



CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

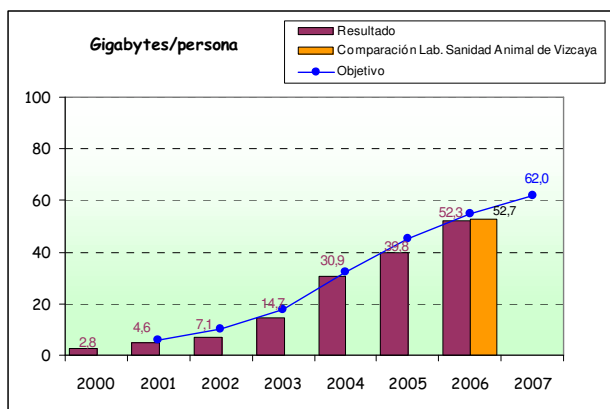


Figura 9.a.12. Evolución de Gbytes disponibles por persona.

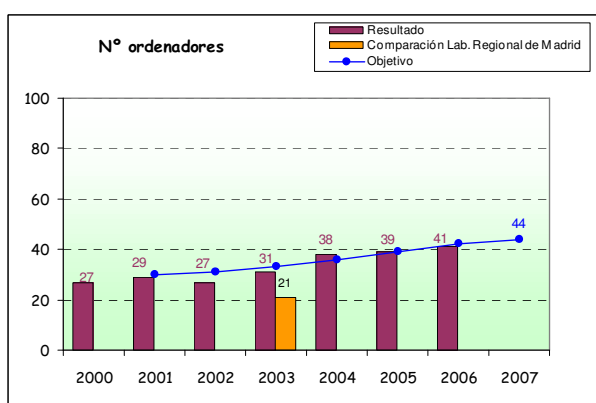


Figura 9.a.13. Evolución del número de ordenadores.

Resultados económico-financieros

La asignación presupuestaria se expresa en cifras absolutas y, por tanto, no presentamos comparaciones dadas las diferencias de presupuesto de las distintas unidades de la Administración. En cambio, sí mostramos comparaciones en relación al % de ejecución presupuestaria con la Consejería de Agricultura y con toda la Comunidad Autónoma de la Rioja hasta el 2005 ya que los datos del año 2006 no están disponibles hasta el cierre definitivo del ejercicio.

Los resultados muestran una evolución positiva en asignación presupuestaria como resultado de las reuniones de negociación de objetivos con la Dirección General a partir de la información y acuerdos tomados en la Revisión del Sistema y de los objetivos y metas adoptados (ver subcriterio 4.b).

Gracias a las acciones de seguimiento de presupuesto y gastos realizadas por Dirección y Servicios Generales y la Dirección General del Instituto de Calidad, nuestra ejecución presupuestaria presenta una evolución ascendente y unos valores cercanos al objetivo ideal perseguido (100% de ejecución), siendo valores, en general, mucho más

ajustados al objetivo que las unidades de referencia con las que nos comparamos.

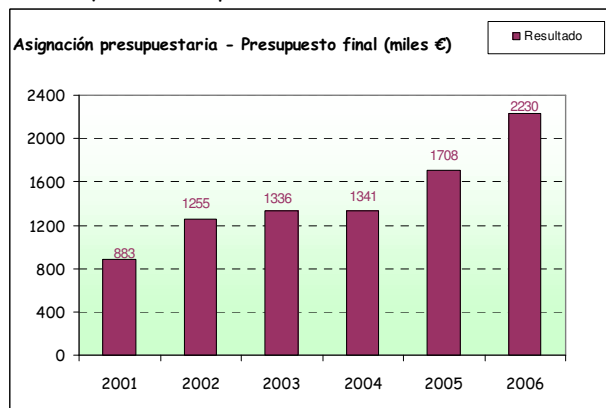


Figura 9.a.14. Evolución de la asignación presupuestaria.

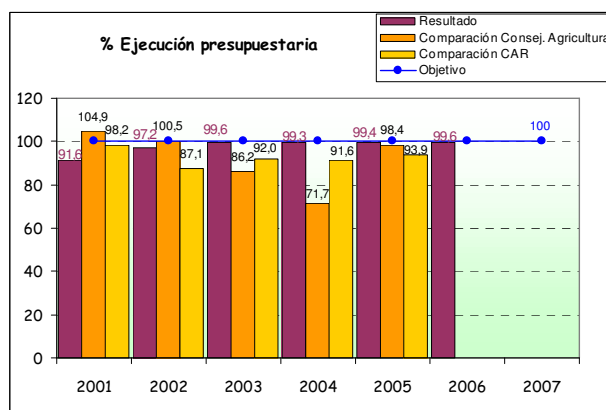


Figura 9.a.15. Evolución del % de ejecución presupuestaria.

9.B- INDICADORES CLAVE.

Tiempo de respuesta

Una de las principales preocupaciones de nuestros clientes es el tiempo de respuesta, siendo una de nuestras características de calidad.

El tiempo de respuesta ha sido y es un objetivo fundamental para el Laboratorio. Desde hace varios años, se lleva trabajando profusamente en él. Se ha segmentado por línea y por fases operativas para descubrir los orígenes de las ineficiencias y poder corregir éstas sucesivamente. El tiempo de respuesta no es un valor absoluto y cada técnica requiere un tiempo específico y diferente de las demás. La evolución analítica nos trae técnicas cada vez más complejas y, a su vez, la mejora de la calidad añade labores y tareas adicionales para el aseguramiento de los resultados que, no se abordarían si no estuviéramos comprometidos con la calidad. Por tanto, a las innovaciones técnicas implantadas en el Laboratorio, se les exige, además de capacidad, robustez y precisión, que tengan efectos favorables



CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

en el tiempo de respuesta. El otro componente que incide en el tiempo de respuesta es el agrupamiento de muestras para conseguir un coste económico menor en los análisis; por tanto, este valor que hay que mejorar hay que contemplarlo como un equilibrio complejo en la organización del Laboratorio.

LÍNEA	FASE	2003	2004	2005	2006
BA	Inicio	6,36	6,42	3,76	3,19
	Realiz. Analisis	5,4	5,75	4,81	4,01
	Validación	4,7	5,8	4,68	2,71
	Emisión boletín	0,66	0,4	0,56	0,90
	Total	17,12	18,37	13,81	10,81
Comparac. Lab. Normativo Salud P. Gob. Vasco	Realiz. Analisis	8,2			
	Validación	8,2			
BE	Inicio	0,15	0,38	1,61	0,53
	Realiz. Analisis	0,6	0,87	1,08	1,50
	Validación	0,56	0,4	0,91	0,68
	Emisión boletín	0,22	0,36	0,22	0,31
	Total	1,52	2,02	3,82	3,03
BP	Inicio	0,28	0,02	0,02	0,04
	Realiz. Analisis	8,96	5,8	5,68	6,80
	Validación	5,42	1,53	2,48	2,72
	Emisión boletín	0,6	0,48	0,29	0,72
	Total	15,28	7,85	8,49	10,28
BV	Inicio	4,93	4,07	5,83	5,34
	Realiz. Analisis	2,83	2,45	2,39	2,59
	Validación	3,71	2,51	2,6	2,56
	Emisión boletín	1,2	0,4	0,16	0,32
	Total	12,68	9,43	10,98	10,81
QA	Inicio	3,34	0,6	1,15	0,48
	Realiz. Analisis	20,91	9,49	11,54	10,71
	Validación	1,53	0,42	0,62	0,30
	Emisión boletín	0,48	0,18	0,15	0,33
	Total	26,26	10,69	13,46	11,83
QP	Inicio	1,83	0	0	0,00
	Realiz. Analisis	66,94	65,36	47,91	58,21
	Validación	4,77	3,7	3,12	2,15
	Emisión boletín	0,85	0,32	0,32	0,90
	Total	74,39	69,39	51,35	61,26
QR	Inicio	28,73	22,08	49,24	38,58
	Realiz. Analisis	46,44	29,12	51,25	59,44
	Validación	16,02	9,25	6,96	9,94
	Emisión boletín	0,58	0,3	0,21	0,67
	Total	91,77	60,75	107,67	108,62
Laboratorio total	Inicio	0,4	0,2	0,3	0,3
	Realiz. Analisis	9,5	6,5	6,3	7,8
	Validación	5,2	1,6	2,5	2,7
	Emisión boletín	0,6	0,5	0,3	0,7
	Total	15,7	8,8	9,4	11,4
Enológica	Inicio	4,2	3,8	4,2	
	Realiz. Analisis	3	2,8	3,4	
	Validación	2,8	1,2	2,3	
	Emisión boletín	1	0,7	0,8	
	Total	11	8,5	10,7	

Figura 9.b.1. Segmentación de los tiempos de respuesta en las diferentes líneas en sus diferentes fases.

Nº Determinaciones / persona

El rendimiento en determinaciones analizadas por persona en el Laboratorio muestra un rendimiento muy alto y que admite pocas comparaciones con otros

laboratorios semejantes. Este indicador está muy influenciado por los resultados de dos líneas altamente automatizadas como son Biología Pecuaria y Química de Producción. De este modo, observamos que el estancamiento en el número de muestras y determinaciones en Biología Pecuaria por la situación que atraviesa la ganadería regional ha repercutido en el número de determinaciones por persona a nivel de todo el Laboratorio.

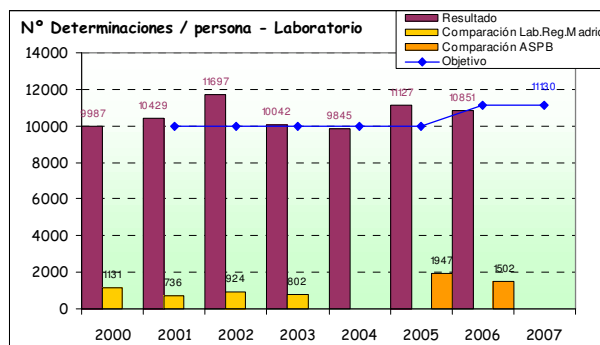


Figura 9.b.2. Nº determinaciones / persona en el Laboratorio.

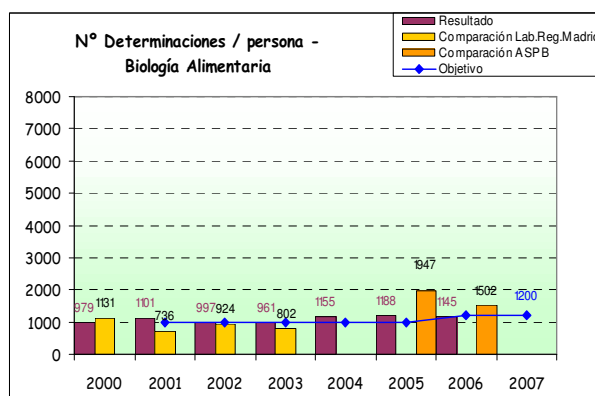


Figura 9.b.3. Número de determinaciones / persona en Biología Alimentaria.

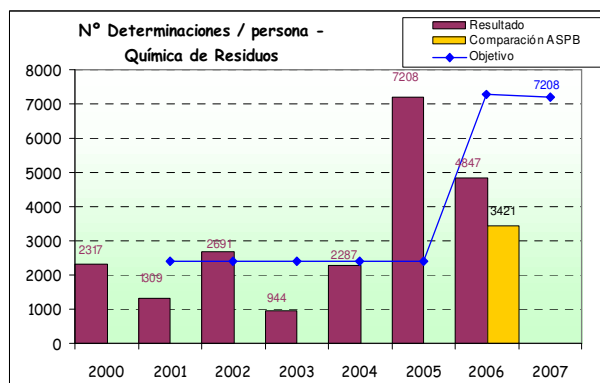


Figura 9.b.4. Número de determinaciones por persona en Química de Residuos.



		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BA	R	1101	997	961	1155	1188	1145	
	Ob	1000	1000	1000	1000	1000	1200	1500
BE	R	322	660	1947	667	1383	1144	
	Ob		600	600	600	600	1500	2500
BP	R	59372	63536	57038	57959	64207	62941	
	Ob	62000	62000	62000	62000	62000	64200	64200
BV	R	4264	3556	2514	3246	3921	5633	
	Ob	4200	4200	4200	4200	4200	4600	5633
QA	R	4850	4497	3344	4224	5135	4551	
	Ob	4500	4500	4500	4500	4500	5200	5135
QP	R	15703	20332	15766	11785	13126	19575	
	Ob	12000	12000	12000	12000	12000	13200	19650
QR	R	1309	2691	944	2287	7208	4847	
	O	2400	2400	2400	2400	2400	7300	7208

Figura 9.b.5. Número de determinaciones por persona segmentado por Líneas.

La situación productiva de las líneas es resultado de su estado de evolución y de la situación del sector al que sirven; así, las líneas Biología Pecuaria, Biología Vegetal y Química de Producción son líneas con alto rendimiento, con procedimientos muy asentados, que presentan la debilidad de dar servicio a un sector con un futuro incierto. Química Alimentaria ha evolucionado y se ha posicionado fuertemente en análisis de aguas, presentando unos buenos rendimientos; está trabajando en un sector con demanda ascendente lo que le encamina hacia crecimientos continuos en técnicas y número de muestras y de determinaciones. Química de Residuos y Biología Especial son las líneas más jóvenes, mostrando todavía signos de inmadurez; el número de procedimientos es todavía pequeño pero están asentadas en sectores de demanda ascendente y de gran requerimiento técnico. Son líneas de apuesta de futuro. La línea Biología Alimentaria es una línea clásica que va evolucionando de acuerdo a su demanda. La sociedad exige mayor seguridad alimentaria y necesita controles cada vez más exhaustivos, por lo que esta línea tiene un futuro de demanda ascendente.

Acreditación por ENAC

El Laboratorio está acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) desde mayo de 1999; las seis auditorías externas desarrolladas desde entonces han supuesto la ampliación del alcance de acreditación; por ejemplo, en la última, se ha conseguido la acreditación en el diagnóstico de Brucelosis por las técnicas de aglutinación y fijación del complemento; la detección de *Salmonella* en alimentos; la detección de mohos y levaduras, *Salmonella* y *Staphylococcus aureus* en piensos, El Laboratorio es pionero, a nivel nacional, en la acreditación de técnicas en Biología Vegetal y Sanidad Animal y, a nivel europeo, en la determinación de encefalopatías espongiformes (mal de las vacas locas).

Capital Organizacional

El Laboratorio cuenta con un indicador propio para medir la estructuración de sus tareas y actividades. Este indicador se calcula a partir del número y calidad de los procesos y procedimientos documentados, entendiendo como calidad, la vitalidad que tiene cada uno de estos documentos. Así, un documento no revisado en los últimos años tiene un valor mínimo al contrario que uno que sufre una revisión anual que adquiere un valor alto, aumentando el valor del mismo si está sometido a evaluación externa (acreditación). Las normas y modelos adoptados en gestión y calidad obligan a que estos documentos de procesos o procedimientos tengan unas exigencias de contenido y formato definidas. El cumplimiento de estos requisitos aseguran una calidad contrastable para estos documentos. La Auditoría de ENAC y la Autoevaluación son reválidas que objetivan el cálculo de este indicador.

En general, el capital organizacional del Laboratorio se ha visto incrementado a lo largo del tiempo debido a la formalización de procedimientos y procesos asociados al desarrollo de nuestra política de calidad.

	Puntuación
Proceso	4
Procedimiento acreditado	2
Procedimiento no acreditado pero con validación y control de calidad	1,5
Met, PG, capítulos Manual, procedimientos EFQM	
Nuevo o revisado en el año	1
Nuevo o revisado en el año anterior	0,5
Nuevo o revisado hace 2 años	0,25
Nuevo o revisado hace 3 años	0,125
Nuevo o revisado hace 4 años	0,0625
Nuevo o revisado hace 5 años o más	0

Figura 9.b.6. Criterios de valoración.

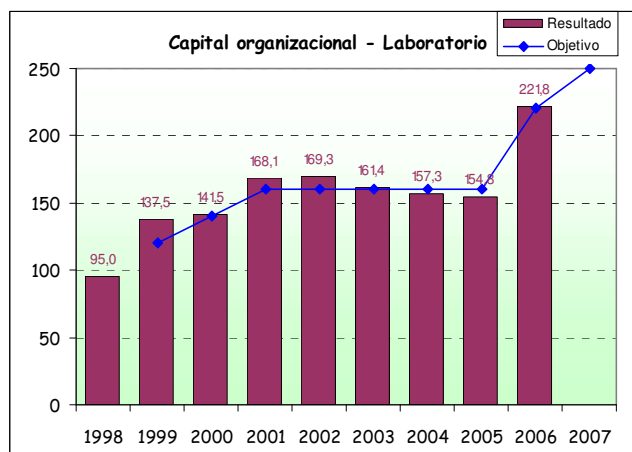


Figura 9.b.7. Capital organizacional del Laboratorio.



CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

		99	00	01	02	03	04	05	06	07
BA	R	43	41	46	48	50	48	52	56	
	Ob	40	40	40	40	40	40	40	53	56
BE	R			1	3	2	6	5	10	
	Ob				5	5	5	5	10	13
BP	R	0	0	6	8	7	7	14	16	
	Ob			7	7	7	7	7	15	18
BV	R	0	4	3	5	5	4	6	10	
	Ob		4	4	4	4	4	4	10	12
QA	R	55	55	56	59	60	58	55	61	
	Ob	55	55	55	55	55	55	55	61	61
QP	R	0	0	5	6	2	1	0,5	4	
	Ob			5	5	5	5	5	5	9
QR	R		9	6	9	8	5	5	8	
	O			7	7	7	7	7	7	10
SG	R	39	31	44	30	26	26	16	56	
	O		30	30	30	30	30	30	50	65

Figura 9.b.8. Capital organizacional segmentado por Líneas.

Proveedores

El Equipo de Aprovisionamiento valora diversos parámetros de cada pedido: condiciones de transporte, documentación, especificaciones técnicas, caducidad, tiempo de respuesta ... Como resumen de estas valoraciones, a final de año, se hace una evaluación de cada proveedor y el valor medio de todos los proveedores da idea de la evolución de la calidad del aprovisionamiento del Laboratorio. En la Fig.9.b.9, se ilustran las valoraciones obtenidas en los últimos años por los proveedores principales. En la línea inferior, se dan las medias obtenidas por todos los proveedores del Laboratorio. Los valores en rojo son los de aquellos que están por debajo de la media. Como se puede observar, la función de aprovisionamiento va mejorando en calidad año tras año. A los distintos proveedores, se les envía o entrega sus resultados y los valores medios para que esta notificación actúe como herramienta de mejora para ellos e, indirectamente, para el Laboratorio. En la actualidad, la categorización de los resultados viene expresada en la Fig.9.b.10. El Equipo de Aprovisionamiento tiene una "Lista de Proveedores Aprobados" con los que trabajamos habitualmente y se dispone de un procedimiento que regula la entrada y salida de esta lista.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
	2003	2004	2005	2006
Proveedor 1	190	220	220	220
Proveedor 2	210	200	200	200
Proveedor 3	190	220	220	220
Proveedor 4	180	140	125	175
Proveedor 5	160	190	200	200
Proveedor 6	125	170	170	170
Proveedor 7	140	155	150	150
Proveedor 8	160	160	150	150
Proveedor 9	170	125	140	190
Proveedor 10	165	135	165	165
Proveedor
Media	158	170	170	184

Figura 9.b.9. Evaluación de proveedores de material analítico.

VALORACIÓN GLOBAL	
Buena	220 - 160
Aceptable	160 - 90
No admisible	<90

Figura 9.b.10. Criterios de valoración global de proveedores.

De entre los ítems considerados en la evaluación de proveedores, uno de los más importantes es el tiempo medio de entrega, parámetro que regula el tamaño de nuestro almacén. La evolución de este valor a lo largo de los años se puede ver en la Fig.9.b.11.

Uno de los objetivos que mantiene el equipo de Aprovisionamiento es evitar la ruptura de stock. Nuestro sistema informático, con la aplicación LIMS, evita esto y sólo en el año 2002 se produjo una ruptura de stock en un proveedor a nivel de todo el mercado.

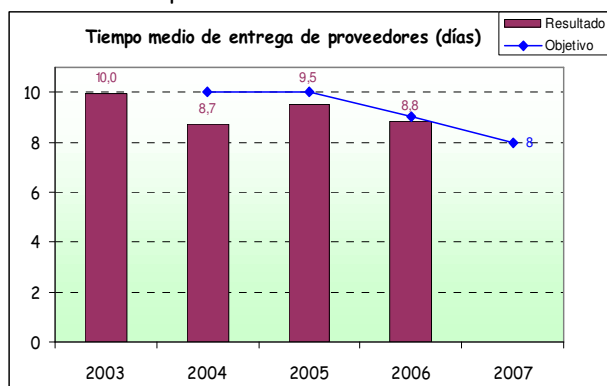


Figura 9.b.11. Tiempo medio de entrega de proveedores.

Costes

En el año 2003, se iniciaron en el Laboratorio los primeros estudios de costes con el objetivo de conocer y analizar los costes reales del Laboratorio. Durante los años 2004 y 2005, se ha ido avanzando este estudio con la mejora del propio programa informático. En este último año, se comenzaron a establecer los primeros objetivos de reducción de coste medio por determinación y por muestra.

Actualmente, este estudio de costes está segmentado para cada una de las líneas del Laboratorio, de tal forma que cada responsable de Proceso Operativo gestiona la manera de optimizar los costes asociados a su proceso.

		2003	2004	2005	2006	2007
Coste medio / muestra	R	4,71	4,86	5,24		
	Comp.1			229		
	Comp.2				326,5	
Coste medio / determinación	Ob				5,19	5,14
	R	2,74	2,89	2,98		
	Comp.1			43		
Coste medio / muestra	Comp.2				57,23	
	Ob				2,95	2,92

Figura 9.b.12. Costes medios (R: resultado; Comp.: comparativas; Ob: Objetivo).

Información de equipos

Tal y como ya se ha explicado en el subcriterio 4.c y 4.d, necesitamos un volumen importante de equipos y cada vez con una mayor tecnología. Los gastos en equipos tienen bastante volatilidad anual. Hay equipos que, por su elevado precio, consumen gran parte del presupuesto del Laboratorio, perjudicando con esto las inversiones de los años próximos. Asimismo, el mantenimiento de los mismos, oscila notablemente por la impredecibilidad y desigual reparto de las averías. Estas averías de los equipos, generalmente, requieren la visita de técnicos extrarregionales con lo que se agravan espectacularmente los costes. No obstante, tenemos como cifra límite máxima orientativa el 5% del gasto del valor mobiliario residual, siendo el 3,5% el valor deseable.

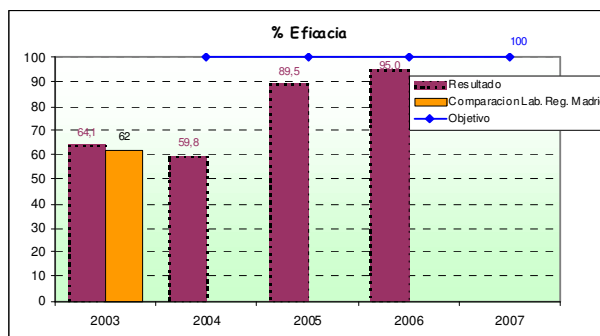
	2003	2004	2005
Inversión en equipos (% en relación a capital mobiliario)			
Laboratorio	9,3	15,0	1,7
Área Biológica	11,8	11,9	1,0
Área Química	9	15	2,3
Servicios Generales	2,9	23,3	0,9
Gasto en mantenimiento en equipos (% en relación a capital mobiliario)			
Laboratorio	1,6	2,1	3,4
Área Biológica	3,4	1,1	0,8
Área Química	0,6	2,7	4,5
Servicios Generales	1,0	2,3	5,4
Edad media de equipos (años) con precio de adquisición \geq 3000 €			
Laboratorio	7,3	7,8	8,1
Área Biológica	6,3	7,4	7,8
Área Química	8,4	8,5	8,5
Servicios Generales	6,4	6,5	7,5

Figura 9.b.13. Equipos y mantenimiento.

Con objeto de asegurar la calidad de los resultados analíticos del cliente y además mejorar el conocimiento de los equipos analíticos, se han establecido unas labores de mantenimiento interno que están reflejadas en los PNTs de cada equipo, definiendo las tareas y responsabilidad de cada una de ellas. Esta es una de las figuras que contribuye notablemente a controlar el gasto en mantenimiento externo y alargar la vida útil de los equipos.

Eficacia

Entendemos como uno de nuestros Valores fundamentales la orientación al logro y la eficacia, entendiendo como tal, el grado de cumplimiento de los objetivos. Estos se fijan en la Revisión del Sistema (ver subcriterio 2.c) y la medida de sus grados de cumplimiento se reflejan en las siguientes figuras. El dato numérico recogido en estos cuadros se complementa con la relación de logros de los equipos (ver Fig.3.c.1 y subcriterio 5.c.).


Figura 9.b.14. Eficacia global del Laboratorio.

	2003	2004	2005	2006
BA			100	93
BE	100	100	76	100
BP	74	60	100	100
BV	85	46,7	73,3	100
QA	70	65	66,6	100
QP	0	0,0	70	40
QR	70	100	75	77
SG	50	47,1	100	100
Costes			100	100
Clientes			50	100
UGC			100	100
Comunicación			100	100
Aprovisionamiento			100	100
Innovación Tecnológica y Alianzas			100	100
Informática			100	85
Gestión de Calidad y Validación			100	100
EFQM			100	100
Formación y GC			100	100
SIG			100	100

Figura 9.b.15. Eficacia de los equipos.