

Laboratorios de Calidad

Plan Estratégico



PLAN DE ACTUACIÓN 2006 – 2009

CONSEJO SUPERIOR
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS



Laboratorios de Calidad

Plan Estratégico

PLAN DE ACTUACIÓN DEL CSIC
2006 – 2009

CONSEJO SUPERIOR
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	5
2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION ACTUAL	7
3. ACTIVIDAD DE LA UNIDAD	9
3.1. ACREDITACIÓN DE LABORATORIOS DEL CSIC EN LA CM	10
3.2. PROMOCIÓN DE LA CALIDAD EN EL CSIC	11
3.3. DOCUMENTOS DE CALIDAD	12
3.4. EVALUACIONES E INFORMES DE CALIDAD	12
3.5. AUDITORÍAS INTERNAS	14
3.6. RELACIONES DEL CSIC CON ENTIDADES EXTERNAS EN TEMAS DE CALIDAD	14
3.7. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE TEMAS DE CALIDAD EN COOPERACIÓN CON OTRAS ENTIDADES	14
3.8. CURSOS DE FORMACIÓN EN TEMAS DE CALIDAD	15
4. ANÁLISIS CRÍTICO	17
5. PLAN ESTRATÉGICO FUTURO	25
5.1. BASES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN EL CSIC	25
5.2. LA UNIDAD DE APOYO A LA CALIDAD (UDAC) ...	26
5.2.1. Dependencia funcional	26
5.2.2. Gestora del Programa de Infraestructura	27
5.2.3. Recursos Humanos	27
5.2.4. Recursos Económicos	28
5.2.5. Ubicación física	28
5.3. ÁREA DE CALIDAD DEL CSIC	28
6. INDICADORES DE EJECUCIÓN	31
6.1. ACREDITACIÓN DE LABORATORIOS	31
6.2. ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA CALIDAD ...	31

1 INTRODUCCIÓN

En el año 2000, el CSIC firma con la Comunidad de Madrid un Contrato-Programa con la finalidad de regular su participación en los diferentes programas del III PRICIT (Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid).

Dentro de los programas en los que el CSIC participa se encontraba el Programa de Infraestructura. Este Programa tenía como objetivos:

- El apoyo a la creación, funcionamiento y ampliación de instalaciones de ayuda a la investigación, de tamaño medio y grande.
- La promoción de mejoras en la organización de los laboratorios, para facilitar su puesta a disposición de las necesidades productivas y sociales de la región.
- Creación de una red de laboratorios acreditados.
- La formación de técnicos de laboratorio.

Y como líneas de actuación:

- Adquisición de equipamiento y adecuación de instalaciones.
- Diagnóstico, asesoramiento e implantación de sistemas de calidad.
- Becas de técnicos de laboratorio.
- Asesoramiento, promoción y coordinación en la propia red.

Desde julio de 2001, la responsabilidad de la gestión del Programa por parte del CSIC recae en la Coordinación Institucional del CSIC en la Comunidad de Madrid (CICM) y desde esta fecha hasta la finalización del Contrato-Programa y sus prórrogas sucesivas, la CICM ha realizado además de la gestión directa del Programa de Infraestructura una serie de actividades complementarias, que han servido para la promoción y el desarrollo de los temas de calidad en el Organismo.

En el marco del IV PRICIT, el CSIC firma un nuevo Contrato-Programa con la Comunidad de Madrid para el periodo 2005-2008. El Programa de Infraestructura del anterior Contrato pasa a llamarse, más adecuadamente, de Infraestructura y Gestión de la Calidad de la Red de Laboratorios. La propuesta para el 2005 del CSIC lleva incluida la creación de una Unidad de Apoyo a la Calidad (UDAC), que tiene como misión la de, coordinar, asesorar, apoyar y fomentar la implantación de la cultura de la calidad en los centros y unidades del CSIC en la Comunidad de Madrid, además de seguir realizando las actividades de coordinación y gestión del Programa de la CM en el CSIC.

2

ESTRUCTURA Y ORGANIZACION ACTUAL

La nueva Unidad de Apoyo a la Calidad se organiza a través de la gestión de los siguientes procesos claves:

- Proceso de aseguramiento de la calidad en los servicios científicos y tecnológicos del CSIC en la CM.
- Proceso de mejora en Buenas Prácticas para la actividad investigadora.
- Proceso de mejora en la gestión en unidades administrativas del CSIC en la CM.
- Proceso de sistemas de información sobre resultados.

a. Proceso de aseguramiento de la calidad en los servicios científicos y tecnológicos del CSIC en la CM

Este proceso tiene como objetivo establecer las modificaciones y mejoras necesarias para ofrecer a nuestros clientes (internos y externos) los servicios científicos y tecnológicos que esperan. Esto se conseguiría a través de unos diagnósticos, en cuanto a gestión de calidad se refiere, de los servicios técnicos para planificar su acreditación bajo la norma ISO 17025 o implantación de sistemas de calidad equivalentes.

b. Proceso de mejora en Buenas Prácticas para la actividad investigadora en los grupos de la CM

El objetivo que se persigue con este proceso sería el de implantar las mejores prácticas en la actividad investigadora, en cuanto a la eficiente utilización de recursos y mejora de resultados. Se trataría de indagar sobre los parámetros más críticos dentro de la calidad en los resultados de la investigación para cada laboratorio. Para ello se utilizarían herramientas de mejora, de las que se plantearían diferentes acciones como, por ejemplo, un programa de calibración de equipos.

c. Proceso de mejora en la gestión en unidades administrativas del CSIC en la CM

La mejora en las actividades investigadoras no puede quedar circunscrita al entorno exclusivo del laboratorio, las interrelaciones con otros grupos y sobre todo, con sus unidades gestoras, hace indispensable, para un mejor aprovechamiento de los recursos, la implantación de sistemas de calidad en las unidades de gestión

de los centros, aplicando modelos de excelencia empresarial. Estos sistemas pueden tomar forma bajo normas como la ISO 9001 o autoevaluaciones para la mejora de la eficacia y eficiencia de su gestión.

d. Proceso de sistemas de información sobre resultados

Este proceso tiene como objetivo establecer sistemas de indicadores, que recojan toda la información pertinente sobre los procesos clave de la actividad científica, para planificar y gestionar sobre resultados. Este proceso tendría como base de su desarrollo el establecimiento de indicadores de análisis de resultados y de percepción, utilizando herramientas tales como encuestas de satisfacción de clientes.

Sobre esta estructura de la Unidad, se han intentado establecer responsables de procesos, con las personas que habitualmente han prestado, desde la CICM, sus servicios en temas de calidad, a tiempo parcial o completo. El personal con el que cuenta la UDAC para responsabilizarse de estas funciones es el siguiente:

1 TISU Funcionario. Ingeniero Industrial.

1 TITE Funcionaria. Licenciada en Psicología (a tiempo parcial)

1 TISU Contrato I3P (temporal).

1 Becario del Programa de la CM.

El funcionamiento, bajo esta estructura, está en proceso de completa implantación.

3

ACTIVIDAD DE LA UNIDAD

La CICM ha realizado además de la gestión directa del Programa de Infraestructura una serie de actividades complementarias, que han servido para la promoción y el desarrollo de los temas de calidad en el Organismo, de las que se destacan como más importantes las siguientes líneas:

- 3.1. Coordinación de la acreditación de Laboratorios del CSIC en la CM.
- 3.2. Acciones de promoción de la calidad en el CSIC (jornadas, conferencias, participación en la Semana Europea de la Calidad, etc.).
- 3.3. Apoyo y elaboración de documentos de calidad (procedimientos, manuales, etc.).
- 3.4. Realización de evaluaciones e informes de calidad.
- 3.5. Participación en la realización de auditorías internas.
- 3.6. Promoción y coordinación de las relaciones del CSIC con entidades externas en temas de calidad (AENOR, ENAC, etc.).
- 3.7. Ejecución de proyectos de investigación sobre temas de calidad en cooperación con otras entidades.
- 3.8. Promoción y realización de cursos de formación en temas de calidad.

La financiación de estas actividades ha tenido su origen principalmente en la subvención obtenida de la Comunidad de Madrid en su Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad, de la línea establecida como Gastos de Calidad.

En el cuadro siguiente (cuadro nº 1) se muestran las cantidades asignadas por la CM como subvención, según sus tres líneas de actuación:

Líneas	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Adquisición equipos	300.506 €	300.506 €	240.660 €	277.291 €	362.000 €	600.000 €	600.000 €
Calidad	36.060 €	6.060 €	52.632 €	67.386 €	53.824 €	65.000 €	65.000 €
Becarios	32.454 €	129.814 €	173.088 €	121.703 €	184.704 €	64.584 €	171.360 €
TOTAL	369.020 €	466.380 €	466.380 €	466.380 €	600.528 €	729.584 €	836.360 €

Cuadro 1: Financiación Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad por la Comunidad de Madrid.

3.1. ACREDITACIÓN DE LABORATORIOS DEL CSIC EN LA CM

En el 2000 el Programa se inició con 12 laboratorios, seleccionados de las propuestas que recibió la OTT. En el 2003, ya con la responsabilidad de la gestión del Programa en la CICM, se abrió nueva convocatoria a los centros, de los que seis de ellos se incluyeron en la propuesta a la CM. Con la nueva convocatoria del 2006, el número de laboratorios/servicios incluidos en la Red es actualmente de 33 (Cuadro nº 2).

	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Nº de laboratorios de ensayo y calibración	12	13	16	22	22	31	33

Cuadro nº2: Número de laboratorios de la Red de la Comunidad de Madrid del CSIC.

Las propuestas son realizadas por cada laboratorio, la CICM las analiza y prepara la propuesta global del Organismo, que de mutuo acuerdo con la Dirección General de Investigación de la CM se presenta en la propuesta final anual del Contrato-Programa.

La implantación de sistemas de calidad o finalmente, la acreditación del laboratorio en algunas de sus técnicas es uno de los puntos principales del Programa de Infraestructura. Por la actividad de los laboratorios el Programa se ha dirigido, principalmente, a la implantación de sistemas de calidad de acuerdo a la norma ISO 17025, para la acreditación de algunos de sus ensayos por ENAC.

Esta experiencia ha sido pionera dentro del CSIC, a excepción del laboratorio de Análisis químico del CID de Barcelona, que consiguió la acreditación en noviembre del 2001.

En el proceso de acreditación de los laboratorios se programan y ejecutan las siguientes actividades:

- realización de diagnóstico del laboratorio en conformidad con la norma a aplicar. (Fase I).
- asesoramiento en conjunto para todos los laboratorios en la elaboración de los procedimientos generales de calidad. (Fase II).
- asesoramiento particular para la elaboración de los procedimientos técnicos. (Fase III).
- auditorías previas a la solicitud de acreditación. (Fase IV).

Todas estas actividades, financiadas por el Programa, se han llevado a cabo con la colaboración de empresas consultoras de calidad.

De acuerdo a las propuestas anuales del Programa se han realizado cinco convocatorias principales para la selección del personal becario de los laboratorios. En total han sido 54 personas las que han disfrutado de la beca durante estos años.

Desde la CICM se mantiene continuo contacto con los becarios, realizando su seguimiento en cuanto aumento de sus conocimientos en materia de sistemas de calidad y adquisición de experiencia en el campo del laboratorio de investigación. Se realizan informes de actividad y encuestas de satisfacción para su evaluación anual.

Parte de la etapa formativa, al comienzo del Programa, fue llevada por la propia Comunidad con la colaboración de CETEMA. Posteriormente, tras la desaparición de CETEMA, esta actividad ha sido directamente gestionada por la CICM, facilitando la información sobre cursos de especialización en entidades externas y organizando algunos propios.

Se programa anualmente la Reunión de los Laboratorios del CSIC de la Red de la Comunidad de Madrid, con la finalidad de poner en contacto a todos los responsables de los laboratorios, realizar balance del Programa y sacar conclusiones para las acciones futuras.

Desde el año 2003 se viene colaborando con la CM en la elaboración del Catálogo de Servicios de la Red de Laboratorios de la CM, en lo que respecta a la información contenida de los laboratorios del CSIC. Este Catálogo es la edición en papel de la página web, Madri+d, que periódicamente se viene actualizando con el intercambio de información recibida de los laboratorios de la Red del CSIC.

3.2. PROMOCIÓN DE LA CALIDAD EN EL CSIC

Desde la Coordinación Institucional y con la financiación de la Comunidad de Madrid se viene participando en la Semana Europea de la Calidad, promoviendo los actos de la Semana, coordinados por la Asociación Española para la Calidad (AEC), y organizando algunos de ellos en el propio CSIC.

Periódicamente, a través de una lista de correo en el servidor del CTI, creada por la CICM, "Lista de calidad", se difunden actos y cursos sobre calidad de interés para las personas suscritas.

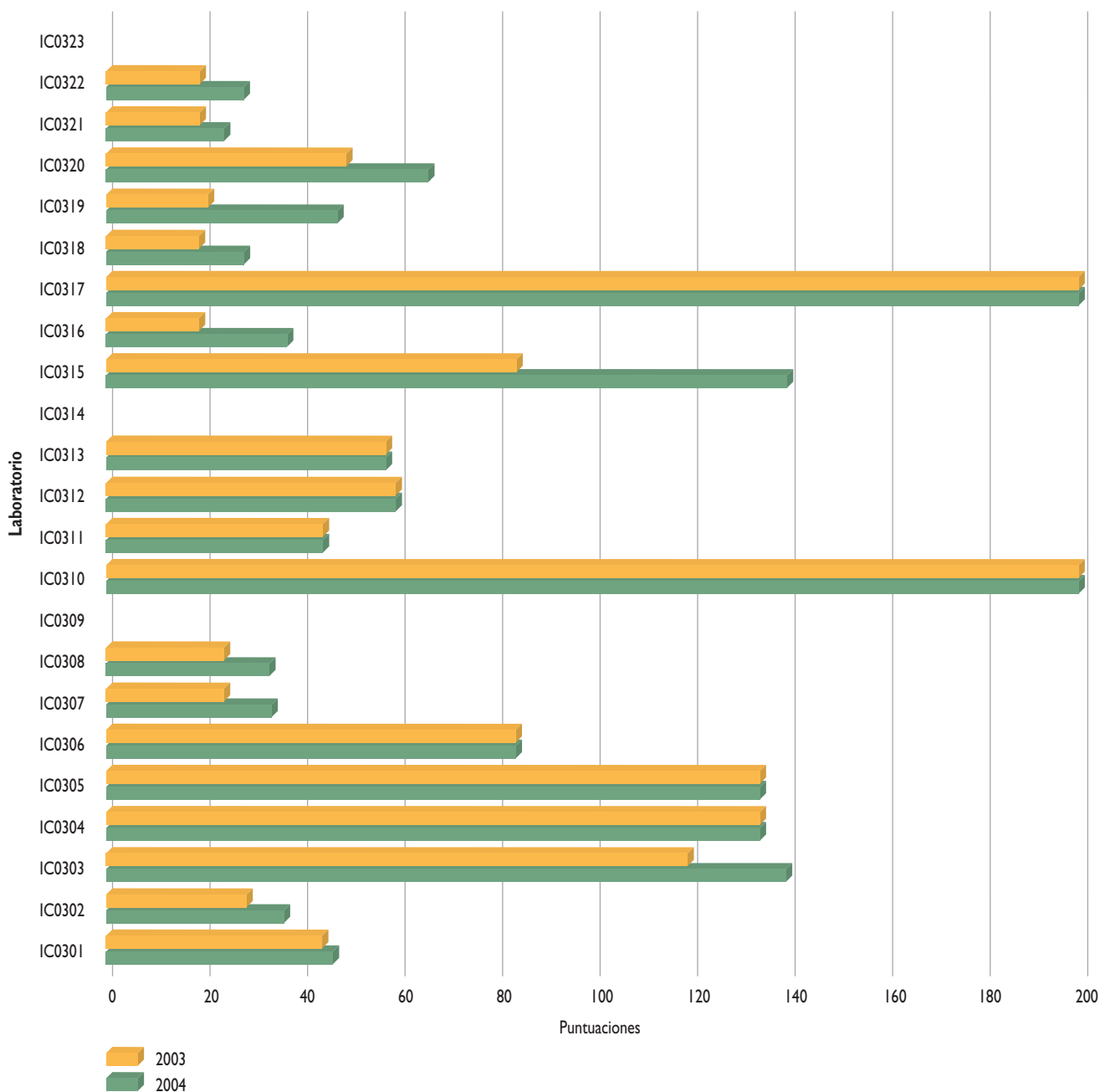
También, por vía telemática, se difunden a los laboratorios de la Red, diferentes noticias o documentos de interés en el tema de calidad.

3.3. DOCUMENTOS DE CALIDAD

En la etapa de elaboración de la documentación se realiza continuamente, por parte de los técnicos de la CICM, la necesaria consultoría de apoyo, para la resolución de dudas y preparación de los documentos generales de calidad, como asesoría adicional a la prestada por los consultores contratados.

3.4. EVALUACIONES E INFORMES DE CALIDAD

Dentro del Programa de Infraestructura y Calidad se realizan periódicamente visitas a los laboratorios de la Red del CSIC para evaluación y seguimiento del Programa. Se ha elaborado el “Cuestionario de valoración de laboratorios en calidad”, con el que se realiza el seguimiento del proceso de acreditación a través de una valoración de los laboratorios por puntos. En el cuadro nº 3 se puede observar la evolución, de acuerdo a este sistema de valoración:



Cuadro nº 3: Evolución de la situación de la implantación del sistema de calidad en los laboratorios del CSIC en la Red.

Dentro del proyecto “Elaboración e implantación de un modelo de Excelencia para centros de investigación”, que se ha desarrollado con AENOR, LABEIN y Soluziona, se obtuvo como resultado una Guía para la Autoevaluación del Sistema de Calidad en Centros de Investigación. Se han realizado diferentes evaluaciones, aplicando esta Guía, al Instituto de Investigaciones Biomédicas, CENIM, Instituto de Ciencias de la Construcción “Eduardo Torroja” y al Instituto Del Frío.

3.5. AUDITORÍAS INTERNAS

Sobre la base de la ISO 17025, ha participado el personal técnico de la CICM, como auditores observadores, en las auditorías internas, previas a la acreditación por ENAC, en los laboratorios de la Red del CSIC.

El personal de la UDAC se encuentra cualificado para la realización de auditorías.

3.6. RELACIONES DEL CSIC CON ENTIDADES EXTERNAS EN TEMAS DE CALIDAD

Desde la CICM se ha promovido la firma del Convenio de Colaboración con AENOR, que se suscribió el 3 de junio de 2003. Se ha gestionado también la firma de otro Convenio con ENAC y se desarrollan actividades de colaboración, principalmente con motivo de las celebraciones de las Semanas Europeas de la Calidad, con la Agencia Española para la Calidad (AEC).

3.7. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE TEMAS DE CALIDAD EN COOPERACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

Se ha impulsado la cooperación y se ha desarrollado con AENOR, LABEIN y Solucionaria, como socios iniciales, el proyecto de “Elaboración e implantación de un modelo de Excelencia para centros de investigación”. El objeto del proyecto es la elaboración de una Guía de requisitos y otra de implantación, que aporte directrices y una serie de criterios y herramientas que faciliten la interpretación de la primera a la hora de desarrollar un modelo de excelencia en la gestión de los centros. El proyecto lleva una parte teórica de elaboración del Modelo, basado fundamentalmente en el desarrollo y aplicación a centros de investigación de la ISO 9004 y de la Guía de Evaluación UNE 66.174.

La implantación y el desarrollo del Modelo se está ejecutando en el Insto. Del Frío, como experiencia piloto. Se tiene prevista la aplicación posterior a otros centros del CSIC.

3.8. CURSOS DE FORMACIÓN EN TEMAS DE CALIDAD

Desde la CICM se han promovido la realización de cursos, con temática en la gestión de la calidad, en el Plan de Formación del Organismo. Asimismo se ha desarrollado toda la política de formación de los técnicos del Programa de Infraestructura y Calidad, facilitándoles la asistencia a cursos externos y realizando jornadas de formación propias.

4

ANÁLISIS CRÍTICO

La Unidad de Apoyo a la Calidad, ha sido creada en el 2005, al amparo de la Coordinación Institucional en la CM, en un intento de atender las necesidades actuales y futuras de sus grupos de interés, dando respuesta a la Comunidad de Madrid en su requerimiento de programar las actividades a realizar durante el periodo 2005/6 correspondientes al Programa de Infraestructura y Calidad del Contrato-Programa CSIC-CM, para coordinar, asesorar, apoyar y fomentar las iniciativas de implantación de la cultura de la calidad en los centros y unidades del CSIC en la Comunidad de Madrid.

Nuestros grupos de interés han sido:

- Laboratorios del CSIC incluidos en el programa de la Red de laboratorios de la CM
- Centros e institutos del CSIC de Madrid
- Dirección General de Universidades e Investigación de la Consejería de Educación de la CM

Nuestros socios:

- AENOR
- ENAC
- AEC
- Consultoras especializadas en calidad
- Otros centros de investigación

La forma de actuación ha sido a través de Planes anuales. Para elaborar cada plan anual se ha recabado información de las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés y de nuestros socios.

El Plan Anual incluye objetivos a lograr en cada uno de los indicadores, y la asignación de los recursos necesarios, económicos y humanos, para garantizar dichos objetivos; el presupuesto correspondiente está asignado, es rígido, por lo que el margen de manobra es muy pequeño.

Una vez aprobado el Plan Anual se procede a comunicar a todos los grupos de interés los objetivos a desplegar durante esa anualidad, su enfoque, así como su evaluación y revisión prevista al final del periodo, de manera que se puedan incorporar todos los datos a la planificación del siguiente Plan Anual.

Con esta forma de actuación, dependiente completamente del marco jurídico-económico del Contrato-Programa con la Comunidad de Madrid, la Unidad se ha ido desarrollando, transformándose de

unidad gestora de un programa, exclusivamente, a una unidad de apoyo a la calidad de nuestros laboratorios y centros. Sobre esta base de unidad de apoyo a la calidad y tomando como base los criterios del modelo de excelencia EFQM se ha realizado el correspondiente DAFO con los siguientes resultados:

LIDERAZGO

DEBILIDADES

- No ha existido en los últimos años ninguna Unidad que coordine e impulse las actividades en sistemas de calidad en todo el Organismo.
- No ha habido un Plan Director de Calidad para el CSIC. La referencia al Aseguramiento de la calidad en el Plan de Actuación anterior era de diez líneas.

AMENAZAS

- Dentro de los problemas actuales del Organismo, los sistemas de calidad en los laboratorios pueden volver a estar en un plano muy secundario.
- Puede venir la exigencia de la acreditación o la certificación de sistemas de calidad externamente para presentación de proyectos, trabajos con industria, etc.

FORTALEZAS

- Hay fuerte apoyo de la Coordinación Institucional con la CM.
- Sensibilidad del Coordinador con los temas de calidad.

OPORTUNIDADES

- La propia inclusión de un apartado de Laboratorios de Calidad en el presente Plan Estratégico.
- La política de apoyo de Administraciones Públicas a los temas de Calidad.
- El cambio organizativo en el CSIC con su adaptación a la Ley de Agencias.

POLITICA Y ESTRATEGIA

DEBILIDADES

- Todas las acciones sobre calidad en los laboratorios están restringidas a la Comunidad de Madrid y a su Plan Director.
- No existen instrucciones para una política de calidad en la Institución.
- La política y estrategia de calidad están alineadas con los intereses del Plan Director de la CM y no con los de la Institución.
- Los grupos de interés están reducidos a la Comunidad de Madrid en todo lo que se ha realizado de calidad.

AMENAZAS

- Se pueden resolver puntualmente las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en todo el territorio nacional, sin coordinación.
- Pueden venir exigencias exteriores que obliguen a tener acciones de calidad implantadas según sus criterios y no los del CSIC.

FORTALEZAS

- Hay necesidades y expectativas por parte de los grupos de interés que se tienen que cumplir.
- La sociedad acepta los temas de Calidad como positivos para las organizaciones.

OPORTUNIDADES

- La propia inclusión de un apartado de Laboratorios de Calidad en el presente Plan Estratégico.
- La política de apoyo de Administraciones Públicas a los temas de Calidad.
- El cambio organizativo en el CSIC con su adaptación a la Ley de Agencias.

PERSONAS

DEBILIDADES

- No hay organigrama definido de la Unidad de Calidad.

- No hay ni funciones ni responsabilidades definidas en personal para temas de Calidad.
- Las personas de la Coordinación que actúan como personal de una Unidad de Calidad, lo hacen compartiendo otras funciones.
- El personal, no funcionario, de la Coordinación, que realiza funciones de técnicos de calidad, no posee estabilidad.
- No hay establecido ningún incentivo para el personal científico para ocuparse de temas de responsabilidad en calidad.
- El personal que realiza funciones de técnico de calidad se encuentra ubicado, casi exclusivamente, en la Comunidad de Madrid.
- Recursos humanos insuficientes para desarrollar las actividades de calidad en el Organismo.
- El personal que se dedica a temas de calidad en los laboratorios se reduce, casi exclusivamente, al personal en formación financiado por la Comunidad de Madrid.

AMENAZAS

- La acreditación de los laboratorios depende de la continuidad de los becarios, casi exclusivamente.
- Dificultad de paso a contrato laboral o como funcionario del personal en formación.

FORTALEZAS

- Financiación de becas de técnicos de laboratorio con la Comunidad de Madrid para temas de calidad en los laboratorios.
- Financiación de cursos por parte de la Comunidad de Madrid para cualificación del personal.
- Buena cualificación del personal de la Coordinación que se dedica a temas de calidad.

OPORTUNIDADES

- La Comunidad de Madrid prevé la cofinanciación de contratos en el Contrato-Programa hasta el 2008.
- Utilización de los recursos del Plan de Formación del CSIC para responder a las necesidades de los laboratorios para su cualificación en temas de calidad.

ALIANZAS Y RECURSOS

DEBILIDADES

- Las relaciones con las entidades de calidad son personales y no institucionales, a excepción de AENOR.
- Falta de presupuesto propio para temas de calidad.
- Al no estar reconocida en el organigrama del CSIC, la unidad de calidad no cuenta con el apoyo de la Secretaría General y las Subdirecciones Generales.
- Los recursos de los servicios técnicos y laboratorios de ensayo no están optimizados, aunque haya redes como la Red de Laboratorios de la Comunidad de Madrid.
- La financiación para equipos, gastos de calidad y becas, sólo es para laboratorios en la Comunidad de Madrid.

AMENAZAS

- Financiación de la Comunidad de Madrid hasta el 2008.
- Mantenimiento y continuidad del proceso de acreditación o certificación en los laboratorios por falta de recursos.
- Pérdida de recursos económicos externos (p.e., contratos con empresas) por exigirnos estar acreditados o certificados.

FORTALEZAS

- Convenio con AENOR y colaboraciones con otras entidades en temas de calidad (ENAC, AEC, CIEMAT, MAP)
- Buenas relaciones con instituciones francesas para estudios de calidad en la investigación (Ministère délégué à la Recherche, INSERM, CEA,...)
- Incremento considerable en los últimos años en la financiación del Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad por parte de la Comunidad de Madrid, previsto hasta el 2008.
- Pertenecer a la Red de Laboratorios de las Comunidad de Madrid, teniendo acceso a compartir información y fácil comunicación con otros de la red.

OPORTUNIDADES

- Buena relación con el equipo de gestión del Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad de la Comunidad de Madrid.

- Financiación del Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad de la comunidad de Madrid para adecuación de instalaciones, equipos, becas y gastos de calidad.

PROCESOS

DEBILIDADES

- La gestión tiene cultura administrativa.
- La unidad de calidad, como no posee identidad reconocida, no participa en los cambios de la gestión.
- No hay una gestión organizada por procesos.

AMENAZAS

- La aplicación de nuevos modelos de gestión a los centros de la Comunidad de Madrid exclusivamente provocará diferencias de funcionamiento con centros de otras comunidades.

FORTALEZAS

- Equipo impulsor de trabajos sobre calidad en la investigación en España, para desarrollo de modelos de gestión de excelencia en centros de I+D.

OPORTUNIDADES

- El plan de modernización de la administración.
- Aplicación del modelo de excelencia de gestión en los centros del CSIC.
- La financiación del Contrato-Programa de la Comunidad de Madrid contempla la financiación de actividades para la implantación de sistemas de calidad en la gestión.

CLIENTES Y SOCIEDAD

DEBILIDADES

- No se realizan actividades de benchmarking, por lo que no se conoce la realidad comparada con otros.
- No se conocen de forma sistemática las necesidades de los clientes, externos e internos.

AMENAZAS

- La exigencia de los clientes y de las entidades de financiación de algún tipo de implantación de sistemas de calidad.
- Los laboratorios públicos se están acreditando o certificando, pudiendo quedar fuera del círculo competitivo.
- Pérdida de buena imagen en la visibilidad con la sociedad.

FORTALEZAS

- Buena competencia técnica de los laboratorios y servicios técnicos.
- Personal de investigación y técnicos de los laboratorios altamente cualificados.
- Presencia en la Semana Europea de la Calidad.
- Coordinación de las actividades de calidad de los laboratorios, mediante la Red, en la Comunidad de Madrid.

OPORTUNIDADES

- Realización de un Plan de Calidad del CSIC.
- La sociedad y los clientes valoran las marcas y los distintivos que impliquen desarrollo de sistemas de calidad.

Nuestras fortalezas coinciden con algunas de nuestras debilidades, ya que nuestro único organismo financiador es la Comunidad de Madrid, en el marco de cooperación en el Sistema Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica IV PRICIT (2005-2008). Esto es una fortaleza en tanto que el interés de la Comunidad de Madrid ha sido no sólo mantener este Programa de Infraestructura y Calidad, sino potenciarlo progresivamente, alineándolo con las líneas prioritarias de su Plan Estratégico de actuación en el campo de la I+D+i.

Pero de la misma manera lo que es nuestra fortaleza, se convierte en nuestra debilidad. En el organigrama actual la Unidad de apoyo a la calidad (UDAC), es prácticamente desconocida en el CSIC, carece de financiación propia por parte del Organismo. La capacidad de liderazgo reside en el Coordinador Institucional, los apoyos de Vicepresidencias y Secretaria General son puntuales y no se corresponden con las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés.

Actualmente se nota que esta tendencia esta cambiando. El interés institucional por implantar una cultura de calidad en el Organismo se aprecia como una necesidad emergente en todas las áreas. El cambio en la naturaleza jurídica del CSIC se ve como una oportunidad única para establecer una Política de Calidad, que deje definido el marco de los sistemas de calidad en los centros, laboratorios y unidades del CSIC.

Es importante resaltar que las necesidades de acreditación de los laboratorios, la certificación y la implantación de buenas prácticas están siendo requeridas desde fuera de nuestra institución, incluso como requisito imprescindible para entrar a competir en determinados marcos, y que cada laboratorio o cada centro está respondiendo con una actuación propia, fuera de una coordinación general y en un marco estrictamente micro, que lleva a la pérdida de conjunción de intereses y aumento de los recursos necesarios.

Por último, se ve la oportunidad de transformar la que es nuestra mayor debilidad en punto fuerte. La potenciación de la ya existente UDAC permitiría alinear su Plan anual con los intereses estratégicos del futuro CSIC con menor riesgo de no alcanzar los objetivos. La inclusión en los futuros planes de nuestra alianza con la Comunidad de Madrid facilita la actuación de la UDAC en su fase de extensión de alcance. Además, la experiencia ya aportada por la UDAC facilita la colaboración con nuevos socios, en línea con las directrices del Ministerio de Administraciones Públicas para el desarrollo de los programas del marco general para la mejora de la calidad establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (Resolución del 6 de febrero de 2006 de la Secretaría General para la Administración Pública).

5

PLAN ESTRATÉGICO FUTURO

Las actividades de implantación de sistemas de calidad en los laboratorios y en las diferentes unidades del CSIC deberán estar vertebradas sobre la base de una Política de Calidad, definida en el Organismo, que despliegue las actividades de calidad y sistemas de calidad.

Para la definición de esta Política de Calidad es necesario saber la posición que tiene el Organismo, en este momento, desde la perspectiva de laboratorios con implantación de sistemas de calidad o desde la situación real que sus unidades de gestión tienen en seguir pautas de excelencia. Esta fase exploratoria no deberá implicar la ralentización de las actividades que hasta ahora se vienen realizando desde la Coordinación Institucional en la Comunidad de Madrid. Por esa razón, los tres grandes bloques sobre los que deberán descansar las actividades futuras serán:

- 5.1. Elaboración de las *Bases de Sistemas de Calidad en el CSIC*, a modo de Libro Blanco de la Calidad.
- 5.2. Desarrollo de la actuación de la Unidad de Apoyo a la Calidad (UDAC).
- 5.3. Creación del Área de Calidad del CSIC.

5.1. BASES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN EL CSIC

La falta de antecedentes y la multidisciplinaridad de las unidades que componen el CSIC (laboratorios de investigación en diferentes áreas científicas, servicios técnicos y de apoyo tecnológico, bibliotecas, unidades de formación, unidades de gestión, centros museísticos, etc....) obliga a hacer un estudio pormenorizado de las necesidades y formas de aplicación, que los sistemas de calidad requieren en cada unidad o unidades, específicamente.

Este *Libro Blanco* deberá ser el punto de referencia para la definición y el desarrollo de la Política de Calidad en el CSIC. Desde un punto de vista de actuación, el Libro deberá contener al menos los siguientes puntos:

- Diagnóstico. Situación del CSIC en las implantaciones o tentativas de implantación de los sistemas de calidad en las diferentes unidades de los centros y de la organización central del CSIC.
- Definición de la Política de Calidad.
- Organización funcional de los agentes implicados en la Calidad.

- Acciones de despliegue de la Política de Calidad en todo el CSIC con orientación hacia los resultados y a los clientes.

La elaboración de estas Bases deberá ser liderada por la Presidencia del CSIC, aunque la actividad formal sea delegada a alguna unidad administrativa del Organismo.

5.2. LA UNIDAD DE APOYO A LA CALIDAD (UDAC)

La Unidad de Apoyo a la Calidad, se crea como unidad gestora y de coordinación al amparo del Contrato-Programa con la Comunidad de Madrid y la participación del CSIC en el Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad de la Red de Laboratorios, más específicamente y según se menciona en el apartado 2 del presente Plan.

Esta Unidad organizada según el esquema de actividad previsto se deberá implantar durante el año 2006 en su totalidad en la Comunidad de Madrid, de acuerdo a sus cuatro líneas de actuación:

- a) Proceso de aseguramiento de la calidad en los servicios científicos y tecnológicos del CSIC en la CM.
- b) Proceso de mejora en Buenas Prácticas para la actividad investigadora.
- c) Proceso de mejora en la gestión en unidades administrativas del CSIC en la CM.
- d) Proceso de sistemas de información sobre resultados.

La UDAC, para el desarrollo de su actividad en la Comunidad de Madrid, deberá contar con las siguientes actuaciones:

5.2.1. Dependencia funcional

LA UDAC dejará de estar adscrita a la Coordinación Institucional del CSIC en la Comunidad de Madrid y pasará a depender funcionalmente directamente de la Vicepresidencia, de manera que se facilite el cambio de su alcance territorial futuro. Asimismo la UDAC será reconocida funcionalmente en el organigrama de la Vicepresidencia.

5.2.2. Gestora del Programa de Infraestructura

La gestión del Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad de la Red de Laboratorios será uno de sus principales cometidos de la UDAC, hasta la finalización del Contrato-Programa con la Comunidad de Madrid, en conjunción con la Coordinación Institucional del CSIC en la Comunidad de Madrid.

Dentro de la gestión de éste Programa se inician dos acciones para mejorar las sinergias que ofrece la pertenencia de los laboratorios a la Red de Laboratorios de la Comunidad de Madrid.

Por una parte, se realizan planes globales de distintos laboratorios o servicios de un mismo centro, con el propósito de gestionar centralizadamente los servicios y obtener mejores resultados tanto en la gestión económica como en la unificación del sistema de gestión de la calidad. Por otra, como elemento integrador del amplio espectro de servicios que van formando los laboratorios del CSIC pertenecientes a esta Red, se inicia la creación de redes temáticas de servicios científico-técnicos. La Red de Asistencia Técnica y Científica de Biología (RATC 1) y Red de Asistencia Técnica y Científica de Materiales (RATC 2) serán las primeras. El objetivo de estas redes es agrupar virtualmente servicios de diferentes centros del CSIC, de manera que se pueden obtener sinergias y complementariedad en la prestación de los servicios. La UDAC realizará y propondrá todas las acciones que sean necesarias para llegar al establecimiento y funcionamiento de las redes.

5.2.3. Recursos Humanos

La UDAC contará con un responsable directo, con dedicación completa, para cada uno de sus procesos claves, siendo necesaria la incorporación, también, de personal para apoyo administrativo. Evolución de efectivos:

	2005	2006	2007
Titulado Superior	2	2	3
Titulado Técnico	1	2	2
Personal de apoyo	0	1	1
Personal en formación	1(*)	1(*)	1(*)
TOTAL	4	6	7

(*) Financiado con cargo al Contrato-Programa con la Comunidad de Madrid

Se parte de la situación descrita en el apartado 2 de este Plan. En estos momentos la responsabilidad de cada proceso está encomendada a una persona de la UDAC. Sería conveniente, para el 2006, la contratación

de un nuevo Titulado Técnico y la incorporación de una persona auxiliar de administración, para dar respaldo contractual a la persona en formación y apoyar a la Unidad en sus labores de gestión, respectivamente. Para el siguiente año, los procesos o líneas de actuación a), b) y c) deberán contar con un Titulado Superior como responsable.

5.2.4. Recursos económicos

La financiación prevista en el Contrato-Programa, para subvenciones de las actividades de calidad de los laboratorios y de las iniciativas incluidas en el Programa de Infraestructura y Gestión de la Calidad, es de 65.000 euros anuales hasta el año 2008.

Para iniciar nuevas actuaciones y ampliar el alcance de las actividades a otras Comunidades Autónomas debería alcanzarse el doble de financiación en el 2009, incrementando los recursos en el orden del 25% anuales desde 2006, con recursos propios del Organismo y con recursos obtenidos de otros Programas regionales o nacionales.

5.2.5. Ubicación física

La actual dispersión del personal entre Serrano 113 y Serrano 113 bis se corregirá con el agrupamiento de todo el personal de la UDAC en una ubicación común. La situación de disponibilidad de espacio del edificio de Serrano 113 bis le hace idóneo, en estos momentos, para la ubicación de la UDAC.

5.3. ÁREA DE CALIDAD DEL CSIC

La implantación definitiva de las actividades de la UDAC dará al Organismo la capacidad mínima para la creación de un Área de Calidad en el CSIC. El Área tendrá como misión la de *coordinar, asesorar, apoyar y fomentar las iniciativas de implantación de la cultura de la calidad en los centros y unidades del CSIC*.

El personal de la UDAC junto al proyecto que haya podido dar como resultado la elaboración de las Bases de Sistemas de Calidad en el CSIC, previsiblemente traducible en aumento de capacidades de la UDAC, será el germen generador de un Área de Calidad, de mayor rango administrativo que la UDAC y con alcance a todo el territorio nacional.

El Área de Calidad pondrá al alcance de todos los centros y laboratorios del CSIC la experiencia adquirida en todos en estos años en los procesos que se han determinado claves para el desarrollo de los sistemas de calidad y que han guiado la actuación de la UDAC. La vertebración de su actividad sería bajo los cuatro procesos claves lo

que garantiza que las actuaciones en sistemas de calidad no se queden reducidas a experiencias aisladas y a su vez, sean complementarias y satisfagan un conjunto de líneas y evidencias, que lleven al Organismo a la Excelencia en su funcionamiento.

El Área de Calidad, su estructura, organización territorial y funcionamiento serán consecuencia de las conclusiones obtenidas en las Bases de Calidad, alineando la Política de Calidad del Organismo con las actuaciones del Área. La transformación de la UDAC al Área de Calidad no debería sobrepasar el horizonte de final del año 2007.

6

INDICADORES DE EJECUCIÓN

Para la planificación y ejecución de los Planes anuales de la Unidad, ya se vienen utilizando algunos indicadores que tienen como objetivo el de asignación de recursos para su utilización de la forma más eficiente posible. Entre los indicadores establecidos están los siguientes:

6.1. ACREDITACIÓN DE LABORATORIOS

6.1.1. La propia Comunidad de Madrid ha creado para la clasificación de sus laboratorios de la Red de Laboratorios cuatro niveles de calidad: nivel 1, aseguramiento interno; nivel 2, procedimientos; nivel 3, sistema de calidad; nivel 4, acreditado o certificado. Este será para nosotros un indicador comparativo con la marcha de la implantación de sistemas de calidad en los laboratorios de ensayo y calibración de otros OPIs y Universidades de Madrid.

Indicador 1: n.º de laboratorios del CSIC de la Red de la Comunidad de Madrid que se encuentran en nivel 1, 2, 3 y 4

Valor actual (2005) y previsión:

N.º	2005	2006	2007	2008	2009
Nivel 1	13	16	12	10	9
Nivel 2	3	7	7	8	10
Nivel 3	3	4	8	9	11
Nivel 4	3	4	6	9	10
TOTAL	22	31	33	36	40

Para llegar a un seguimiento más detallado de la situación de la implantación de sistemas de calidad en los laboratorios, se utilizará el “Cuestionario de valoración de laboratorios en calidad”, creado por la Unidad.

Indicador 2: puntos según las fases en la acreditación o certificación de laboratorios

N.º	2006	2007	2008	2009
Laboratorio 1				
Laboratorio 2				
Laboratorio 3				
Laboratorio 4				
.....				
TOTAL				

Para los laboratorios actuales pertenecientes a la Red de Laboratorios de la Comunidad de Madrid los valores han sido los siguientes para el 2004:

Ref. LAB	Puntuaciones
IC0001	45
IC0002	35
IC0003	138
IC0004	133
IC0005	133
IC0006	83
IC0007	33
IC0008	32
IC0010	198
IC0011	43
IC0012	58
IC0113	56
IC0215	138
IC0216	36
IC0217	198
IC0318	27
IC0319	46
IC0320	65
IC0321	23
IC0322	27
IC0323	0
TOTAL	1547

El seguimiento se puede hacer para cada laboratorio. Las previsiones de este indicador para el total de laboratorios pueden ser, una vez ampliado el número de laboratorios a todos los del territorio nacional:

N.º	2006	2007	2008	2009
TOTAL puntos	2600	3800	4000	7000

6.2. ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA CALIDAD

Indicador nº 3: nº de jornadas promovidas en el CSIC sobre temas de calidad

N.º	2005	2006	2007	2008	2009
Jornadas	1	3	4	6	8

Indicador nº 4: nº de cursos promovidos por la unidad y realizados en el CSIC

N.º	2005	2006	2007	2008	2009
Cursos	2	4	6	6	7

Como complemento a estos indicadores de promoción de la calidad se prevé la mejora en la página web, para alcanzar el ser una página referencia de los temas de calidad en el CSIC, desde el punto de vista de información y de encuentro entre los agentes participantes. Para esto último, se incrementará la utilización de la lista de Calidad, ya creada, y se estudiará la aplicación de todas aquellas herramientas que se vayan desarrollando en el campo de internet y de las redes telemáticas.