



## CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

### 4.A- GESTIÓN DE LAS ALIANZAS EXTERNAS.

| ALIADOS      |  | COMPROMISOS/VALOR AÑADIDO  | AÑO             |
|--------------|--|--|-----------------|
| LABORATORIOS | Laboratorios de Sanidad Vegetal  | <p><i>Compromisos del Laboratorio (línea Biología Vegetal):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización desde el año 1999 por el Laboratorio Regional del ensayo colaborativo para detección del virus de Entrenudo corto y virus Enrollado III en vid. Periodicidad: anual.</li> <li>- Elaboración de fichas de patógenos que afectan al cultivo de vid, champiñón y patata.</li> <li>- Exposición de experiencias (<i>Erwinia amylovora</i>, resultados de ensayos de intercomparación,...)</li> </ul> <p><i>Beneficios/Valor añadido para el Laboratorio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia a Reunión anual del Grupo de trabajo de laboratorios de diagnóstico y prospecciones fitosanitarias. Objetivo: exposición de experiencias, apoyo técnico de Laboratorios Nacionales de Referencia, solicitud y organización de cursos.</li> <li>- Disponibilidad de fichas de diagnóstico en laboratorio (con protocolos de trabajo) de organismos nocivos en vegetales publicadas por el Ministerio de Agricultura. Facilitan la puesta a punto de técnicas.</li> <li>- Publicación de libro resumen de la reunión: trabajos presentados, nuevas fichas, acuerdos adoptados.</li> </ul> | 1989            |
|              | PNIR (productos zoonosarios)   | <p><i>Compromisos del Laboratorio (líneas Química de Residuos, Biología Alimentaria y Biología Pecuaria):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de determinados análisis. El reparto de análisis entre los laboratorios y la planificación se realiza en función de las nuevas exigencias legislativas y de las capacidades conjuntas y específicas de cada laboratorio.</li> </ul> <p><i>Beneficios/Valor añadido para el Laboratorio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia desde el año 2005 a la Reunión de laboratorios de CCAA del Norte participantes en PNIR en alimentos de origen animal. Periodicidad: mín. anual. Libro resumen editado por el Ministerio de Agricultura con los resultados de las reuniones.</li> <li>- Asistencia desde el año 2002 a Jornadas de Medicamentos veterinarios organizadas por Agencia Española de Seguridad Alimentaria.</li> </ul>   | 1991            |
|              | PNIR (productos fitosanitarios)  | <p><i>Compromisos del Laboratorio (línea Química de Residuos):</i> Realización de análisis.</p> <p><i>Beneficios/Valor añadido para el Laboratorio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia a las Reuniones del grupo de trabajo de fitosanitarios del MAPA (desde el año 1995, periodicidad: anual) y a las Jornadas técnicas sobre Plaguicidas en vegetales (organizadas por TestQual de la Universidad de Almería) desde el año 2003.</li> </ul>  | 1995            |
|              | Laboratorios del Norte   | <p><i>Compromisos (línea Biología Pecuaria) y colaboración:</i> Benchmarking, formación, intercambio de documentos y resultados, ....</p>  | 2005            |
| PROVEEDORES  | SAME-SI  | <p><i>Colaboración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en sistemas informáticos (ampliación y adaptación de LIMS a las necesidades del Laboratorio y las propuestas de otros laboratorios- información de seguridad de reactivos, informatización de evaluación de proveedores,...), conexión de robot de Biología Pecuaria a LIMS, desarrollo de Página web y de aplicación CRM,...).</li> </ul> <p><i>Beneficio para SAME:</i> mejora de su oferta informática.</p>   | 1997            |
|              | Cultek   | <p><i>Colaboración:</i> Implantación de técnicas de Biología Molecular (línea Biología Especial) donde se colabora en el desarrollo y puesta a punto de técnicas y en la elaboración de prototipos (por ejemplo: analíticas y técnicas en <i>Legionella</i>, <i>Salmonella</i>, <i>Listeria</i> y Gripe aviar por PCR).</p> <p><i>Beneficio para Cultek y aliados/sociedad:</i> permite optimizar su servicio. A través de esta relación, otros laboratorios nos han visitado para aprender y ver el funcionamiento de aparatos y técnicas.</p>  | 2004            |
|              | Mplus Consulting   | <p><i>Colaboración:</i> Adopción del modelo EFQM que ha supuesto un nuevo enfoque en la gestión del Laboratorio.</p>   | 2005            |
|              | Entidades que organizan ensayos de intercomparación (I2000, Asfac,...) | <p>Reuniones anuales donde se analizan los resultados de todos los laboratorios, se proponen nuevas rondas o matrices para futuros ejercicios de intercomparación y explicación de las técnicas estadísticas utilizadas para los análisis, atendiendo las exigencias de los laboratorios que participan.</p>   | 1985            |
| CLIENTES     | Servicio de Ganadería - Gobierno de La Rioja.                          | <p><i>Compromisos del Laboratorio:</i> Aportar resultados con las características que nos solicitan / Puesta a punto y acreditación de técnicas: detección de mohos y levaduras en piensos (2006).</p> <p><i>Colaboración:</i> Desarrollo del programa informático junto con SAME y SAICAR, en función de nuestras necesidades y de las del propio Servicio de Ganadería; se consiguió conectividad de su sistema informático al LIMS ganando en eficiencia.</p>   | 2003            |
|              | Consorcio de Aguas   | <p><i>Compromisos y colaboración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea Q.Alimentaria: Puesta a punto de técnicas (Mercurio, sólidos volátiles, Bario, Selenio, Estaño en aguas).</li> <li>- Línea Q.Producción: Análisis de metales pesados en lodos (desde 2005).</li> </ul>  | 2003            |
| SOCIEDAD     | CIDA   | <p><i>Compromisos (Línea Química de Producción) y colaboración:</i> Programas de investigación conjunta (Análisis físico-químico de suelo y plantas).</p> <p><i>Valor añadido para los clientes:</i> disponibilidad de datos estadísticamente fiables para interpretar análisis de hojas de vid en floración y envero a nivel regional.</p> <p><i>Beneficios para el Laboratorio:</i> Asistencia a Jornadas técnicas (año 2006).</p>   | 1990            |
|              | Medio Ambiente   | <p><i>Compromisos del Laboratorio (Línea Química de Producción) y colaboración:</i> Determinación de umbrales en metales pesados en tierras y lodos.</p>   | 2005            |
|              | Centros docentes   | <p>Realización de prácticas en el Laboratorio.</p> <p>Visitas anuales a líneas Química Alimentaria y Química Residuos.</p>   | Todos los años. |

Figura 4.a.1. Alianzas del Laboratorio: compromisos y valor añadido.



## CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Para el cumplimiento de la Visión - "... aspiramos a ser una organización en la que ... todos nuestros aliados ... se sientan orgullosos. Nuestro objetivo es convertirnos en un laboratorio líder en innovación, modernidad, en equipos e instalaciones..." y, de acuerdo a nuestros Mapas Estratégico y de Procesos (Figs.2.c.2 y 0.2), hemos apostado claramente por mejorar el Capital Relacional, siendo la gestión de alianzas una estrategia fundamental para el Laboratorio (ver Factores Clave de Éxito -Fig. 2.c.5- y Procedimiento "Gestión de Alianzas").

La consecución de estos aspectos requiere el establecimiento de fuertes alianzas con proveedores, laboratorios, clientes y sociedad (Fig.4.a.1) que añadan valor al Laboratorio a través de la mejora de la calidad y del servicio, la disminución de costes para el cliente y contribuyentes y el desarrollo de la innovación. El marco de referencia para la gestión de alianzas se establece en el Procedimiento "Gestión de Alianzas" en el que, en primer lugar, se define Alianza como "cualquier relación que se establezca por parte del laboratorio con diferentes socios o miembros (clientes, competidores, otros laboratorios,...) con unos objetivos previamente definidos y para obtener beneficios mutuos, asumiendo paralelamente unas obligaciones o compromisos".

| PRINCIPALES VENTAJAS DE ALIANZAS Y COLABORACIONES PARA EL LABORATORIO   |
|---|
| <b>CON LABORATORIOS</b><br>- Se realizan <u>visitas</u> a centros especializados (ver Fig.5.c.3) o se recibe apoyo técnico de acuerdo a las competencias clave de aliados. A su vez, se colabora recibiendo visitas (Gobierno de Navarra, Lab. Sanidad Animal de Lérida,... en el año 2005, Ver Registro de Visitas).<br>- Asistencia a <u>cursos, reuniones, jornadas</u> ...<br>- Se <u>optimiza la gestión de recursos</u> mediante la especialización en determinadas técnicas (por ejemplo, en la alianza del PNIR). |
| <b>CON PROVEEDORES</b><br>- Fuente de innovación, tendencias en el mercado y experiencias.<br>- Entrega de fichas de seguridad de reactivos.  |
| <b>CON CLIENTES DE REFERENCIA Y CLIENTES PRINCIPALES</b><br>- Mejora de oferta analítica.   |

**Figura 4.a.2.** Principales beneficios de las alianzas y colaboraciones.

Una de las estrategias del Laboratorio en este ámbito ha consistido en la creación de diferentes equipos de mejora implicados en gestionar el Capital Relacional: Equipo de Clientes, Equipo de Aprovisionamiento y Equipo de Innovación Tecnológica y Alianzas (ver Fig.3.c.1). Esta estrategia se refuerza con la creación de la alianza de Laboratorios del Norte que fue consolidada en diciembre de 2005. Promovida por la Dirección, esta alianza tiene como objetivo realizar estudios de Benchmarking y mejorar la gestión de los laboratorios, compartiendo formación (cursos de Diagnóstico de Brucelosis, Protección de datos en

laboratorio -año 2006), procedimientos, experiencias y resultados entre los laboratorios integrantes.

La puesta en común de experiencias y conocimientos con los aliados y proveedores supone la mejora continua para ambas partes, como se puede apreciar en las Fig. 4.a.1 y Fig. 4.a.2.

Las alianzas con laboratorios (Fig.4.a.1) proporcionan apoyo técnico y legislativo y la posibilidad de realizar visitas donde ampliar conocimientos. Existen también otros acuerdos de Colaboración con otros laboratorios (Fig.4.a.3) que tienen gran importancia para nuestro funcionamiento.

| LÍNEA   | LABORATORIOS  | TEMA DE COLABORACIÓN  |
|---|---|---|
| BA  | Inst. Salud Pública de Navarra y Zaragoza, Lab. de Salud Pública de Guipúzcoa, Agencia Española de Seguridad Alimentaria,...      | Técnicas microbiológicas, detección de inhibidores, validación y calibración de térmicos. |
| BE  | IBABSA y Facultad de Veterinaria de Zaragoza, Lab. de Virología del Hospital de La Rioja y Lab. Pecuario de León                  | Detección de encefalopatías<br>Técnicas PCR, detección de Gripe                           |
| QA  | EDAR de Arazuri (Navarra), Centro Fraisoro (Guipúzcoa)<br>Lab. Nasersa (Navarra), Lab. Interprofesional Lechero Lidal (La Coruña) | Análisis de aguas<br>Análisis de piensos  |
| QP  | Lab. Agrícola de Cantabria, IPROMA de Castellón, SIDAMON<br>WEPAL de Holanda y Comité Interinstitutos (CII) de Francia            | Análisis de suelos y metodología ICP<br>Obtención de material certificado                 |
| Otras líneas: ver alianzas (Fig.4.a.1)<br>Gestión: Laboratorio Normativo de Salud Pública del Gobierno Vasco, Laboratorio Regional de Salud Pública de Madrid, Agencia de Salud Pública de Barcelona. |   |   |

**Figura 4.a.3.** Resumen de colaboraciones con otros laboratorios.

La relación con nuestros partners se estructura de acuerdo a diferentes mecanismos y procedimientos (Fig.4.a.4).

| CÓMO SE ESTRUCTURAN LAS RELACIONES CON ALIADOS  |
|---|
| - Procedimiento "Gestión de Alianzas".<br>- Firma del Código de Conducta Europeo de Benchmarking (en la constitución de Alianza de Laboratorios del Norte).       |
| <b>CON LABORATORIOS:</b> Reuniones de grupos de trabajo y otras reuniones sectoriales, actas y libros resumen derivados de ellas.                                 |
| <b>CON PROVEEDORES:</b> Proceso "Aprovisionamiento" (PR18).   |
| <b>CON CLIENTES:</b><br>- "Procedimiento para Revisión de Solicitudes, Ofertas y Contratos" (PG/01/11).<br>- Proceso "Relación y Satisfacción de Clientes" (PR03) |

**Figura 4.a.4.** Estructuración de relaciones con aliados.



## CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

### Revisión, aprendizaje y mejora

#### Revisión

La gestión de alianzas se revisa a través de:

- Revisiones del Sistema.
- Autoevaluación.
- Indicadores del proceso "Aprovisionamiento" (PR18): evaluación de proveedores, plazo medio de entrega, .... (ver subcriterio 9.b).
- Registros de alianza de Laboratorios del Norte.

#### Aprendizaje y mejora

| AÑO  | FUENTE DE APRENDIZAJE                           | MEJORAS   |
|------|---|---|
| 2001 | Norma ISO 17025                                 | Elaboración de "PG de Compras de Servicios y Suministros" (PG/04/08).   |
| 2002 | Norma ISO 17025                                 | Elaboración de "PG de revisión de Solicitudes, Ofertas y Contratos" (PG/01/11).   |
| 2003 | Reflexión interna                               | Envío de Oferta de Determinaciones a clientes principales.  |
|      | Norma ISO 17025                                 | Evaluación de proveedores.  |
| 2004 | Formación en gestión                            | Creación del Equipo de Clientes.  |
| 2005 | Formación en gestión. Seminario de Benchmarking | Creación de Equipo de Innovación Tecnológica y Alianzas.  |
|      | Reflexión interna.                              | Participación del Equipo de Clientes en entrevistas con clientes principales.   |
|      | Formación en gestión                            | Creación de Alianza de Laboratorios del Norte.  |
|      | Reflexión interna                               | Envío de programación de necesidades del Laboratorio a proveedores de fungible, reactivos y similares para asegurar suministro, mantener el lote a lo largo del año y disminuir costes, aumentando la eficiencia. |
| 2006 | Formación en gestión                            | Elaboración del Procedimiento "Gestión de Alianzas".<br>Implantación de CRM.  |
|      | Formación en Gestión por Procesos               | Elaboración de Procesos "Aprovisionamiento" (PR18) y "Relación y Satisfacción de Clientes" (PR03).  |
|      | Reflexión interna                               | Mejora de la Evaluación de proveedores e informatización en LIMS.   |

Figura 4.a.5. Mejoras en la gestión de alianzas.

### 4.B- GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

De acuerdo a nuestra Visión "Pretendemos ser el laboratorio público referente en el ámbito nacional por nuestra capacidad técnica, eficiencia económica y eficacia...." "... y de la que todos... contribuyentes... se sientan orgullosos", estamos comprometidos con la optimización de la gestión de los recursos económicos, tal y como se puede apreciar en la perspectiva financiera de nuestro Cuadro de Mando (ver Fig.2.d.3), donde figuran las líneas estratégicas:

- 1.1. Estudio de competitividad (técnica y económica).
- 1.2. Saneamiento de la demanda.

El Laboratorio Regional, como unidad de la Administración Pública, financia sus actividades mediante fondos dispuestos en partidas presupuestarias. Los fondos presupuestarios se asignan anualmente a cada uno de los programas de gastos mediante la Ley Presupuestaria Regional correspondiente. Tenemos asignado un Programa dividido en conceptos presupuestarios que, a su vez, se agrupan en diversos capítulos, artículos y partidas.

| PRINCIPALES CAPÍTULO PRESUPUESTARIOS            |
|---|
| 1. Personal                                     |
| 2. Gastos en servicios, suministros y arreglos  |
| 2.2. Mantenimiento de edificios e instalaciones |
| 2.3. Adquisición de bienes y suministros        |
| 4. Gastos en entidades sin ánimo de lucro       |
| 6. Inversiones                                  |

Figura 4.b.1. Capítulos presupuestarios fundamentales del Laboratorio.

La Dirección y Servicios Generales elaboran anualmente la Propuesta Presupuestaria en función de las necesidades, teniendo en cuenta la información y acuerdos tomados en la Revisión del Sistema y de los objetivos y metas adoptados. Tras negociaciones continuas durante tres meses con la Dirección General del Instituto de Calidad, se hace una propuesta definitiva y consensuada para, en septiembre de cada año, elaborar las partidas definitivas de la Consejería que se trasladarán al Consejo de Gobierno para su aprobación y posterior negociación en el Parlamento de La Rioja.

La gestión presupuestaria se controla y gestiona mediante una aplicación informática denominada SICAP. Para ayudarnos en la gestión económica se dispone de las ayudas que ofrece el programa LIMS, donde constan todos los gastos e inversiones en equipos analíticos. Posteriormente, todos estos apuntes contables los gestiona el programa de cálculo de Costes que es la base fundamental para el conocimiento y mejora de la eficiencia.

El estudio de las inversiones se realiza de acuerdo al nivel de obsolescencia y edad media de los equipos y gastos anuales en su mantenimiento (ver subcriterio 9.b).

La adquisición de bienes intangibles es muy heterogénea, pero cada vez representa un porcentaje mayor en el capítulo de gastos. Las principales partidas de este epígrafe se agrupan de la siguiente manera: