



CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

2.A- LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE BASA EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS ACTUALES Y FUTURAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Perseguimos que nuestra Política y Estrategia esté basada en las necesidades y expectativas actuales y futuras de nuestros grupos de interés, tal y como se recoge en nuestra Visión *"Pretendemos ser un laboratorio público referente... en una política de mejora continua e incorporación permanente de necesidades y expectativas de nuestros clientes en el servicio"* y Valores *"Orientación hacia el cliente. Dirigiendo todas las acciones del laboratorio a la prestación de un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés (contribuyentes, personal, sociedad,...")*. El despliegue de estos principios y objetivos se muestra en nuestro Cuadro de Mando en las perspectivas Financiera (Línea Estratégica 1.3), de Clientes (LE 2.1, 2.2., 2.3., 2.4), del

Proceso Interno (LE 3.1) y de Aprendizaje y Crecimiento (LE 4.1, 4.2., 4.3 y 4.4) (ver Fig.2.d.3).

Dentro del proceso *"Gestión por Procesos y Mejora Continua"* (PRO2), establecemos la identificación de los clientes del proceso y de sus necesidades y expectativas como actividad obligatoria en la documentación de cada proceso y así consta en nuestro P.G.P.

La relación con los clientes y la captación y análisis de información sobre sus necesidades y expectativas se gestiona a través del proceso *"Relación y Satisfacción de Clientes"* (PRO3) y de los procesos operativos de líneas analíticas (PRO6-PR12). En estos procesos, la identificación de las necesidades y expectativas de clientes se basa en el estudio de diferentes fuentes de información recogidas a través de diversos mecanismos (Fig.2.a.1).

GRUPO DE INTERÉS	INFORMACIÓN CAPTADA	MECANISMOS DE RECOGIDA	QUIÉN	FRECUENCIA	MECANISMOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
Clientes	-Quejas y sugerencias. -Satisfacción. -Propuestas de mejora. -Planificación de las actuaciones.	-Entrevistas. -Relaciones informales. - "Procedimiento de tratamiento de desviaciones, reclamaciones y no conformidades" (PG/02/06). - CRM. -Encuesta de Satisfacción de Clientes. -Resultados de auditorías externas.	Dirección. Equipo de Clientes Equipos de procesos operativos (líneas de trabajo) UGC	Diaria/Anual	- Revisión del Sistema. - Autoevaluaciones. - Auditorías. - "Procedimiento para el tratamiento de reclamaciones, desviaciones y no conformidades" (PG/02/06). - Proceso "Planificación y Estrategia" (PR01). - Proceso "Relación y Satisfacción de Clientes" (PR03).
Personal	-Quejas y sugerencias. -Satisfacción. -Propuestas de mejora. -Planificación de las actuaciones.	-Encuesta de Satisfacción de Personas. -Relaciones informales. -Entrevistas. -Reuniones. -Buzón de sugerencias.	Comisión de Personal. Equipo de Formación y GC. Equipo de Comunicación. Dirección. UGC	Diaria	- Proceso "Satisfacción de Personas" (PR04).
Administración y contribuyentes	-Costes y competitividad. -Intereses y necesidades respectivas.	-Reuniones de coordinación con la Dirección Política de la Consejería de Agricultura. -Estudio de costes y competitividad.	Dirección	Semanal Según proceda	- Proceso "Satisfacción de Personas" (PR04).
Proveedores	-Quejas y sugerencias de proveedores. -Fichas de seguridad. -Ofertas de seminarios. -Asesoramiento.	- "Procedimiento de Compras, Servicios y Suministros" (PG/04/08). - Proceso "Aprovisionamiento" (PR18).	Equipo de Aprovisionamiento	Según proceda	- Procesos Operativos (PR06-PR12). - Proceso "Capital Humano" (PR13)
Sociedad	-Valoración del Laboratorio (Encuesta Social). -Normativa Ambiental. -Normativa de Salud Pública. -Necesidades sociales	-Reuniones de trabajo sectoriales. -Contacto directo. -Prensa general y especializada, internet. -Sistema de actualización de la información legislativa (Ecoiuris).	Dirección Equipo SIG	Según proceda	- Proceso "Aprovisionamiento" (PR18).

Figura 2.a.1. Captación y análisis de información de necesidades y expectativas de los grupos de interés.



Realizamos cada año, a partir de las bases de datos del LIMS, un análisis de la evolución de la demanda global segmentada según diversos criterios (producto a producto, línea a línea, por la naturaleza de análisis), realizando un estudio estadístico *ad hoc* Informe de Resultados y una Memoria de Actividades del año en curso. Mediante ambos documentos estudiamos las tendencias de los segmentos de mercado, siendo ésta una aportación muy valiosa para decidir la estrategia del Laboratorio. A su vez, el estudio de la oferta de otros laboratorios similares y las reuniones sectoriales (ver subcriterio 5.c) proporcionan el enriquecimiento externo necesario para efectuar un análisis de situación correcto.

Mantenemos reuniones anuales con los principales clientes para conseguir información sobre sus necesidades y satisfacción, puntos a mejorar en la relación, modificaciones de requisitos o parámetros de interés para los próximos ejercicios y otras observaciones.

Tenemos un procedimiento para el tratamiento de quejas y sugerencias de clientes desde 1999 (*"Procedimiento para el tratamiento de reclamaciones, desviaciones y no conformidades"* -PG/02/06). Para mejorar este procedimiento, se ha implantado una aplicación CRM que permite una mejor gestión de las interacciones con clientes y, por tanto, de la información recogida sobre sus necesidades y expectativas. La encuesta de satisfacción de clientes es otra vía para captar la adecuación del servicio a sus necesidades y expectativas. En el año 2006, se ha proporcionado a cada línea analítica los resultados de la encuesta segmentados para su análisis en las reuniones parciales de Revisión del Sistema.

Las necesidades, inquietudes y satisfacción de las personas se recogen por diversos caminos (Fig.2.a.1), como son la encuesta anual, el buzón de sugerencias y, especialmente, la Comisión de Personal, donde están presentes un representante de cada grupo laboral existente; este equipo detecta, recoge y propone soluciones a las inquietudes e insatisfacciones expresadas por el personal, como por ejemplo, las formuladas en referencia a la mejora del comedor, adecuación de mobiliario en el mismo, horarios, mejoras de la comunicación, mejoras en el reconocimiento, etc. De acuerdo al proceso *"Satisfacción de Personas"*

(PRO4), la información es analizada por la Comisión de Personal para establecer las propuestas de mejora.

Los mecanismos de recogida y análisis de necesidades y expectativas de otros grupos de interés (administración y contribuyentes, proveedores, sociedad) se detallan en la Fig.2.a.1. Cada equipo tiene acceso a información relevante en relación a su área de trabajo, fundamentalmente a través de reuniones sectoriales y de coordinación. Adicionalmente, se recoge información de publicaciones específicas (por ejemplo, revistas técnicas de Phytoma -Profesionales de la Sanidad Vegetal- o de la OIE -Oficina Internacional de Epizootías-) y de actualizaciones de Legislación, de Normas y de Sistemas de gestión.

Tradicionalmente, esta información ha sido puesta en común y analizada en las reuniones de Revisión del Sistema. La implantación de la Gestión por Procesos en el Laboratorio supone un cambio importante en este planteamiento ya que, de acuerdo al proceso *"Planificación y Estrategia"* (PRO1), todos los equipos de proceso deben realizar un Informe de Resultados y una Propuesta de Objetivos, Metas y Acciones de mejora fruto del análisis de sus resultados, entre los que se encuentra la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes del proceso. Los Informes y Propuestas de cada equipo son entregados a Dirección para ser considerados en la Planificación y Estrategia del Laboratorio, incorporándose al proceso *"Planificación y Estrategia"* (PRO1) para poder definir las estrategias del Laboratorio (ver subcriterio 2.c). El análisis de la información por los equipos de proceso proporciona profundidad e incorpora matices que no se percibirían con un análisis general.

Otro mecanismo de análisis de la información lo constituyen las Autoevaluaciones y las Auditorías.

Revisión, aprendizaje y mejora

Medición:

- Encuesta de Satisfacción de Clientes. Resultados generales y segmentados por líneas (ver subcriterio 6.a).
- Encuesta de Satisfacción de Personas (ver subcriterio 7.a).
- Encuesta Social (ver subcriterio 8.a).



CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

	FUENTE DE APRENDIZAJE	ACCIONES DE MEJORA
1999	Norma ISO 17025	"Procedimiento para el tratamiento de reclamaciones, desviaciones y no conformidades" (PG/02/06)
2000	Norma ISO 17025	Revisión del Sistema (general)
2002	Formación en gestión	Elaboración del 1 ^{er} Informe de Resultados
	Norma ISO 17025	1 ^a Encuesta de Satisfacción de Clientes
2003	Formación en gestión	Creación de la Comisión de Personal
		QFD con clientes
2004	Información otras organizaciones.	1 ^a Encuesta de Satisfacción de Personas
	Análisis interno y propuestas de los equipos	Revisión del Sistema por la Dirección (parciales por equipos y generales con responsables de equipos)
2005	Consultora externa (Mplus Consulting)	Revisión de la Encuesta de Satisfacción de Personas
2005-2006		1 ^a Autoevaluación REDER y elaboración de memoria EFQM
2006	Contratación de servicio de información legislativa (Ecoiuris)	Seguimiento de legislación sobre gestión ambiental y prevención de riesgos laborales
	Autoevaluación REDER	Revisión de la Encuesta de Satisfacción de Clientes
	Consultora Externa: Mplus Consulting	Formalización de Gestión por Procesos
2006-2007		Implantación de Gestión por Procesos

Figura 2.a.2. Mejoras introducidas en la captación y análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés.

2.B- LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE BASA EN LA INFORMACIÓN DE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO, LA INVESTIGACIÓN, EL APRENDIZAJE Y LAS ACTIVIDADES EXTERNAS.

En concordancia con nuestros Valores ("Orientación al logro basada en la eficacia y la eficiencia"), para la gestión del rendimiento utilizamos diferentes indicadores:

- Panel de indicadores de los criterios 6, 7, 8 y 9.
- Informe de Resultados.
- Indicadores de control de los procedimientos de Calidad.
- Grado de cumplimiento de objetivos (Eficacia).
- Indicadores de procesos e indicadores estratégicos.

El análisis periódico de los resultados de los indicadores anteriores sirve para definir nuevos enfoques y objetivos e introducirlos en la Política y Estrategia. Para ello, se recoge múltiple información de diversas actividades internas y externas como se detalla en la Fig.2.b.1.

Desde la creación del Laboratorio, elaboramos anualmente una Memoria de Actividades destinada a la difusión y conocimiento externo de nuestros resultados y servicios. Posteriormente, en el año 2002 comenzamos la realización de un Informe de Resultados que recoge las medidas de los parámetros fundamentales de gestión. Este documento lo difundimos internamente entre todas las líneas, lo que les permite conocer la evolución de sus resultados y su comparación con las del conjunto del Laboratorio. Este informe ha ido evolucionando y ampliándose de acuerdo

al aumento de las necesidades de información, siendo el soporte fundamental en la elaboración de nuestra Política y Estrategia. Para la Dirección, supone una fuente de información extraordinaria con el fin de analizar los progresos de la organización y de las distintas unidades y así poder plantear nuevas mejoras.

Las medidas existentes (Informe de Resultados, controles de calidad, resultados de ensayos de intercomparación) están evolucionando y se están sistematizando en formato de indicador, tomando como referencia los modelos de gestión EFQM y normas ISO, incorporándose otros nuevos como resultado de la implantación de la Gestión por Procesos (ver subcriterios 5.a y 5.b). Hemos establecido indicadores estratégicos para medir nuestros avances en el cumplimiento de los objetivos asociados a la Política y Estrategia.

El análisis de las actividades de aprendizaje es requisito imprescindible para "... convertirnos en un laboratorio líder en innovación, modernidad en equipos e instalaciones", tal y como expresa nuestra Visión. Las revisiones del sistema, Auditorías externas, visitas a otros laboratorios, la Autoevaluación EFQM,.... son actividades de revisión y aprendizaje (Fig.2.b.1) de la que se obtiene información que es analizada mediante reuniones y estudio de documentación resultante; las reflexiones y conclusiones de estas actividades se traducen en fuente fundamental para la definición de la Política y Estrategia. Fruto de estos análisis, por ejemplo, se ha modificado la estrategia de los sistemas de validación con formación al respecto y dotación de recursos; también estamos trabajando en el proyecto de saneamiento de la oferta y la demanda de acuerdo a nuestro Cuadro de Mando Integral (ver Fig.2.d.3).