión semanal de programación y seguimiento de servicios, Reunión mensual de control de la Carta de Servicios, Reunión trimestral del Comité de Calidad, Reunión trimestral de revisión del Sistema, y Reunión anual de Planificación del Sistema).

El último pilar sobre el que se asienta el Sistema no es otro que el conformado por las inspecciones de los servicios e instalaciones que se llevan a cabo de forma periódica (Control mensual del grado de cumplimiento de la Carta de Servicios, tanto interno como externo –encuestas-, Inspecciones extraordinarias y trimestrales de los servicios prestados, Inspecciones documentales y de instalaciones, Auditorías internas semestrales, Auditorías externas anuales, y Auditoría trienal de renovación de la Certificación).

Los controles descritos y llevados a cabo han arrojado los siguientes datos de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los ciudadanos vallisoletanos en el pasado ejercicio del 2004:

- **Horas de limpieza. 320 mil horas/año**  
Horas de servicio: 371.815 h.  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %
- **Recogida de enseres y objetos voluminosos en plazo máximo de 35 horas**  
Servicios prestados: 10.466  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %  
Grado de satisfacción ciudadana (120 encuestas): 99 %
- **Eliminación de pintadas y cartelería en plazo máximo de 53 horas**  
Servicios prestados: 1.375  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 99 %  
Grado de satisfacción ciudadana (120 encuestas): 98 %
- **Recogida de 8 kilos de vidrio por habitante y año**  
Kilos recogidos: 11,508 Kgrs.  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %
- **Recogida de 17 kilos de papel y cartón por habitante y año**  
Kilos recogidos: 20,407 Kgrs.  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %
- **1 contenedor de recogida selectiva de vidrio por cada 700 habitantes**  
Media habitantes por contenedor a 31/12/04: 1 contenedor/436 habitantes  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %


**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

- **1 contenedor de recogida selectiva de papel por cada 700 habitantes**  
Media habitantes por contenedor a 31/12/05: 1 contenedor/609 habitantes  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %
- **Reparación de mobiliario urbano en plazo máximo de 29 horas**  
Servicios prestados: 270  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 96 %  
Grado de satisfacción ciudadana (120 encuestas): 93 %
- **Recepción de reclamaciones y sugerencias presenciales y telefónicas en plazo máximo de 5 minutos**  
Servicios prestados: 16.375  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %  
Grado de satisfacción ciudadana (120 encuestas): 100 %
- **Aplicación de Planes Operativos especiales de limpieza y recogida de residuos con motivo de acontecimientos extraordinarios celebrados en la vía pública**  
Planes Operativos desarrollados: 15  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %
- **355 días con 7 horas diarias de media de atención al público en los 5 puntos limpios de la ciudad**  
Días de apertura de los Puntos Limpios: 355  
Porcentaje de cumplimiento del compromiso: 100 %

Destacar las aportaciones de la implantación del Sistema de la Calidad al Servicio de Limpieza, como han sido el refuerzo de la organización interna, y el consecuente orden en el sistema de documentación y archivo, instrumentándose como un perfecto engranaje toda la canalización ascendente de la información recibida de todos y cada uno de los equipos de trabajo que, de un modo u otro, respaldan.

Se ha apreciado una significativa mejora en el funcionamiento cotidiano de los canales de comunicación, motivada por dos actuaciones de nuevo cuño: la instauración de las reuniones de programación y revisión de los servicios, celebradas semanalmente con los mandos intermedios (elemento que se ha mostrado de gran utilidad en el proceso de mejora continua), y la revisión y actualización de todos los formularios utilizados por los diferentes equipos y capataces del Servicio, que recogidos en un único archivo informático y presentados dentro de una línea intranet, aportan seguridad y fiabilidad al sistema de documentación interno del Servicio.

La especificidad del Sistema de Gestión de Calidad del Servicio Municipal de Limpieza del Ayuntamiento de Valladolid, viene dada por la progresiva y gradual aplicación de los distintos instrumentos de calidad de que se disponía, llevando a cabo paulatinos progresos,



**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

con la obtención de hitos sobre los que se irían asentando progresivamente los siguientes instrumentos a aplicar, siendo cada paso una casi consecuencia lógica del anterior. Se puede visualizar de manera clara en este gráfico:



La implantación del nuevo Sistema de Gestión de la Calidad ha tenido como principal incentivo la mejora de los servicios prestados a la ciudadanía, máxime cuando este se asienta sobre un sistema de mejora continua que en todo momento ha de retroalimentarse de la información, quejas y demandas que le puedan llegar a través de los ciudadanos. Haciendo una correcta valoración de las reclamaciones y demandas ciudadanas que nos son remitidas tanto directamente en las oficinas del Servicio como a través del teléfono 010, no parece equivocado el afirmar que si la implantación, ya hace más de tres años de la Carta de Servicios, trajo consigo una mayor demanda de determinados servicios minoritarios más desconocidos por el ciudadano (eliminación de pintadas, recogida de enseres, etc.), con la implantación del Sistema de Calidad, nos encontremos en condiciones de afirmar que se superaron barreras y se incrementó paulatinamente nuestro nivel de compromiso en la prestación de servicios. Puntos fuertes del sistema implantado en el Servicio de Limpieza:

### **Originalidad y carácter innovador**

- Sistema de distribución de la Política de Calidad a través de un marcapáginas y carta del Director del Servicio.
- Política de Calidad basada en aumentar la satisfacción del ciudadano-cliente y empleo de procesos de mejora continua que permitiesen mejorar la eficiencia y eficacia del sistema.
- Pilares básicos del sistema: participación activa de los trabajadores, entramado de reuniones periódicas de mejora, sistema de inspecciones, continua escucha y atención

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

a lo demandado por el ciudadano a través del sistema de peticiones de servicio y de las encuestas de evaluación perceptiva.

- Características de los compromisos aceptados por el Servicio en su Carta de servicios: cuantificables, concretos, evaluables, precisos, revisables y con un alto grado de cumplimiento.
- Difusión de la Carta de Servicios a los ciudadanos de Valladolid, mediante buzoneo personalizado.
- Sistema de evaluación perceptiva, materializado en encuestas mensuales a los ciudadanos, hasta ese momento no utilizados en la Administración local vallisoletana.
- Delegación de responsabilidades en materia de calidad, en cascada, llegando a todos los integrantes de la plantilla.
- Transformación de las no conformidades marcadas por la norma ISO, en sugerencias que mostrasen el aspecto positivo y de mejora de las aportaciones de los operarios.
- Implantación y distribución del Manual de Acogida , tanto al personal existente en el momento de su implantación, como al de nueva incorporación.

### **Participación y motivación del personal de la organización**

- Enfoque de las no conformidades marcadas por la norma ISO, hacia un modelo de sugerencias que mostrasen el aspecto positivo y de mejora de las aportaciones de los operarios.
- Participación de todo el componente humano de la plantilla en la elaboración de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios.

### **Posibilidad de adaptación a otras administraciones**

- Totalmente extrapolable y aplicable a cualquier Servicio de Limpieza, tanto de gestión pública como privada, así como a cualquier servicio público prestado desde la Administración Local, debido a los notables resultados obtenidos en relación al bajo coste de aplicación del sistema.

### **Impacto en los ciudadanos**

- Muy positiva valoración de los ciudadanos demandantes de alguno de los servicios que se prestan desde el Servicio de Limpieza, evaluable mediante las llamadas telefónicas que mensualmente se realizan desde la administración del Servicio.
- Mayor conocimiento de los servicios prestados y por lo tanto mayor incremento del nivel de exigencia por parte de los ciudadanos.

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Satisfactoria evaluación de los ciudadanos, recogida en la encuesta que anualmente lleva a cabo el Excmo. Ayuntamiento de Valladolid y que, publicadas en los medios de comunicación locales, colocan al Servicio de Limpieza, año tras año, al frente del ránking que los encuestados hacen de los Servicios municipales.
- Satisfactoria evaluación que, en lo que a limpieza viaria y recogida de residuos lleva a cabo anualmente la asociación de consumidores a nivel nacional en su revista O.C.U. Compra Maestra, que sitúa a Valladolid a la cabeza de las ciudades españolas en esta materia., valiéndose para ello de encuestas realizadas a los ciudadanos.

### **Reconocimientos internos o externos**

- Premio a las Mejores Prácticas de Calidad en las Administraciones Locales 2003, otorgado por la Junta de Castilla y León.
- “Premio Anual de Calidad 2002”, otorgado por el Ayuntamiento de Valladolid.
- Premio “Escoba de Plata 2000”, otorgado por Ategrús (Asociación Técnica para la Gestión de Residuos y Medio Ambiente).
- Premio “Ciudad Sostenible-Bandera Verde-Barrendero Ecológico”, renovado cada año desde 1998, y en su versión “Mención Oro” en los años 2003 y 2004, otorgado por la Federación de Usuarios-Consumidores Independientes.
- “Mención especial 2001 en el Premio Anual de Calidad” convocado anualmente por el Excmo. Ayuntamiento de Valladolid.
- Premio “Ecomed 2003 Ciudad Sostenible en elAmbito de la Gestión de los Residuos”, otorgado por la Fundación Fórum Ambiental.

