

**ESTRATEGIA DO
LABORATORIO DE
SAÚDE PÚBLICA
DE GALICIA
2026-2030**



XUNTA DE GALICIA

CONSELLERÍA DE SANIDADE DIRECCIÓN XERAL DE SAÚDE PÚBLICA

Coordinadora

- **Durán Parrondo, Carmen.** Directora xeral de Saúde Pública

Autoría

- **Mato Naveira, Inés.** Subdirectora xeral de Saúde Ambiental e Seguridade Alimentaria
- **Infanzón Álvarez, Nieves.** Xefa de servizo do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia
- **García Carbajales, M^a Carmen.** Xefa de sección Área Microbioloxía
- **Enríquez Echevarría, M^a José.** Xefa de sección Área Físico Química
- **Quintás Blanco, Isabel.** Xefa de sección de Xestión e Calidade
- **Fernández Nocelo, Susana.** Xefa de sección de Laboratorios

Santiago de Compostela, febreiro 2026

Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia 2026-2030

Índice

1. Introducción.....	12
1.1. Xustificación e oportunidade.....	12
1.2. Estudo do estado dos procesos do laboratorio.....	12
1.3. Método de elaboración da estratexia.....	13
2. Marco normativo e técnico.....	18
3. Diagnóstico da situación actual e da contorna.....	22
3.1. Análise interno.....	22
3.1.1. Localización, organigrama e actividade.....	22
3.1.2. Funcións.....	25
3.1.3. Recursos humanos.....	26
3.1.4. Control da calidade. Acreditación.....	27
3.1.5. Catálogo de servizos.....	29
3.1.6. Análise do mapa de procesos.....	32
3.2. Descrición da contorna.....	33
3.2.1. Dependencia organizativa dentro da Consellería de Sanidade.....	33
3.2.2. Laboratorios de saúde pública de España.....	34
3.2.3. Outros laboratorios públicos en Galicia.....	34
3.3. Situación do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia.....	35
3.3.1. Resultados da análise DAFO.....	35
3.3.2. Resultados da análise CAME.....	40

4. Definición do marco estratéxico	46
4.1. Misión	46
4.2. Visión	46
4.3. Valores	47
4.4. Principios reitores	47
4.4.1. Enfoque baseado na saúde en todas as políticas	47
4.4.2. Axenda 2030 sobre o desenvolvemento sostible	48
4.4.3. Práctica baseada na evidencia	50
4.4.4. Innovación	50
4.4.5. Perspectiva de xénero	50
4.4.6. Participación comunitaria	51
5. Eixes estratéxicos, obxectivos e liñas de acción	54
Eixe estratéxico 1. Excelencia na xestión e eficiencia operativa	57
Obxectivo 1. Adaptar o persoal ás necesidades do laboratorio para mellorar a produtividade e a súa satisfacción	57
Obxectivo 2. Adecuar a xestión orzamentaria para garantir a sostibilidade do laboratorio	58
Obxectivo 3. Optimizar os procesos e a xestión de recursos do laboratorio para mellorar a eficiencia operativa	59
Eixe estratéxico 2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital	60
Obxectivo 4. Continuar a transformación dixital dos procesos do laboratorio para mellorar a rastrexabilidade e a xestión da información	60

Obxectivo 5. Actualizar e modernizar o equipamento e a tecnoloxía analítica do laboratorio.....	61
Obxectivo 6. Mellorar a interoperabilidade entre o laboratorio e outros organismos/laboratorios.....	62
Eixe estratéxico 3. Enfoque One Health.....	62
Obxectivo 7. Optimizar e, no seu caso, ampliar o catálogo de servizos, co fin de reforzar o papel do LSPG.....	63
Obxectivo 8. Fomentar o intercambio de información e as boas prácticas que aborden as interaccións entre o medio natural, os animais e os humanos.....	63
Obxectivo 9. Impulsar unha rede galega pública de laboratorios One Health.....	64
Eixe estratéxico 4. Colaboración en vixilancia epidemiolóxica e xestión de riscos de saúde pública.....	64
Obxectivo 10. Mellorar a capacidade interna de resposta ante crises de saúde pública, alertas, abrochos ou riscos emerxentes.....	65
Obxectivo 11. Fortalecer a coordinación operativa con outras áreas da DXSP e dos departamentos territoriais de Sanidade.....	65
Obxectivo 12. Colaborar coa rede de vixilancia epidemiolóxica de Galicia.....	66
Eixe estratéxico 5. Capacitación, desenvolvemento e retención do talento	66
Obxectivo 13. Desenvolver un Plan integral de formación continua e mellora das competencias profesionais do persoal do laboratorio.....	67
Obxectivo 14. Fomentar a participación activa e o recoñecemento do persoal no ámbito científico e técnico.....	67
Obxectivo 15. Promover programas de intercambio e colaboración que favorezan a aprendizaxe mutua e a retención do talento.....	68

Eixe estratéxico 6. Convenios e alianzas.....	68
Obxectivo 16. Fortalecer a cooperación científica e académica coas universidades e coas institucións de investigación de Galicia.....	69
Obxectivo 17. Impulsar a colaboración con laboratorios de saúde pública doutras comunidades autónomas.....	69
Obxectivo 18. Reforzar a participación do laboratorio en redes e órganos técnicos estatais de referencia en seguridade alimentaria e saúde ambiental....	70
Eixe estratéxico 7. Orientación cara á sociedade, a calidade total e a sostibilidade.....	71
Obxectivo 19. Fortalecer a cultura de calidade existente nos procesos e servizos do laboratorio, asegurando a mellora continua e a satisfacción das necesidades dos clientes.....	71
Obxectivo 20. Reforzar a orientación do laboratorio cara á sociedade, promovendo a participación cidadá.....	72
Obxectivo 21. Integrar a sostibilidade nas operacións do laboratorio.....	72
Eixe estratéxico 8. Comunicación interna e externa.....	73
Obxectivo 22. Mellorar a comunicación interna entre as distintas áreas do laboratorio e coa DXSP.....	73
Obxectivo 23. Reforzar a comunicación externa e a visibilidade institucional do laboratorio como referente técnico en saúde pública.....	74
Obxectivo 24. Promover a transparencia institucional e o acceso á información relevante sobre a actividade do laboratorio.....	74
6. Avaliación e seguimento.....	76
6.1. Indicadores.....	76
6.2. Comisión de Seguimento e Avaliación.....	77

6.3. Avaliación final.....	78
7. Bibliografía.....	82
8. Anexos.....	88
Anexo I. Propostas de mellora no estudo do estado actual dos procesos, procedementos e dixitalización do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia (1)..	88
Anexo II. Revisión das páxinas web dos laboratorios de Saúde Pública públicos incluídos na RELSA.....	89
Anexo III. Estudo das áreas de actuación dos laboratorios de Saúde Pública con carteira de servizos incluída na súa paxina web.....	90
Anexo IV. Revisión das páxinas web dos laboratorios da Comunidade Autónoma de Galicia.....	91
Anexo V. Cronograma.....	92
Anexo VI. Indicadores segundo o eixe e o obxectivo ao que pertencen.....	100

Índice de figuras

Figura 1. Análise DAFO e CAME (elaboración propia).....	14
Figura 2. Organigrama do LSPG.....	24
Figura 3. Representación do número de prazas segundo o grupo no LSPG.....	26
Figura 4. Procesos identificados no estudo realizado no LSPG.....	33
Figura 5. Políticas relacionadas coa Saúde e benestar da poboación.....	48
Figura 6. Obxectivos de Desenvolvemento Sostible que abordan os determinantes ambientais da saúde e contribúen ao ODS-3 (Elaboración propia a partir da orixinal da Estratexia de Saúde Pública 2022 (32)).....	49
Figura 7. Eixes da Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia.....	54

Índice de táboas

Táboa 1. Distribución de espazos no Laboratorio de Saúde Pública de Galicia.....	23
Táboa 2. Actividade do LSPG no ano 2024.....	24
Táboa 3. Denominación e número de prazas segundo a Relación de postos de traballo (RPT) do LSPG.....	26
Táboa 4. Relación de eixes estratéxicos e obxectivos que desenvolver.....	55
Táboa 5. Clasificación dos indicadores.....	76

Acrónimos e siglas

- AESAN:** Axencia Española de Seguridade Alimentaria e Nutrición
- BADGE:** 2,2-bis(4-hidroxifenil)propano bis(2,3-epoxipropil) éter
- BFDGE:** bis(- hidroxifenil)metano bis(2,3- epoxipropil) éteres
- BOE:** Boletín Oficial do Estado
- CAME:** corrixir, afrontar, manter e explotar
- CNA:** Centro Nacional de Alimentación
- CNSA:** Centro Nacional de Saúde Ambiental
- CG-MS/MS:** cromatografía de gases con espectrometría de masas de triple cuadrupolo
- DAFO:** debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades
- DOG:** Diario Oficial de Galicia
- DXSP:** Dirección Xeral de Saúde Pública
- ELFA:** ensaio fluorescente enzimático
- ENAC:** Entidade Nacional de Acreditación
- ESP2022:** Estratexia de saúde pública 2022
- HPLC:** cromatografía líquida de alta eficiencia
- ISCIII:** Instituto de Saúde Carlos III
- ICP-MS:** espectrometría de masas con plasma de acoplamento inductivo
- INTECMAR:** Instituto Tecnolóxico para o Control do Medio Mariño de Galicia
- LABSP:** software de xestión actual do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia
- LAFIGA:** Laboratorio Agrario e Fitopatolóxico de Galicia
- LASAPAGA:** Laboratorio de Sanidade e Producción Animal de Galicia
- LC-MS/MS:** cromatografía líquida con espectrometría de masas con triple cuadrupolo
- LIMS:** sistema de información e xestión do laboratorio (Laboratory Information Management System)
- LSPG:** Laboratorio de Saúde Pública de Galicia
- NMP/TEMPO:** combinación do método tradicional do número máis probable (NMP) co sistema automatizado TEMPO (sistema de reconto totalmente automatizado)
- ODS:** obxectivos de desenvolvemento sostible
- OMS:** Organización Mundial da Saúde
- PAH:** hidrocarburos aromáticos policíclicos
- PCB:** bifenilos policlorados
- PCR:** reacción en cadea da polimerasa
- PESMA:** Plan estratéxico saúde e ambiente
- PNCOCA:** Plan nacional de control oficial da cadea alimentaria
- q-PCR:** reacción en cadea da polimerasa en tempo real (PCR en tempo real)
- RELSA:** Rede de Laboratorios de Seguridade Alimentaria
- RPT:** relacións de postos de traballo
- SCALE:** Science, Children, Awareness, Legal instrument, Evaluation
- SXSASA:** Subdirección Xeral de Saúde Ambiental e Seguridade Alimentaria

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



1. Introducción

1. Introducción

1.1. Xustificación e oportunidade

En España, os laboratorios de saúde pública prestan un servizo imprescindible aos programas de saúde pública, verificando e apoiando tecnicamente as organizacións sanitarias no seu proceso de vixilancia e protección da saúde.

O Laboratorio de Saúde Pública de Galicia (en diante LSPG) é a unidade provedora das determinacións analíticas derivadas dos programas de vixilancia e control oficial que realiza a Dirección Xeral de Saúde Pública (en diante DXSP) da Consellería de Sanidade da Xunta de Galicia no ámbito da protección da saúde, é dicir, no ámbito da saúde ambiental e da seguridade alimentaria.

A pertinencia de realizar esta estratexia baséase en que o LSPG se atopa nun momento de cambio no que é imprescindible dispoñer dunha estratexia global, que prevexa as liñas de actuación arredor das cales xirará a actividade da organización nos próximos cinco anos e defina os obxectivos que acadar durante o período de vixencia.

1.2. Estudo do estado dos procesos do laboratorio

Realizouse un *Estudo do estado actual dos procesos, procedementos e dixitalización do LSPG* (1) para identificar necesidades e áreas de mellora en catro ámbitos e cos seguintes obxectivos:

- 1. Procesos e procedementos de traballo**, incluídos aspectos de organización e xestión con obxectivo de identificar ineficiencias e áreas de mellora nos circuitos e procesos de traballo para optimizar o funcionamento do LSPG.
- 2. Equipamento de laboratorio: sección microbioloxía e sección físico-química**, co obxectivo de identificar o estado de situación dos equipamentos actuais e realizar unha proposta de equipamento que substituír que recolla os requirimentos necesarios para cada equipo.

3. **Sistema de información e xestión do laboratorio (LIMS)** co obxectivo de realizar unha análise funcional do sistema de información de laboratorio (LABSP) e definir unha proposta de mellora (ampliación ou desenvolvemento do sistema actual vs implantación novo sistema) que teña en conta as necesidades de integración cos equipos actuais/novos.
4. **Carteira e/ou oferta de servizos** co obxectivo de analizar o catálogo actual e identificar incorporacións ou cambios nelas tendo en conta a demanda e as competencias e posibilidades internas.

Como resultado deste estudo (1) propuxéronse unha serie de accións de mellora, nos catro ámbitos estudados, que se indican no anexo I

Outro dos ámbitos identificados como de máxima prioridade foi a **necesidade de elaborar unha estratexia clara e definida**.

1.3. Método de elaboración da estratexia

En xeral, a planificación estratéxica pódese definir como o proceso de decisión dun organismo ou entidade respecto a onde quere chegar, como e por que, seleccionando diferentes accións e medidas co fin de asegurar a mellor opción que permita dar resposta aos dereitos da cidadanía e resolver ou mitigar os problemas detectados, ou ben satisfacer as necesidades demandadas, atendendo aos recursos dispoñibles (2-6).

No ámbito público, a planificación estratéxica é unha ferramenta para o establecemento de prioridades, obxectivos e estratexias que definan os medios que son necesarios, atendendo aos recursos dispoñibles, para lograr os resultados esperados. Por tanto, debe ser un procedemento sinxelo e incorporado á xestión administrativa cotiá da toma de decisións (7-14).

A elaboración da presente Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia baséase nunha metodoloxía estruturada, participativa e orientada á toma de decisións, que combina ferramentas de análise estratéxica co obxectivo de definir liñas de

actuación realistas, coherentes e aliñadas co marco institucional da saúde pública en Galicia (15).

En primeiro lugar realízase unha revisión do marco normativo e técnico no que se encadra o LSPG. A continuación, lévase a cabo unha descrición da situación actual e da contorna na que se atopa o laboratorio, realizando unha busca pola internet das características tanto dos laboratorios de saúde pública nacionais que se atopan en RELSA como dos laboratorios públicos de Galicia noutros eidos diferentes ao da saúde pública.

Posteriormente realizouse un diagnóstico mediante unha análise DAFO (debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades), que permitiu identificar a situación de partida do laboratorio, tanto desde o punto de vista organizativo e funcional como en relación coa súa contorna normativa, institucional e tecnolóxica (figura 1).



Figura 1. Análise DAFO e CAME (elaboración propia)

A análise DAFO constitúe unha ferramenta fundamental de apoio á planificación estratéxica, ao facilitar unha síntese estruturada do estado actual da organización e orientar a toma de decisións estratéxicas. Esta análise distingue entre **factores internos** –fortalezas e debilidades–, que son susceptibles de control e mellora mediante accións propias da organización, e **factores externos** –oportunidades e

ameazas—, que non son directamente controlables pero cuxo impacto pode ser aproveitado ou mitigado mediante unha adecuada planificación (15).

Por tanto, desta análise da situación interna xorden:

- **Fortalezas**, entendidas como os activos e capacidades do laboratorio que deben ser preservados e reforzados.
- **Debilidades**, que representan limitacións internas que dificultan o logro dos obxectivos estratéxicos.
- **Oportunidades** que poden ser aproveitadas para impulsar o desenvolvemento do laboratorio.
- **Ameazas** que poden afectar negativamente o seu funcionamento e que requiren estratexias específicas de afrontamento.

Esta matriz DAFO foi elaborada de maneira participativa nunha reunión de traballo na que participaron as xefas de sección e a xefa de servizo do LSPG, garantindo así unha visión compartida e contrastada da situación real da organización.

Co obxectivo de transformar o diagnóstico estratéxico nun conxunto coherente de liñas de actuación, a análise DAFO complétase cunha análise CAME. Esta ferramenta permite orientar a resposta estratéxica do laboratorio fronte aos elementos identificados no DAFO, e establecer catro grandes enfoques de actuación (15):

- **Corrixir**, orientado a reducir ou eliminar as debilidades internas detectadas.
- **Afrontar**, dirixido a minimizar o impacto das ameazas externas.
- **Manter**, destinado a consolidar e preservar as fortalezas existentes.
- **Explotar**, enfocado a aproveitar de maneira proactiva as oportunidades da contorna.

A análise CAME actúa así como unha ponte entre o diagnóstico e a formulación estratéxica, permitindo traducir os resultados do DAFO en prioridades de intervención e en liñas estratéxicas concretas.

A partir dos resultados combinados da análise DAFO e CAME redefínense a misión, a visión, os valores e os principios reitores do LSPG, asegurando a súa coherencia coa Estratexia galega de saúde 2030 e cos obxectivos da DXSP. Sobre esta base fórmulanse os eixes estratéxicos, os seus obxectivos específicos e as accións asociadas, garantindo unha clara rastrexabilidade entre o diagnóstico inicial e as actuacións propostas.

Finalmente, a estratexia complétase coa definición dun sistema de seguimento e avaliación, baseado na identificación de indicadores clave (KPIs) para cada obxectivo estratéxico, no establecemento de metas plurianuais e na revisión periódica do seu grao de cumprimento. Este sistema permite avaliar a eficacia das actuacións implementadas e introducir melloras continuas ao longo do período de vixencia da estratexia.

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



2. Marco normativo

2. Marco normativo e técnico

A OMS estima que aproximadamente 1 de cada 4 mortes no mundo débese a factores ambientais modificables (16) e impulsa iniciativas para integrar a saúde en todas as políticas, así como o principio de *One Health* ou Unha soa saúde, que procura equilibrar e optimizar de maneira sostible a saúde das persoas, os animais e os ecosistemas (16-22).

A nivel europeo, a Estratexia europea de medio ambiente e saúde (23), coñecida tamén como estratexia SCALE (acrónimo inglés de Science, Children, Awareness, Legal instrument, Evaluation), tiña como obxectivo mellorar o entendemento das interaccións entre o medio natural e a saúde, identificando e reducindo novas ameazas ambientais para a saúde. Ademais, en saúde ambiental, destacan regulamentos e directivas sobre produtos químicos, biocidas, calidade da auga de consumo humano ou calidade da auga de baño.

A Estratexia "Da Granxa á Mesa" (*Farm to Fork*) e o *Libro Branco sobre Seguridade Alimentaria* (24-25) estableceron a folla de ruta da seguridade alimentaria na Unión Europea, cun alto nivel de protección do consumidor e unha visión integrada da cadea alimentaria. Como continuación desta estratexia desenvolveuse a Estratexia de EFSA 2027 «Science, safe food, sustainability» (26), na que se establecen tres grandes obxectivos: reforzar o papel da ciencia e dos datos na avaliación de riscos, consolidarse na gobernanza europea e internacional dos riscos e das crises, e potenciar a sustentabilidade do sistema alimentario europeo.

Os primeiros documentos (24-25) foron clave para a aprobación do *Regulamento (CE) 178/2002* (27), que fixou os principios da lexislación alimentaria europea, creou a Autoridade Europea de Seguridade Alimentaria (EFSA) e o Sistema de Alerta Rápida (RASFF), e sentou as bases do posterior desenvolvemento normativo coñecido como o paquete de hixiene (27-30).

Un destes regulamentos, o Regulamento (UE) 625/2017 (30), establece no seu artigo 37 que as autoridades competentes designarán laboratorios oficiais para realizar as análises, ensaios e diagnósticos de laboratorio das mostras tomadas durante os controis oficiais e outras actividades oficiais.

En España, a Lei 33/2011, de saúde pública (31), establece que a vixilancia en saúde pública debe ter en conta os riscos ambientais e os seus efectos na saúde, incluídos os axentes contaminantes, e impulsa a dispoñibilidade de infraestruturas adecuadas como os laboratorios de saúde pública. As estratexias nacionais de saúde pública (32, 33), incluída a Estratexia española de saúde global 2025-2030 (34), salientan o enfoque *One Health* e o papel clave dos laboratorios no control ambiental e alimentario.

A protección da saúde, definida na Lei 33/2011 (31) como o conxunto de actuacións, prestacións e servizos dirixidos a previr efectos adversos que os axentes físicos, químicos e biolóxicos poidan ter sobre a saúde e o benestar da poboación, intégrase na liña estratéxica 3 da Estratexia de saúde pública, dirixida a promover contornas saudables, seguras e sostibles.

No ámbito ambiental, o Plan estratéxico de saúde e ambiente (PESMA) 2022-202 (35) orienta as actuacións fronte aos principais riscos ambientais, mentres que no ámbito alimentario o Plan nacional de control oficial da cadea alimentaria (PNCOCA) (36) regula de maneira integral os controis oficiais ao longo de toda a cadea alimentaria, baixo a coordinación da AESAN, actualmente está vixente o do quinquenio 2026-2030, de recente aprobación.

No artigo 35 da Lei 17/2011, de seguridade alimentaria e nutrición (37), crease a Rede de Laboratorios de Seguridade Alimentaria (RELSA) co obxectivo de optimizar recursos e fomentar a acreditación dos laboratorios que realizan control oficial. A rede integra laboratorios públicos e privados designables polas autoridades competentes para o control oficial, sendo requisito imprescindible a acreditación segundo a norma UNE-EN ISO/IEC 17025 para ensaios de seguridade alimentaria.

En Galicia, en concreto, a saúde pública organízase segundo o que indica a Lei 8/2008, do 10 de xullo, de saúde de Galicia (38). A Estratexia galega de saúde 2030 (39) incorpora o modelo *One Health* como parte da estratexia sanitaria do futuro, incluíndo unha liña operativa (A L2.1 Adoptar o enfoque *One Health* e de saúde en todas as políticas) que implica unha visión máis aló do ámbito sanitario na que se integran políticas de saúde humana, animal e ambiental, para abordar de maneira conxunta os problemas de saúde pública.

Tanto no caso da saúde ambiental, como da seguridade alimentaria en Galicia, dende a DXSP realízase a planificación, programación e avaliación das diferentes actuacións do control oficial (entre as que se inclúen as analíticas programadas e non programadas que realiza o LSPG).

No caso do ámbito ambiental, o obxectivo dos programas é reunir e describir como se ten que realizar a vixilancia sanitaria nos diferentes ámbitos, co fin de que todos os factores de risco estean suxeitos ás actividades de vixilancia tal e como se indica nas actuacións de vixilancia de saúde ambiental en Galicia (40).

No ámbito da seguridade alimentaria, a Consellería de Sanidade levará a cabo o control oficial da cadea alimentaria seguindo as directrices establecidas nos programas do PNCOCA vixentes segundo a a planificación, coordinación e avaliación determinada pola DXSP (41).

En conxunto, o marco normativo e estratéxico descrito evidencia a elevada prioridade que, nos ámbitos internacional, europeo, estatal e galego, se concede ás actuacións en saúde ambiental e seguridade alimentaria, baixo un enfoque integrado e preventivo baseado no principio *One Health*. Este corpo normativo recoñece de maneira explícita o papel esencial dos laboratorios de saúde pública como infraestrutura clave para a vixilancia, o control oficial, a avaliación de riscos e a protección da saúde da poboación.



3. Diagnóstico da situación actual e da contorna

3. Diagnóstico da situación actual e da contorna

3.1. Análise interno

3.1.1. Localización, organigrama e actividade

O actual LSPG foi o resultado dun proceso estratéxico de integración e modernización dos laboratorios provinciais de saúde pública de Galicia, co obxectivo de optimizar recursos, homoxeneizar procedementos e reforzar a capacidade técnica e científica do sistema sanitario galego. Este proceso, culminou no ano 2013 na constitución dun laboratorio autonómico único, con sede en Lugo, que asumiu as funcións previamente distribuídas entre os catro laboratorios provinciais con sedes na Coruña, Lugo, Ourense e Pontevedra.

O proceso de desenvolvemento do laboratorio foi acompañado dun investimento sostido en infraestruturas, equipamento e dixitalización, que permitiu a modernización completa das instalacións e a incorporación de tecnoloxías avanzadas de análise, ampliando progresivamente a súa capacidade analítica, as súas áreas de acreditación e a súa participación en programas de control e vixilancia a nivel estatal e europeo.

Na actualidade, o LSPG representa un instrumento esencial da política sanitaria galega, integrando coñecemento científico, capacidade analítica e innovación tecnolóxica ao servizo da protección da saúde da poboación e da garantía da seguridade sanitaria en Galicia.

Atópase situado no centro histórico da cidade de Lugo, nun edificio compartido co Departamento Territorial de Sanidade de Lugo. As súas dependencias ocupan uns 2.940 m² repartidos en catro plantas tal e como se indica na táboa 1.

Táboa 1. Distribución de espazos no Laboratorio de Saúde Pública de Galicia

Plantas	Dimensións espazos	Actividades que se realizan
Planta 0	500 m ²	Oficinas, xestión, área de calidade Zona de recepción de mostras e pedidos Zona de lavado de material de análise química Zona de purificación de auga para os equipos das catro plantas Zona de preparación de mostras Zona de análises básicas de augas e alimentos
	250 m ²	Zona de almacén xeral Zona xeral de almacén de envases de residuos Zona de xeración de gases Terraza con equipos de aire acondicionado, renovación e climatización de aire das plantas 0, 1, e 2
Planta 1	470 m ²	Zona de homoxeneización e custodia das mostras da Área Química Zona de análise de residuos de medicamentos veterinarios e análises de augas
Planta 2	420 m ²	Zona de análises complementarias de augas e análises de alimentos (praguicidas, THM, nitratos, nitritos, acrilamida, aflatoxinas, PCB's, HAP, residuos)
Planta 3	1200 m ²	Zona de microbioloxía, parasitoloxía (basicamente triquina) e de bioloxía molecular Zona de almacén xeral e refrixeración de medios de microbioloxía
	100 m ² (baixo cuberta)	Equipos de acondicionamento de aire da planta de microbioloxía

O organigrama aparece na figura 2. Actualmente o LSPG conta con dúas áreas funcionais puramente técnicas: microbioloxía e química. Dispón ademais de dúas unidades de apoio: Administración, Xestión e Servizos e a Unidade de Garantía de Calidade.

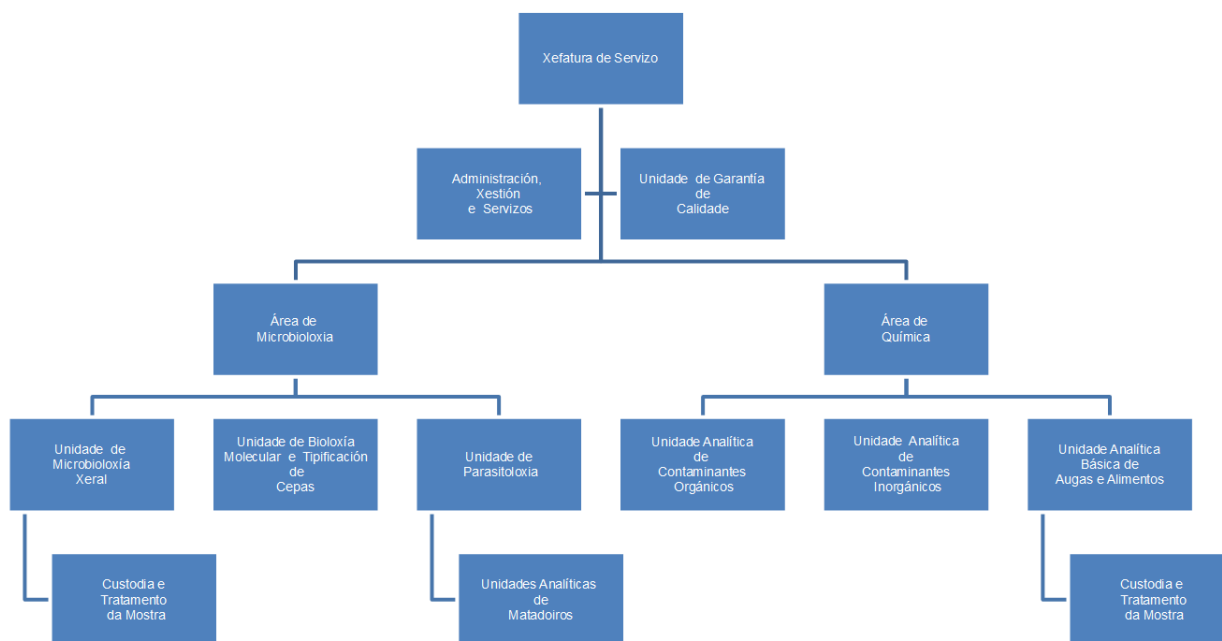


Figura 2. Organigrama do LSPG

En canto á actividade que desenvolve, na táboa 2 móstrase a actividade do LSPG no ano 2024, no que se analizaron máis de 15.000 mostras, cun número de ensaios de 240.793, dos que o 71,4% foron acreditados. Os ensaios da área química representan o 90,6% do total. Neste ano houbo un aumento das análises do sistema de calidade do laboratorio tales como os ensaios intercomparativos e dos controis de calidade, froito dos métodos postos a punto nos últimos anos.

Táboa 2. Actividade do LSPG no ano 2024.

Analíticas do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia		2024
Mostras	N.º de mostras recibidas	15.524
	N.º de mostras analizadas	15.273
	% mostras analizadas/mostras recibidas	98,3%
Ensaio	N.º de ensaios totais	240.793
	N.º de ensaios con procedemento acreditado	171.854
	% ensaios acreditados/ensaios totais	71,4%
	N.º de ensaios con procedemento non acreditado	68.929
	% ensaios non acreditados/ensaios totais	28,6%
	N.º de ensaios intercolaborativos	4.738
	% ensaios intercolaborativos/ensaios totais	2,0%
	N.º de ensaios área microbiolóxica	22.661
	% ensaios área microbiolóxica/ensaios totais	9,4%
	N.º de ensaios área físico-química	218.122
	% ensaios área físico-química/ensaios totais	90,6%
Controis de calidade realizados		15.283

Fonte: aplicativos LABSP y LabWay

3.1.2. Funcións

As funcións que ten asignadas o LSPG veñen recollidas no Decreto 144/2024, do 20 de maio (42), son:

- O desenvolvemento das actividades do LSPG, incluíndo a posta a punto de técnicas analíticas e a realización das análises que se lle encomenden en materia de saúde pública.
- A xestión e coordinación dos medios humanos e técnicos das unidades do LSPG.
- O deseño, a implantación e o mantemento dos programas de calidade no LSPG e a elaboración do Plan de auditorías internas, así como a coordinación e, cando cumpra, a execución da dito planificación.
- O asesoramento técnico e científico no ámbito da saúde ambiental e seguridade alimentaria, dentro da súa competencia.
- A introdución e actualización da información dispoñible na base de datos da Rede de Laboratorios de Seguridade Alimentaria (RELSA) da Axencia Española de Seguridade Alimentaria e Nutrición.
- A xestión e a coordinación con outros laboratorios oficiais para a remisión das peticións das análises que non se realicen no propio laboratorio.
- A participación na Rede galega de microbioloxía en saúde pública.
- A participación na investigación e na innovación en saúde pública no ámbito das súas funcións.
- O impulso do desenvolvemento de novas metodoloxías analíticas no campo dos laboratorios de saúde pública, en especial, na determinación de contaminantes emerxentes e na secuenciación xenómica.
- En xeral, aquelas outras que, dentro do seu ámbito, lle sexan asignadas.

3.1.3. Recursos humanos

No que se refire aos recursos humanos, segundo a última relación de postos de traballo da Consellería de Sanidade (43), hai 52 postos no laboratorio coa distribución que se indica na táboa 3 e a figura 3.

Cabe destacar a gran variedade de perfís de postos que existen no laboratorio froito da decisión de realizar no ano 2013, como xa se comentou, unha reestruturación dos catro laboratorios provinciais existentes nun único laboratorio central.

Nos últimos anos preténdense unificar todos os postos do laboratorio co fin de adaptar as súas necesidades reais para eliminar as prazas A2 e auxiliares de clínica, categorías que nestes momentos non teñen sentido no laboratorio polo tipo de actividade que se realiza.

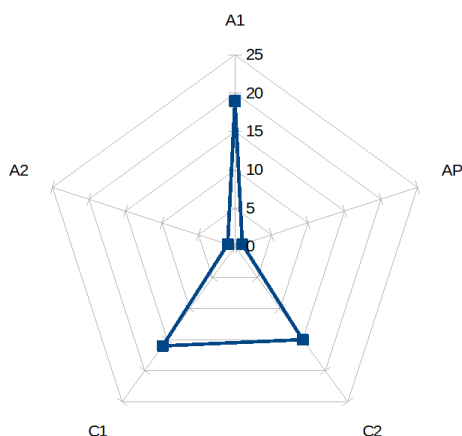


Figura 3. Representación do número de prazas segundo o grupo no LSPG

Táboa 3. Denominación e número de prazas segundo a Relación de postos de traballo (RPT) do LSPG.

	Categoría	Grupo	Nivel	Número
Xefe/a de servizo	Funcionario	A1	28	1
Xefe/a de sección	Funcionario	A1	25	3
Inspector/a veterinario de saúde pública de laboratorio	Funcionario	A1	24	4
Títulado/a superior de laboratorio	Funcionario	A1	22	9
Títulado/a medio de laboratorio*	Funcionario	A2	18	1
Analista de laboratorio	Funcionario	C1	19	15
Ayudante de administración	Funcionario	C1-C2	16	1
Auxiliar administrativo	Funcionario	C2	12	2
Auxiliar de laboratorio	Funcionario	C2	15	11
Auxiliar de clínica*	Funcionario	C2	15	2
Subalterno	Funcionario	AP	10	1
Outros postos:				
Biólogo/a de Laboratorio	Funcionario	A1	21	1
Títulado/a superior farmacéutico/a	Laboral	I-laboral		1
				52

3.1.4. Control da calidade. Acreditación

A acreditación é a ferramenta establecida a escala internacional para xerar confianza sobre a correcta execución das actividades de avaliación da conformidade que permite diferenciar aos organismos que demostraron dispoñer da competencia técnica necesaria para realizalas e que ofrecen fiabilidade nos seus resultados dos que non o demostraron.

No caso do LSPG tanto os regulamentos europeos de seguridade alimentaria como a normativa europea e nacional a nivel de saúde ambiental obrigan a que as analíticas do control oficial se realicen en laboratorios acreditados segundo a norma UNE-EN ISO/IEC 17025:2017 (44).

Esta norma, nas súas cláusulas 7.7.1 e 7.7.2 indican a necesidade de realizar actividades de control de calidade para asegurar a validez dos resultados e de participar en ensaios de aptitude (intercomparativos) cando estean dispoñibles e sexan tecnicamente pertinentes.

No transcurso das auditorías, a Entidade Nacional de Acreditación (ENAC) avalía a coherencia entre o alcance que está acreditado e a participación en intercomparativos, a correcta xestión dos resultados non satisfactorios, o uso efectivo dos controis de calidade internos para previr erros e a existencia de evidencias documentais e rastrexabilidade nos resultados.

A través da acreditación o laboratorio demostra:

1. Dispoñer de **persoal cualificado** co adecuado nivel de coñecementos técnicos e coa suficiente experiencia.
2. Dispoñer do **equipamento adecuado** para o desenvolvemento da súa actividade. O que supón dispoñer de tecnoloxía e instrumentos con elevadas prestacións técnicas para garantir as medidas que realizan.
3. Aplicar métodos e procedementos válidos e apropiados conformes a estándares internacionais (Normas ISO, guías...) e aos regulamentos europeos que lle son de aplicación.

4. Demóstrase tamén que, para todas as analíticas, defínense e implántanse técnicas de avaliación da calidade dos resultados e asegúrase a rastrexabilidade das medicións.
5. Transparencia. Os resultados da súa actividade son adecuadamente trasladados aos seus clientes emitindo informes de ensaios claros e precisos.

Por iso, conforme a UNE-EN ISO/IEC 17025:2017 (44), o laboratorio debe implantar un sistema de calidade, é dicir, un sistema robusto de aseguranza da validez dos resultados que emite, baseado en:

1. Ensaio de aptitude, tamén coñecidos como intercomparativos ou interlaboratorios, que permiten avaliar a competencia técnica.
2. Controis de calidade internos, que achegan información antes de emitir resultados.

Ensaio de aptitude, intercomparativos ou interlaboratorio

O obxectivo destes ensaios (45) é avaliar periodicamente a competencia técnica do laboratorio na determinación de parámetros acreditados tanto en alimentos como en augas, mediante a comparación dos seus resultados cos doutros laboratorios.

Trátase dunha valoración independente e, polo tanto, deberase seleccionar os ensaios con máis participantes dentro dos ofertados polas empresas acreditadas conforme a ISO/IEC 17043, o que permite obter unha maior robustez nos resultados.

Estes estudos de intercomparación débense realizar polo menos unha vez ao ano para cada familia de ensaios acreditados. No caso de non participación deberá xustificarse documentalmente e demostrar que aseguran razoablemente a validez dos resultados mediante o uso doutras ferramentas de aseguranza da validez.

Controis de calidade internos

O seu obxectivo é detectar desviacións analíticas antes da emisión de resultados e asegurar a estabilidade dos métodos.

Isto lévase a cabo mediante o uso dunha metodoloxía que vén establecida nos regulamentos internacionais co uso de brancos analíticos, duplicados de mostras, revisión de recuperacións, curvas de calibración e de materiais de referencia certificados. Todos estes controis incrementan nun 20% o número de mostras que se procesan respecto ás que se rexistran.

A frecuencia coa que se deben realizar é por serie analítica ou por lote, que se verá aumentada en caso de novos métodos, cambios de persoal, resultados críticos ou fóra de especificación ou ben mostras illadas, no caso de brotes, casos illados, alertas.

En conclusión, o sistema de calidade implantado en base a norma UNE-EN ISO/IEC 17025:2017 (44) é un requisito normativo que garante os resultados fiables e reproducibles das analíticas realizadas, tanto para cumprir coa normativa europea e nacional, no que se refire ao control oficial, como para garantir a competencia técnica, tanto do persoal como das técnicas realizadas no laboratorio.

3.1.5. Catálogo de servizos

O LSPG ofrece unha ampla gama de ensaios analíticos no seu catálogo de servizos que reflicte a capacidade técnica do mesmo como centro de referencia para o control de riscos químicos e microbiolóxicos nos ámbitos de actuación da seguridade alimentaria e a sanidade ambiental, cumprindo cos estándares de calidade e acreditación vixentes. Este catálogo de servizos analíticos pode consultarse na páxina web da DXSP (<https://www.sergas.es/Saude-publica/Laboratorio-de-Saude-Publica?idioma=ga>). Nesta páxina ou na páxina de ENAC (<https://www.enac.es/>) tamén se pode consultar o anexo técnico do alcance da acreditación e a lista pública de ensaios das análises baixo a norma UNE-EN ISO/IEC 17025 (44).

Este catálogo ten unha grande cantidade de combinacións de matriz - analito - técnica e agrupando podemos dividir o catálogo en cinco áreas principais:

1. Área Química (residuos zoonosanitarios)

Inclúe determinacións de residuos en produtos de orixe animal (músculo, fígado, leite, ovos, pensos, etc.) e representan uns 58 ensaios do total. Todos estes ensaios teñen un prazo estimado de análise de 2 a 3 días e o 100% están acreditados pola ENAC.

Os principais grupos analíticos son:

- **Anabolizantes e β -agonistas** (como estilbenos, esteroides, lactonas ou clenbuterol) mediante técnicas de cromatografía de gases e líquidos – masas – masas (CG-MS/MS, LC-MS/MS).
- **Antibióticos** de diferentes familias (aminoglucósidos, anfenícolos, quinolonas, betalactámicos, lincosamidas, macrólidos, tetraciclinas, sulfonamidas).
- **Antiparasitarios, coccidiostáticos, corticoides, colorantes, nitrofuranos, nitroimidazois, tireostáticos e sedantes.**

2. Área Química (alimentos)

Análises orientadas á detección de contaminantes e compostos de interese sanitario en alimentos. Estas analíticas realízanse, a maior parte por ICP-MS, HPLC, LC-MS/MS ou GC-MS/MS e dispoñen de acreditación ENAC. Son un total de 46 ensaios, dos que 39 están acreditados, o que representa o 85% dos ensaios totais.

- **Micotoxinas:** aflatoxinas, ocratoxina A e patulina.
- **Contaminantes químicos:** plaguicidas, PCBs, metais pesados (Pb, Cd, Sn, Hg), acrilamida, bisfenoles e derivados epoxídicos (BADGE, BFDGE).
- **Compostos naturais ou aditivos:** dióxido de xofre e sulfitos, nitritos/nitratos, histamina, hidrocarburos aromáticos policíclicos (PAHs) e gluten.

3. Área Química (augas)

Inclúe análises físico-químicas e determinación de contaminantes en augas de consumo, mariñas, continentais e de piscinas. Son un total de 27 ensaios, dos que 17 están acreditados, o que representa o 63% dos ensaios totais.

- **Parámetros básicos:** pH, condutividade, cor, turbidez, alcalinidade, dureza, oxidabilidade e carbono orgánico total.
- **Elementos e contaminantes:** metais pesados, nitratos/nitritos, pesticidas, hidrocarburos aromáticos policíclicos, microcistinas, trihalometanos, entre

outros. Os métodos principais son cromatografía iónica, ICP-MS, LC-MS/MS, GC-MS/MS e espectrofotometría.

4. Área de Microbioloxía (alimentos)

Dirixida ao control microbiolóxico de alimentos e superficies. As técnicas empregadas inclúen métodos ISO, PCR en tempo real e NMP automatizado e representan un total de 33 ensaios. De estes 12 están acreditados, é dicir, o 36% dos ensaios totais.

- **Bacterias patóxenas:** *Salmonella spp.*, *Listeria monocytogenes*, *E. coli*, *Shigella*, *Bacillus cereus*, *Clostridium perfringens*, *Staphylococcus coagulasa positivos*.
- **Parasitos e virus:** *Anisakis spp.*, *Trichinella spp.*, norovirus e hepatite A.
- **Microorganismos indicadores de hixiene:** *E. coli* e *Estafilococos coagulasa positivos*.

5. Área de Microbioloxía (augas)

Control microbiolóxico de augas de consumo, piscinas, augas de baño continentais e mariñas, torres de arrefriamento, etc. Os tempos de análise oscilan entre 24 horas e 10 días segundo o método e tipo de mostra, representando uns 29 ensaios. De estes 18 están acreditados, é dicir, o 62% dos ensaios totais.

- **Indicadores bacterianos:** *E. coli*, coliformes, enterococos, *Clostridium perfringens*, *Pseudomonas aeruginosa*, microorganismos aerobios e esporulados.
- **Patóxenos específicos:** *Legionella pneumophila* (por cultivo, PCR e método NMP Legiolert), *Salmonella spp.* e virus.

O anexo completo do catálogo actual pódese consultar na páxina web da DXSP. Este catálogo mostra un **alto nivel de especialización** e unha **ampla acreditación** dos ensaios (un 75%). Os métodos microbiolóxicos (cultivo, NMP/TEMPO, ELFA, PCR, q-PCR) representan entre o 20 e o 25% do total do catálogo mentres que dentro dos métodos químicos, a técnica dominante é LC-MS/MS.

3.1.6. Análise do mapa de procesos

No estudo do estado actual dos procesos, procedementos e dixitalización do LSPG (1) identificáronse 24 procesos agrupados en 3 bloques (figura 5):

- **Procesos estratéxicos:** Procesos orientados á planificación, dirección e mellora continua do laboratorio, que establecen os obxectivos, as políticas e as liñas de actuación en coherencia coa misión institucional.
- **Procesos clave:** Procesos directamente vinculados á actividade esencial do laboratorio e á prestación dos seus servizos, que achegan valor directo e dan resposta ás necesidades dos usuarios.
- **Procesos de soporte:** Procesos que proporcionan os recursos, medios e apoio necesarios para o correcto funcionamento dos procesos estratéxicos e dos procesos clave.

Para estruturar a súa análise, identificáronse os procesos prioritarios, é dicir, aqueles con un maior potencial de mellora, ben polo seu impacto na actividade do laboratorio, ben pola necesidade de optimizar a súa eficiencia, calidade ou capacidade de resposta. Estes procesos prioritarios foron 3 procesos estratéxicos, un proceso clave e nove de soporte (figura 4).

Neste estudo, o marco estratéxico do LSPG foi un dos principais elementos de mellora identificados, pois afectaba transversalmente o desenvolvemento doutros procesos e ineficiencias identificadas, como tamén se pode comprobar no anexo I.

A definición das liñas estratéxicas do LSPG deben ser aprobadas pola DXSP da Consellería de Sanidade quedando o orzamento, a contratación laboral ou as compras e subministracións supeditadas a outros departamentos da Consellería de Sanidade e/ou da Xunta de Galicia.

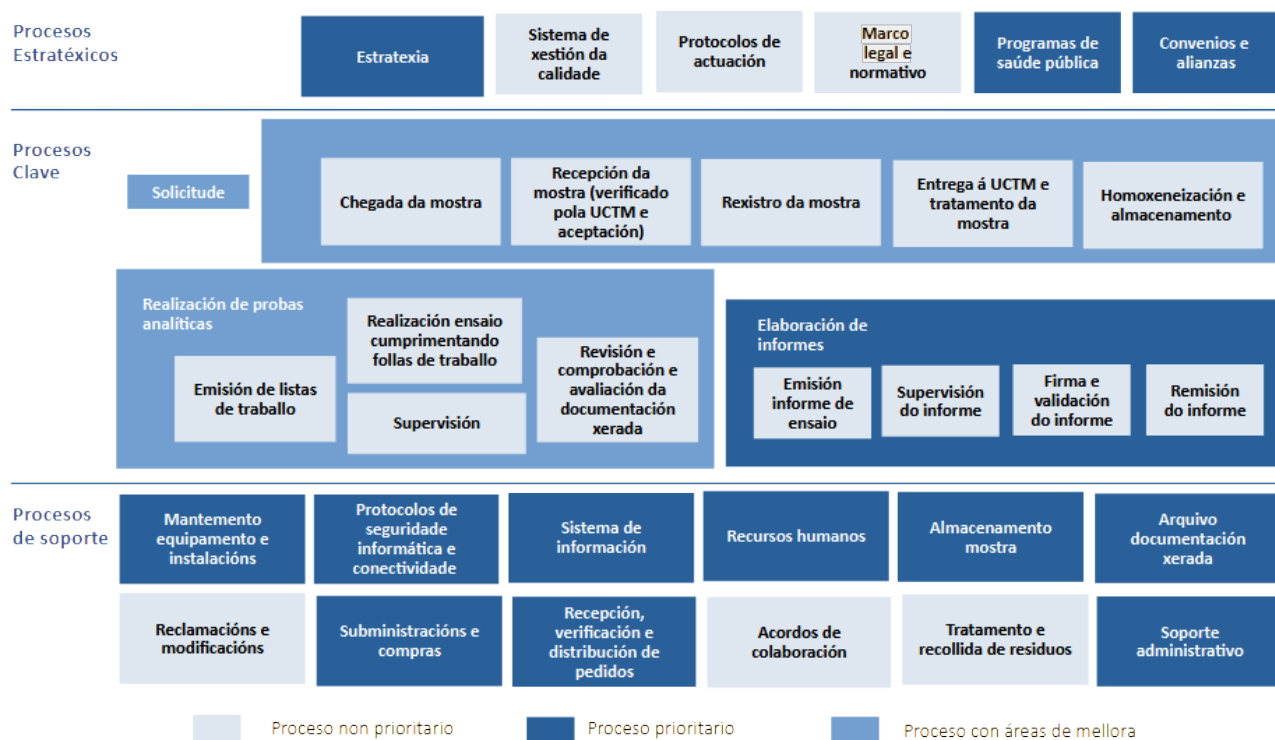


Figura 4. Procesos identificados no estudo realizado no LSPG

3.2. Descrición da contorna

3.2.1. Dependencia organizativa dentro da Consellería de Sanidade

Segundo o último decreto de estrutura da Consellería de Sanidade (42), o LSPG ten categoría de servizo e está adscrito orgánica e funcionalmente á Subdirección de Saúde Ambiental e Seguridade Alimentaria da DXSP da Consellería de Sanidade da Xunta de Galicia.

A DXSP é o órgano encargado da prevención, promoción e protección colectiva da saúde da poboación galega e do desenvolvemento de programas sanitarios en materia de saúde pública. A súa misión é a mellora da saúde da poboación galega desde unha perspectiva comunitaria e de equidade.

Pola súa banda o LSPG é a unidade provedora das determinacións analíticas derivadas dos programas de vixilancia e control oficial que realiza a DXSP no ámbito da protección da saúde, é dicir, no ámbito da saúde ambiental e da seguridade alimentaria.

3.2.2. Laboratorios de saúde pública de España

Os laboratorios de saúde pública desenvolven un servizo complementario e imprescindible aos programas de saúde pública, prestando un servizo de verificación e apoio técnico ao proceso de vixilancia e protección da saúde.

Despois de realizar unha procura nas diferentes páxinas dos laboratorios públicos rexionais de saúde pública que aparecen na Rede Española de Laboratorios de Seguridade Alimentaria (RELSA), os resultados móstranse no anexo II. Ademais, revisáronse as páxina web dos laboratorios municipais de Madrid e Barcelona, que tamén se atopan rexistrados na páxina web de RELSA, pola súa importancia.

Como se pode observar, a información accesible a través da rede é moi escasa, e en moitos casos non existe ningunha información do laboratorio salvo os datos de situación e contacto. Ningún dos laboratorios consultados teñen publicado e accesible un plan estratéxico ou unha estratexia. E só un, o Laboratorio Rexional da Rioxá, ten publicada cal é a súa misión, visión e valores. Con todo, existen múltiples tipos de laboratorios en canto a categoría, vinculación, funcións e capacidades.

No que se refire aos que teñen a carteira de servizos publicada e ao dispor doutras CCAA ou dos cidadáns, todos coinciden na realización de analíticas no campo da saúde ambiental e da hixiene e seguridade alimentaria. Como se pode observar no anexo III algúns teñen ampliada a carteira de servizos a mostras clínicas, de produción primaria, medioambientais (de aire ou solos) ou determinación de drogas de abuso en diferentes matrices. Mesmo dous laboratorios de saúde pública realizan análise de metabolopatías (Euskadi e Castela A Mancha). Ademais, tamén existen diferenzas no que se refire á análise a terceiros, xa que algúns só fan análise a organismos públicos e outros a empresas e/ou cidadáns. Por último, móstrase neste anexo III se estes laboratorios cobran taxas ou teñen prezos públicos polas súas analíticas.

3.2.3. Outros laboratorios públicos en Galicia

No caso de Galicia, o LSPG é o único laboratorio de saúde pública na comunidade autónoma, aínda que existen outros con competencias en produción primaria (animal e/ou vexetal), en consumo ou no medio ambiente, como o Laboratorio de Sanidade e

Produción Animal de Galicia (LASAPAGA), o de Medio Ambiente de Galicia, o de Consumo de Galicia, o Instituto Tecnolóxico para o Control do Medio Mariño de Galicia (INTECMAR) e o Laboratorio Agrario e Fitopatolóxico de Galicia (LAFIGA). Revisáronse tamén as súas páxinas web, resumindo no anexo IV os aspectos que se compararon. En ningún deles hai un plan estratéxico ou estratexia publicada, nin tampouco se indica a misión, a visión e os valores da organización. Con respecto a outros aspectos en todos se poden atopar o catálogo de servizos ofertado, a acreditación dos seus servizos analíticos, ofrecen servizos a terceiros (particulares, empresas, outras administracións, etc.) e cobran taxas polos seus servizos.

Por tanto, esta estratexia é a primeira publicada dentro dos laboratorios da nosa comunidade autónoma.

3.3. Situación do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia.

3.3.1. Resultados da análise DAFO

A continuación indícanse a matriz DAFO que vai a contribuír á identificación dos eixes estratéxicos definidos na estratexia:

Debilidades

Son os elementos negativos ou carencias que dificultan o desenvolvemento cara a obxectivos desexados. Estas condicións xeran un ambiente desfavorable para o desenvolvemento e é importante coñecelas para impulsar estratexias que tendan a superalas. As seguintes debilidades reflicten limitacións internas do laboratorio, moitas delas condicionadas polo marco normativo e organizativo do sector público, pero susceptibles de mellora mediante unha planificación estratéxica adecuada.

1. **Ausencia dun plan estruturado de relevo xeracional e retención do coñecemento** que facilite a continuidade das técnicas acreditadas e a transmisión da experiencia técnica acumulada.
2. **Modelo de xornada laboral ríxido propio do réxime funcionalial**, sen sistemas de quendas rotatorias nin gardas, o que limita a capacidade de resposta do laboratorio e a prestación do servizo de maneira continuada ao longo da

semana, especialmente durante os fins de semana, os festivos ou os picos de demanda asociados á investigación epidemiolóxica de abrochos.

3. **Limitacións no modelo de xestión interna do laboratorio**, cunha escasa sistematización da planificación, do seguimento de obxectivos e da avaliación do desempeño dos procesos, o que dificulta unha toma de decisións baseada en indicadores e unha mellora continua da eficiencia operativa.
4. **Dependencia excesiva de procedementos burocráticos e do uso de documentación en formato papel**, que xera ineficiencias na operativa diaria e dificulta a axilidade nos procesos internos.
5. **Falta dun sistema formalizado de comunicación e coordinación** coa DXSP, o que pode provocar desaxustes entre as necesidades analíticas requiridas e o catálogo de servizos, cunha capacidade limitada de adaptación ás novas demandas emerxentes.
6. **Carencia dun marco regrado de colaboración e comunicación estruturada con outros laboratorios públicos**, tanto a nivel autonómico como estatal, que dificulta o traballo en rede, a cooperación técnica e a xeración de sinerxías entre institucións.
7. **Escasa visibilidade institucional e social do laboratorio**, tanto dentro da estrutura organizativa da Consellería de Sanidade e da Xunta de Galicia, como no conxunto da sociedade, o que limita o recoñecemento do seu papel estratéxico en saúde pública.
8. **Limitacións no acceso a programas de formación continua especializada**, o que restrinxe o desenvolvemento profesional do persoal e a actualización das competencias técnicas necesarias para responder a novos retos en saúde pública.

Ameazas

Son os elementos externos que inflúen negativamente, de maneira directa ou indirecta, causando o retroceso, o enfraquecemento ou dificultando o logro dos fins propostos.

Na análise realizada identificáronse as seguintes ameazas:

1. **Unha contorna urbanística restritiva**, derivada da localización do laboratorio no centro histórico de Lugo, dentro da muralla romana, que dificulta o acceso de provedores e clientes, así como posibles ampliacións ou adaptacións das instalacións.
2. **Modelo contratación pública garantista e pouco flexible**, non especificamente deseñado para as necesidades operativas dos laboratorios de saúde pública, que limita a axilidade nos procesos de adquisición de reactivos, equipamentos e servizos especializados.
3. **Impacto de cambios normativos ou legislativos** que poden afectar o funcionamento do laboratorio, aos métodos de traballo e aos custos operativos. Estes cambios esixen, na maior parte dos casos, novas técnicas acreditadas e xeran sobrecustos e retardos nos procesos.
4. **Crises sanitarias, pandemias ou emerxencias de saúde pública** que xeran incrementos súbitos da demanda analítica e poidan tensionar a capacidade operativa do laboratorio.
5. **Rápida evolución das tecnoloxías analíticas e dos sistemas de información** que obriga ao laboratorio a unha actualización constante de equipamentos e infraestruturas dixitais, cun impacto significativo sobre a planificación e dispoñibilidade dos recursos orzamentarios.
6. **Dependencia de provedores externos para a subministración de reactivos, equipamentos e tecnoloxía**, de xeito que posibles interrupcións na cadea de subministración poidan afectar a operatividade e a capacidade de resposta do laboratorio ante situacións críticas.

Fortalezas

Son os elementos positivos internos que constitúen factores clave para aproveitar oportunidades da contorna. Estas fortalezas xeran un ambiente propicio para o desenvolvemento do laboratorio e deben ser a base das decisións estratéxicas e das liñas de actuación futuras.

- 1. Alta cualificación, capacidade técnica e elevado compromiso profesional do persoal**, que garante un desempeño técnico rigoroso e de excelencia nas tarefas e funcións asignadas.
- 2. Forte cultura e ampla experiencia en sistemas de xestión da calidade**, coa implantación consolidada de procedementos normalizados que aseguran o cumprimento de estándares técnicos, boas prácticas analíticas e requisitos normativos.
- 3. Elevada porcentaxe de ensaios acreditados segundo a norma ISO/IEC 17025**, que certifica a competencia técnica do laboratorio e que se reforza coa participación continuada en estudos intercomparativos e exercicios intercolaborativos.
- 4. Extenso e diversificado catálogo de servizos analíticos**, que permite cubrir un amplo espectro de necesidades analíticas, sendo un referente a nivel nacional en programas como o Plan Nacional de Investigación de Residuos (PNIR).
- 5. Recoñecemento do labor docente e formativo do laboratorio** a nivel universitario e da formación profesional, contribuindo á formación de futuros profesionais e consolidando o seu papel como centro de referencia en coñecemento técnico científico.
- 6. Participación activa en redes nacionais como a Rede Española de Laboratorios de Seguridade alimentaria (RELSA), e recoñecemento institucional para a realización de controis oficiais**, incluíndo a designación por autoridades sanitarias doutras comunidades autónomas, o que evidencia a confianza na competencia técnica do laboratorio.

- 7. Disponibilidade de equipamento tecnolóxico avanzado en determinadas áreas analíticas** que permite manter ao laboratorio á vangarda en técnicas concretas.

Oportunidades

Son factores e procesos externos, que se atopan na contorna e que poden favorecer o logro dos obxectivos estratéxicos do laboratorio, contribuíndo á súa modernización, posicionamento e reforzo como actor clave en saúde pública.

- 1. Acceso a fondos nacionais e europeos para o financiamento de proxectos en saúde pública, en innovación e modernización tecnolóxica**, que permitan reforzar as capacidades analíticas, a dixitalización e a investigación aplicada no laboratorio.
- 2. Establecemento e fortalecemento de alianzas e redes de colaboración con outros laboratorios, universidades e centros de investigación**, tanto a nivel autonómico como estatal, para promover a innovación, o intercambio de coñecemento e o acceso a recursos compartidos.
- 3. Impulso do enfoque One Health**, que incrementa a relevancia do laboratorio como actor clave na vixilancia, prevención e control de riscos ambientais e alimentarios dentro das políticas de saúde pública.
- 4. Avances tecnolóxicos, analíticos e de transformación dixital**, incluída a automatización e a robotización, que permitan optimizar procesos, mellorar a xestión de datos e a eficiencia das análises e aumentar a capacidade de resposta ante volumes elevados de mostras.
- 5. Desenvolvemento e consolidación de áreas emerxentes en saúde pública**, como a microbioloxía ambiental, a vixilancia de resistencias antimicrobianas, a secuenciación xenómica ou a análise de contaminantes emerxentes, que permitan ampliar o catálogo de servizos e reforzar o liderado técnico do laboratorio.

6. **Posibilidade de ampliar a oferta de servizos analíticos a outras entidades públicas e privadas**, tanto no ámbito autonómico como estatal, contribuíndo a unha maior autonomía financeira e sostibilidade orzamentaria.
7. **Desenvolvemento de novos marcos normativos en saúde ambiental e seguridade alimentaria**, que van a xerar novas necesidades analíticas e permiten ao laboratorio posicionarse como referente técnico no apoio á implantación das políticas públicas de protección da saúde.

3.3.2. Resultados da análise CAME

A análise CAME, deriva directamente da matriz DAFO e ten como finalidade transformar o diagnóstico estratéxico en liñas de actuación concretas, permitindo priorizar intervencións e orientar a definición dos eixes, obxectivos e accións da Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia.

Corrixir (Debilidades)

Orientadas a reducir ou eliminar as limitacións internas identificadas no DAFO.

1. **Desenvolver accións activas de planificación de recursos humanos** que garantan o relevo xeracional, a retención do coñecemento crítico e a continuidade das técnicas acreditadas.
2. **Avanzar cara a modelos organizativos e de xestión máis flexibles e eficientes**, dentro do marco normativo vixente, que permitan mellorar a capacidade de resposta do laboratorio ante demandas non ordinarias, picos de actividade ou situacións de emerxencia.
3. **Reforzar os sistemas de gobernanza e xestión interna do laboratorio**, establecendo mecanismos claros de planificación, seguimento de obxectivos, avaliación de resultados e toma de decisións baseadas en indicadores, que melloren a eficiencia global da organización.
4. **Implantar sistemas formais e estables de comunicación e coordinación interna**, así como coa DXSP e outros órganos implicados, que faciliten o

aliñamento estratéxico e a adaptación do catálogo de servizos ás necesidades reais da saúde pública.

5. **Reforzar a visibilidade institucional e social do laboratorio** mediante unha estratexia estruturada de comunicación interna e externa que poña en valor o seu papel estratéxico no sistema de saúde pública.
6. **Impulsar a dixitalización integral dos procesos internos**, reducindo a dependencia da documentación en papel e mellorando a rastrexabilidade, a eficiencia operativa e a xestión da información.
7. **Facilitar o acceso do persoal a programas de formación continua e especializada**, garantindo a actualización permanente das competencias técnicas, analíticas e dixitais necesarias para afrontar novos retos.

Afrontar (Ameazas)

Dirixidas a minimizar o impacto dos factores externos adversos identificados no DAFO.

1. **Desenvolver e actualizar plans de continxencia e capacidade de resposta** fronte a crises sanitarias, pandemias ou emerxencias de saúde pública que poidan xerar incrementos súbitos da demanda analítica.
2. **Priorizar a planificación tecnolóxica e orzamentaria** a medio e longo prazo para anticiparse á rápida evolución das técnicas analíticas, dos sistemas de información e das esixencias normativas.
3. **Reforzar a planificación das compras**, a coordinación cos servizos administrativos e a diversificación de provedores para reducir a vulnerabilidade fronte a interrupcións na cadea de subministración.
4. **Anticipar e adaptar os procedementos internos aos cambios normativos e legislativos**, garantindo a continuidade das técnicas acreditadas e minimizando os impactos operativos e económicos.

5. **Avaliar alternativas organizativas, funcionais ou loxísticas** que permitan diminuír as limitacións derivadas da localización física do laboratorio no centro histórico de Lugo.

Manter (Fortalezas)

Dirixidas a minimizar o impacto dos factores externos adversos identificados no DAFO.

1. **Manter e reforzar a alta cualificación técnica**, a experiencia acumulada e o compromiso profesional do persoal como principal activo do laboratorio.
2. **Consolidar a cultura de calidade existente** e a elevada porcentaxe de ensaios acreditados segundo a norma ISO/IEC 17025, garantindo a súa continuidade e mellora progresiva.
3. **Preservar e actualizar o catálogo de servizos analíticos** como elemento diferenciador e de referencia a nivel autonómico e nacional.
4. **Continuar e fortalecer o papel activo do laboratorio na docencia e na formación** universitaria e profesional, contribuíndo á xeración de coñecemento e á capacitación de novos profesionais.
5. **Manter a participación activa en redes nacionais e o recoñecemento institucional** como laboratorio de referencia para controis oficiais e apoio técnico a outras administracións.
6. **Garantir a conservación, actualización e uso eficiente do equipamento tecnolóxico avanzado** dispoñible.

Explotar (Oportunidades)

Orientadas a aproveitar de maneira proactiva os factores externos favorables identificados.

1. **Aproveitar os fondos nacionais e europeos** para impulsar proxectos de innovación, modernización tecnolóxica, dixitalización e investigación aplicada no ámbito da saúde pública.

2. **Fortalecer alianzas estratéxicas e redes de colaboración** con outros laboratorios, universidades e centros de investigación, promovendo o intercambio de coñecemento e recursos.
3. **Situar o laboratorio como actor clave no desenvolvemento do enfoque One Health**, reforzando a súa contribución á vixilancia integrada de riscos ambientais, alimentarios e sanitarios.
4. **Incorporar novas tecnoloxías analíticas, automatización e ferramentas dixitais** que melloren a eficiencia, a calidade dos resultados e a capacidade de resposta ante grandes volumes de mostras.
5. **Desenvolver e consolidar áreas emerxentes en saúde pública** que permitan ampliar e actualizar o catálogo de servizos analíticos.
6. **Explorar a ampliación da oferta de servizos analíticos** a outras entidades públicas e privadas, contribuindo á sostibilidade económica e á optimización dos recursos dispoñibles.
7. **Aproveitar os novos marcos normativos** en saúde ambiental e seguridade alimentaria para situar ao laboratorio como referente técnico no apoio á implantación de políticas públicas.

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



4. Marco estratéxico

4. Definición do marco estratéxico

A misión da Consellería de Sanidade, indicada na Estratexia de Saúde 2030 (39) é *"proporcionar resposta ás necesidades de saúde das persoas cun modelo de atención integral e holístico. Inclúe promover o benestar, previr enfermidades, proporcionar tratamentos eficaces e manter o maior nivel de saúde individual e colectiva a través dunha atención centrada na persoa e sostible no contexto global do sistema de saúde"*. Pola súa banda a misión da DXSP é *"fomentar, protexer e contribuír a mellorar a saúde da cidadanía galega, dando resposta aos desafíos actuais da saúde pública e consolidando o papel da administración sanitaria galega"*.

No que atinxe a visión da Consellería de Sanidade, esta é *"dispor dun sistema de saúde dinámico e flexible, capaz de responder con eficacia ás circunstancias cambiantes e á incerteza do momento e o contorno"* (39) e a da DXSP é *"establecer unha Saúde Pública de Galicia capaz de obxectivar unha mellora real na saúde das persoas, que sexa recoñecida polas súas actuacións, que sexa innovadora e que capacite a todo o persoal implicado (profesionais e non profesionais) para levar a cabo accións que repercutan no benestar de todos"*.

O LSPG atópase dentro desta organización maior polo que debe adaptarse á súa misión, visión e valores. Aínda que evidentemente como unidade teña tamén a súa propia misión, visión e valores.

4.1. Misión

Ser un laboratorio público que presta un servizo de análise nos ámbitos alimentario e ambiental, co fin de protexer e mellorar a saúde da poboación galega, proporcionando asistencia técnica e analítica.

4.2. Visión

Ser un laboratorio público de saúde pública de referencia en España no ámbito da protección da saúde (fundamentalmente ámbitos ambiental e alimentario) pola nosa capacidade técnica e humana, ofrecendo servizos de excelencia aos nosos clientes e buscando a eficiencia económica e a calidade total en todas as súas actuacións.

Aspiramos a ser un laboratorio á vangarda, sostible, con vocación da protección da saúde á comunidade.

4.3. Valores

Compártense algúns coa DXSP da que depende o laboratorio e así atopamos:

- Excelencia e profesionalidade
- Traballo en equipo
- Mellora continua da calidade e compromiso
- Rigor, veracidade e fiabilidade
- Eficiencia
- Transparencia
- Equidade
- Flexibilidade

4.4. Principios reitores

A Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia aséntase nun conxunto de principios reitores que orientan o deseño, a implantación e a avaliación das actuacións previstas. Estes principios garanten unha visión integral da saúde pública, aliñada coas políticas públicas vixentes e cos valores do servizo público, asegurando que a actividade do laboratorio contribúa de maneira efectiva á protección da saúde da poboación, á equidade, á sostibilidade e á excelencia científica e técnica.

4.4.1. Enfoque baseado na saúde en todas as políticas

Este enfoque de saúde en todas as políticas ten, sistematicamente en conta, as implicacións na saúde que teñen as decisións que se toman tanto nos ámbitos e sectores da saúde como fóra deles (referencias da OMS). En consecuencia, as decisións políticas que inflúen sobre a saúde das persoas non son só as relacionadas cos servizos ou as políticas sanitarias, senón fundamentalmente as tomadas noutros ámbitos públicos e privados, políticos e civís, tales como a educación, o mercado laboral, o urbanismo ou a vivenda, entre outros (figura 5).

Coñecidas estas implicacións, buscaranse sinerxías para fomentar as accións que aumenten o nivel de saúde e evitar ou minimizar aquelas accións que se asocien a impactos prexudiciais en saúde, co fin de mellorar a saúde, a equidade en saúde e a calidade de vida da poboación, así como promover o benestar e a cohesión social, a economía e a sostibilidade do sistema.

Deste xeito, o coñecemento xerado polo laboratorio contribúe á toma de decisións informadas en múltiples ámbitos da acción pública, máis alá do estritamente sanitario.



Figura 5. Políticas relacionadas coa Saúde e benestar da poboación (Elaboración propia mediante o NotebookLM)

4.4.2. Axenda 2030 sobre o desenvolvemento sostible

En 2015, a ONU aprobou a Axenda 2030 sobre o desenvolvemento sostible (46), unha oportunidade para que os países e as súas sociedades emprendesen un novo camiño co que mellorar a vida de todas as persoas. A axenda conta con 17 obxectivos de desenvolvemento sostible (ODS), que establecen que a erradicación da pobreza debe ir da man de estratexias que fomenten o crecemento económico e aborden unha serie de necesidades sociais, como a educación, a sanidade, a protección social e as perspectivas de emprego, ao tempo que se combate o cambio climático e se protexe o medio ambiente.

Cinco ODS da Axenda 2030 abordan os determinantes ambientais da saúde e contribúen directa e indirectamente ao ODS 3 centrado na saúde que é garantir vidas saudables e promover o benestar para todos en todas as idades. Nestes ODS abordan os temas da auga, o saneamento e a hixiene, a calidade do aire, a seguridade química e acción polo clima (figura 6).



Figura 6. Obxectivos de Desenvolvemento Sostible que abordan os determinantes ambientais da saúde e contribúen ao ODS-3 (Elaboración propia a partir da orixinal da Estratexia de Saúde Pública 2022 (32))

Para alcanzar estes obxectivos, os programas de saúde pública ambiental deben avaliar posibles problemas de saúde atribuíbles a factores ambientais, desenvolver políticas públicas inclusivas e equitativas para protexer a todas as persoas dos perigos ambientais e asegurar o cumprimento destas políticas.

Esta estratexia alíñase cos ODS da Axenda 2030, integrando criterios de sostibilidade ambiental, eficiencia no uso dos recursos e responsabilidade social na actividade do laboratorio. A protección da saúde pública, a seguridade alimentaria, a saúde ambiental e a redución do impacto ambiental das operacións contribúen de forma directa a unha sociedade máis sostible e resiliente.

4.4.3. Práctica baseada na evidencia

As actuacións do laboratorio fundaméntanse no coñecemento científico actualizado, no rigor metodolóxico e no cumprimento de estándares técnicos e normativos recoñecidos. A toma de decisións, a implantación de métodos analíticos e a participación en redes e programas de vixilancia baséanse na mellor evidencia dispoñible, garantindo a fiabilidade dos resultados e o seu valor para a saúde pública.

4.4.4. Innovación

O LSPG asume a innovación como un principio reitor fundamental para garantir a súa capacidade de adaptación a un contexto sanitario, tecnolóxico e normativo en constante evolución. A innovación enténdese non só como a incorporación de novas tecnoloxías analíticas ou ferramentas dixitais, senón tamén como a mellora continua dos procesos de traballo, dos modelos organizativos e da xestión do coñecemento.

Neste sentido, o laboratorio promove a adopción de solucións innovadoras que permitan optimizar os tempos de resposta, aumentar a capacidade analítica, mellorar a calidade e fiabilidade dos resultados e dar resposta a novos riscos emerxentes en saúde pública. Así mesmo, foméntase a participación en proxectos de investigación, redes científicas e iniciativas colaborativas que favorezan a transferencia de coñecemento e o posicionamento do laboratorio como referente técnico e científico no ámbito da saúde ambiental e seguridade alimentaria.

4.4.5. Perspectiva de xénero

A estratexia incorpora a perspectiva de xénero como un enfoque transversal que contribúe a garantir a equidade, a xustiza social e a calidade das actuacións do laboratorio. Este principio recoñece que as diferenzas de xénero poden influír tanto nos determinantes da saúde como na exposición a riscos ambientais, alimentarios ou biolóxicos, así como no acceso e uso dos servizos públicos.

A integración da perspectiva de xénero tradúcese nunha atención específica á igualdade de oportunidades na xestión dos recursos humanos, na formación e no desenvolvemento profesional do persoal. Deste xeito, contribúese a unha saúde pública

máis inclusiva, sensible ás desigualdades e aliñada cos principios de equidade do sistema sanitario público.

4.4.6. Participación comunitaria

O laboratorio orienta a súa actuación cara a un modelo de saúde pública baseado na transparencia, na comunicación e na participación da comunidade. Este principio reitor reconece a importancia de establecer canles bidireccionais de relación coa cidadanía, cos profesionais, cos axentes institucionais e cos diferentes usuarios dos servizos do laboratorio.

A participación comunitaria foméntase mediante a difusión accesible da información relevante, a rendición de contas sobre a actividade desenvolvida e a incorporación das achegas e necesidades dos clientes e da sociedade na mellora dos servizos.

Este enfoque contribúe a reforzar a confianza social no laboratorio, a aumentar a utilidade do coñecemento xerado e a consolidar o seu papel como instrumento esencial ao servizo da protección da saúde pública en Galicia.

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



5. Eixes estratéxicos

5. Eixes estratéxicos, obxectivos e liñas de acción

O resultado da análise anterior foi a identificación e definición dunha serie de problemas sobre as que se teñen que establecer os eixes e obxectivos estratéxicos que se van a seguir para tentar resolvelos. Por tanto, en primeiro lugar, establecéronse os eixes estratéxicos sobre os que se aglutinarán os obxectivos estratéxicos que esperan acadar. De cada obxectivo derivaranse, posteriormente, un conxunto de accións que serán a base dos programas e medidas que se desenvolverán no marco da estratexia.

Na figura 7 esquematízanse os sete eixes estratéxicos que se desenvolverán en obxectivos a conseguir a curto ou medio prazo.



Figura 7. Eixes da Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia

Dentro de cada eixe estratéxico establécense unha serie de obxectivos, os cales contarán cunha serie de accións que teñen como propósito cumprir os devanditos

obxectivos. No anexo V indícase tamén o cronograma que se pretende acadar en cada unha das accións permitindo valorar o avance da estratexia nos diferentes anos de desenvolvemento.

Os obxectivos que se executarán baixo o ámbito desta estratexia son os que se relacionan na táboa 4 :

Táboa 4. Relación de eixes estratéxicos e obxectivos que desenvolver

EIXE ESTRATÉXICO	OBXECTIVOS
1. Excelencia na xestión e eficiencia operativa.	1. Adaptar o persoal ás necesidades do laboratorio para mellorar a produtividade e a súa satisfacción.
	2. Adecuar a xestión orzamentaria para garantir a sostibilidade do laboratorio.
	3. Optimizar os procesos e a xestión de recursos do laboratorio para mellorar a eficiencia operativa.
2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital.	4. Continuar a transformación dixital dos procesos do laboratorio para mellorar a rastrexabilidade e a xestión da información.
	5. Actualizar e modernizar o equipamento e a tecnoloxía analítica do laboratorio.
	6. Mellorar a interoperabilidade entre o laboratorio e outros organismos/laboratorios.
3. Enfoque One Health.	7. Optimizar e, no seu caso, ampliar o catálogo de servizos, co fin de reforzar o papel do LSPG.
	8. Fomentar o intercambio de información e as boas prácticas que aborden as interaccións entre o medio natural, os animais e os humanos.
	9. Impulsar unha rede galega pública de laboratorios One Health.
4. Colaboración en vixilancia epidemiolóxica e xestión de riscos de saúde pública.	10. Mellorar a capacidade interna de resposta ante crises de saúde pública, alertas, abrochos ou riscos emerxentes.
	11. Fortalecer a coordinación operativa con outras áreas da DXSP e dos departamentos territoriais.
	12. Colaborar coa rede de vixilancia epidemiolóxica de Galicia.

Táboa 4 (continuación). Relación de eixes estratéxicos e obxectivos a desenvolver

EIXE ESTRATÉXICO	OBXECTIVOS
5. Capacitación, desenvolvemento e retención do talento	13. Desenvolver un Plan integral de formación continua e mellora das competencias profesionais do persoal do laboratorio.
	14. Fomentar a participación activa e o recoñecemento do persoal no ámbito científico e técnico.
	15. Promover programas de intercambio e colaboración que favorezan a aprendizaxe mutua e a retención do talento.
6. Convenios e alianzas.	16. Fortalecer a cooperación científica e académica coas universidades e coas institucións de investigación de Galicia.
	17. Impulsar a colaboración con laboratorios de saúde pública doutras comunidades autónomas.
	18. Reforzar a participación do laboratorio en redes e órganos técnicos estatais de referencia en seguridade alimentaria e saúde ambiental.
7. Orientación cara á sociedade, a calidade total e a sostibilidade.	19. Fortalecer a cultura de calidade existente nos procesos e servizos do laboratorio, asegurando a mellora continua e a satisfacción das necesidades dos clientes.
	20. Reforzar a orientación do laboratorio cara á sociedade, promovendo a participación cidadá.
	21. Integrar a sostibilidade nas operacións do laboratorio.
8. Comunicación interna e externa	22. Mellorar a comunicación interna entre as distintas áreas do laboratorio e coa DXSP.
	23. Reforzar a comunicación externa e a visibilidade institucional do laboratorio como referente técnico en saúde pública.
	24. Promover a transparencia institucional e o acceso á información relevante sobre a actividade do laboratorio.

Eixe estratéxico 1. Excelencia na xestión e eficiencia operativa

Este eixe ten como obxectivo fundamental mellorar a eficiencia do laboratorio de saúde pública mediante a optimización da xestión interna e os procesos operativos. Búscase facer un uso máis efectivo dos recursos económicos e organizativos, garantindo que o laboratorio funcione de maneira óptima e responda ás demandas de saúde pública.

Este eixe desenvolverase en coordinación co eixe 2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital, especialmente no relativo á dixitalización de procesos, xestión de stocks e implantación do LIMS, e co eixe 7. Orientación cara á sociedade, a calidade total e a sostibilidade, no que atinxe á integración da calidade e á redución do uso de papel.

Obxectivo 1. Adaptar o persoal ás necesidades do laboratorio para mellorar a produtividade e a súa satisfacción

Unha parte relevante das debilidades identificadas na análise DAFO está relacionada coa xestión dos recursos humanos. As estruturas actuais non se adaptan na súa totalidade ás demandas altamente especializadas propias dun laboratorio de saúde pública, ás que se suma unha elevada rotación do persoal e a ausencia dunha planificación sistemática da remuda xeracional.

Neste contexto, a adaptación do persoal ás necesidades actuais e futuras do laboratorio resulta esencial para garantir a continuidade das técnicas acreditadas, a calidade dos servizos e a capacidade de resposta ante situacións extraordinarias. Este obxectivo persegue reforzar a planificación dos recursos humanos, clarificar funcións e responsabilidades, mellorar a integración do persoal e avanzar cara modelos organizativos máis flexibles, sempre dentro do marco normativo da función pública, promovendo ao mesmo tempo a satisfacción e o benestar laboral do persoal.

Nº ACCIÓNS

- 1.1** Planificar a xestión dos recursos humanos do laboratorio, incorporando de maneira sistemática a remuda xeracional, a previsión de xubilacións e a transmisión do coñecemento asociado ás técnicas acreditadas.
- 1.2** Revisar e, no seu caso, redefinir a distribución de tarefas, roles e responsabilidades, garantindo unha asignación axeitada ás competencias profesionais e ás necesidades operativas do laboratorio.
- 1.3** Estudar a utilidade da implantación de quendas rotatorias e sistemas de gardas, especialmente en fins de semana e períodos de alta demanda, co obxectivo de mellorar a continuidade do servizo e a capacidade de resposta do laboratorio.
- 1.4** Axilizar os procesos de substitución do persoal, promovendo a inclusión do laboratorio nas categorías en que non sexa necesaria a autorización conxunta, co fin de reducir os tempos de cobertura de vacantes.
- 1.5** Fomentar o estudo da creación dun corpo ou categoría específica de persoal de laboratorio, común aos laboratorios da Xunta de Galicia, con criterios de especialización e listas de substitución específicas adaptadas ás necesidades técnicas.
- 1.6** Elaborar e implantar un manual de acollida do LSPG, que facilite a integración do persoal de nova incorporación e asegure a transmisión inicial de coñecementos organizativos e técnicos básicos.

Obxectivo 2. Adecuar a xestión orzamentaria para garantir a sostibilidade do laboratorio

A xestión orzamentaria do laboratorio constitúe un elemento clave para asegurar a continuidade da actividade analítica, a dispoñibilidade dos recursos necesarios e a capacidade de adaptación a demandas variables ou situacións extraordinarias. O carácter especializado do laboratorio e a variabilidade da carga de traballo requiren unha planificación financeira axeitada, aliñada coa actividade real e coas prioridades estratéxicas.

Este obxectivo pretende reforzar a planificación, o control e o seguimento do orzamento do laboratorio, promovendo unha xestión máis anticipativa, flexible e eficiente dentro do marco normativo vixente. Así mesmo, busca explorar vías complementarias de financiamento que contribúan a reforzar a sostibilidade económica do laboratorio.

Nº ACCIÓNS

- 2.1** Implantar un Plan de xestión orzamentaria do laboratorio que inclúa a planificación, a priorización e a aprobación dos gastos en función das necesidades analíticas e estratéxicas.
- 2.2** Explorar e impulsar vías complementarias de financiamento, como taxas, convenios de colaboración, acordos con outras institucións ou a participación en proxectos financiados con fondos nacionais ou europeos.
- 2.3** Implantar unha ferramenta dixital, que permita o seguimento e a avaliación periódica do orzamento e, na medida do posible, en tempo real, facilitando a toma de decisións.

Obxectivo 3. Optimizar os procesos e a xestión de recursos do laboratorio para mellorar a eficiencia operativa

Este obxectivo ten como finalidade mellorar a eficiencia global do laboratorio mediante a revisión e optimización dos procesos internos, incluíndo, de maneira específica, a planificación e xestión das compras de material, funxibles, reactivos e equipamento.

A través da revisión sistemática dos procedementos, a avaliación dos tempos de resposta e a estandarización de criterios técnicos, preténdese acadar un funcionamento máis áxil, coherente e coordinado. A planificación eficiente das compras de material, reactivos e equipamento é clave para garantir que o laboratorio funcione de forma continua, segura e custo-efectiva.

Por tanto, a optimización dos fluxos de traballo e da xestión dos recursos permitirá reducir custos innecesarios, minimizar incidencias operativas e garantir a dispoñibilidade dos medios necesarios para a actividade analítica, mantendo en todo momento os estándares de calidade esixidos.

Nº ACCIÓNS

- 3.1** Identificar, analizar e, no seu caso, mellorar os procesos operativos do laboratorio, co fin de detectar ineficiencias, duplicidades e oportunidades de reorganización.
- 3.2** Establecer criterios comúns de xestión, que inclúan a avaliación dos tempos de resposta, a priorización técnica das mostras e a diferenciación entre actividade programada e non programada.
- 3.3** Desenvolver unha planificación anual de necesidades, que inclúa material funxible, reactivos, patróns, mantementos de equipamento, xestión de residuos etc.
- 3.4** Optimizar os procedementos de compra, adaptándoos ás necesidades reais do laboratorio e priorizando as fórmulas de contratación máis eficientes dentro do marco normativo vixente.

Eixe estratéxico 2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital

Este eixe estratéxico céntrase na modernización do laboratorio a través da adopción de novas tecnoloxías, co obxectivo de mellorar a capacidade analítica e optimizar os procesos operativos. A transformación dixital é fundamental para elevar a eficiencia, a precisión e a rapidez das análises, adaptándose así ás necesidades cambiantes da saúde pública.

As actuacións deste eixe están aliñadas co eixe 1. Excelencia na xestión e eficiencia operativa, ao proporcionar as ferramentas dixitais que soportan a optimización de procesos e a xestión de recursos, e co eixe 7. Orientación cara á sociedade, a calidade total e a sostibilidade, ao contribuír ao modelo de “laboratorio sen papel” e á mellora da calidade.

Englóbese dentro da liña estratéxica e de actuación denominada transformación dixital da saúde pública dentro do Plan estratéxico de transformación e saúde dixital da Consellería de Sanidade 2023-2026 (47).

Obxectivo 4. Continuar a transformación dixital dos procesos do laboratorio para mellorar a rastrexabilidade e a xestión da información

A transformación dixital dos procesos internos permite rexistrar, xestionar e controlar datos de forma máis eficiente e segura e resulta clave para reducir cargas administrativas, mellorar a rastrexabilidade das mostras, optimizar os tempos de resposta e facilitar a toma de decisións baseada en datos. Este obxectivo céntrase en impulsar a captura automática de información, a dixitalización integral dos fluxos de traballo e na integración dos sistemas de información do laboratorio.

Nº	ACCIÓNS
4.1	Analizar os procesos actuais susceptibles de dixitalización, identificando puntos críticos de uso de papel, duplicidades e ineficiencias administrativas.
4.2	Finalizar coa integración dos equipos co LIMS, garantindo a integridade e rastrexabilidade dos datos.
4.3	Desenvolver o módulo do sistema de información do laboratorio para realizar a xestión automática das existencias en tempo real.
4.4	Incluír toda a documentación de calidade (intercolaborativos, rectas de calibración, procedementos, rexistros, informes, auditorías) no LIMS.
4.5	Garantir o cumprimento da normativa de protección de datos e das políticas de seguridade da información da Consellería de Sanidade.

Obxectivo 5. Actualizar e modernizar o equipamento e a tecnoloxía analítica do laboratorio

A incorporación de tecnoloxías avanzadas e equipamentos automatizados permite acelerar os procesos de laboratorio, mellorar a produtividade e reducir erros. Este obxectivo busca adoptar innovacións tecnolóxicas de forma planificada e eficiente, permitindo manter e ampliar as técnicas acreditadas, mellorar a capacidade de resposta e afrontar novos retos en saúde pública. A evolución constante das técnicas analíticas e das necesidades en saúde pública require unha aposta decidida pola innovación.

Nº	ACCIÓNS
5.1	Elaborar un inventario actualizado e dinámico do equipamento do laboratorio, que inclúa estado, antigüidade, obsolescencia técnica, custos de mantemento e relación coas técnicas acreditadas.
5.2	Crear unha comisión técnica de planificación do equipamento, encargada de avaliar periodicamente as necesidades de substitución, actualización ou incorporación do novo equipamento.
5.3	Definir un plan de carácter plurianual de renovación e actualización de equipamento, priorizando aquel asociado a técnicas críticas, acreditadas ou con maior impacto na capacidade de resposta do laboratorio.

Obxectivo 6. Mellorar a interoperabilidade entre o laboratorio e outros organismos/laboratorios

A interoperabilidade é esencial para o intercambio seguro e efectivo de información coas diferentes plataformas e organismos. Este obxectivo céntrase en crear unha infraestrutura tecnolóxica capaz de conectar sistemas diversos, garantindo fluxos de datos fiables e mellorando a coordinación e colaboración con terceiros.

Nº	ACCIÓNS
6.1	Integrar os sistemas dixitais do laboratorio cos sistemas corporativos da Consellería de Sanidade e coas plataformas de saúde pública a nivel nacional, favorecendo a interoperabilidade e o intercambio seguro de datos.
6.2	Desenvolver a plataforma tecnolóxica que permita o acceso de usuarios/clientes externos do laboratorio aos resultados das análises.

Eixe estratéxico 3. Enfoque One Health

O enfoque One Health parte do principio de que a saúde humana, animal e ambiental están intimamente interconectadas e que só mediante unha visión integral é posible afrontar con eficacia os riscos sanitarios actuais e emerxentes.

Este eixe ten como finalidade fortalecer o papel do laboratorio dentro deste marco global, ampliando e modernizando os servizos analíticos, fomentando o intercambio de información e boas prácticas, e consolidando unha rede colaborativa de laboratorios que traballen de maneira coordinada. A integración de coñecementos, tecnoloxías e capacidades permitirá mellorar a vixilancia, a prevención e a resposta fronte ás ameazas que afectan o conxunto do ecosistema da saúde.

O desenvolvemento deste eixe coordinarase co eixe 4. Colaboración en vixilancia epidemiolóxica e xestión de riscos de saúde pública, facilitando que a rede One Health e o intercambio de información se integren nos sistemas de vixilancia e na resposta fronte aos riscos.

Obxectivo 7. Optimizar e, no seu caso, ampliar o catálogo de servizos, co fin de reforzar o papel do LSPG

A evolución constante dos riscos ambientais e alimentarios require que o laboratorio manteña unha capacidade analítica actualizada, flexible e aliñada cos retos emerxentes en materia de saúde pública. Este obxectivo pretende reforzar a vixilancia e o control de contaminantes mediante a modernización das técnicas existentes e a incorporación de novas tecnoloxías que garantan respostas máis rápidas, precisas e adaptadas ás necesidades actuais e futuras dos programas de saúde ambiental e seguridade alimentaria.

Nº	ACCIÓNS
7.1	Revisar e avaliar as técnicas e os métodos analíticos existentes para identificar limitacións, duplicidades e oportunidades de mellora.
7.2	Identificar as áreas emerxentes de interese estratéxico (microbioloxía ambiental, resistencias antimicrobianas, secuenciación xenómica, contaminantes emerxentes, etc.) susceptibles de desenvolvemento no laboratorio.
7.3	Seleccionar, desenvolver, validar e incorporar ao catálogo de servizos novas metodoloxías analíticas, segundo as prioridades dos programas de vixilancia de saúde ambiental e seguridade alimentaria.
7.4	Desenvolver técnicas para aumentar a capacidade do laboratorio en temas de biomonitorización humana no marco dos programas de saúde ambiental.

Obxectivo 8. Fomentar o intercambio de información e as boas prácticas que aborden as interaccións entre o medio natural, os animais e os humanos

A cooperación e o intercambio de coñecemento son fundamentais para fortalecer o enfoque de One Health, que require unha visión integrada entre as distintas áreas da saúde humana, animal e ambiental. Este obxectivo busca favorecer a comunicación fluída e a aprendizaxe compartida, impulsando espazos de colaboración que melloren a coordinación, a eficiencia e a calidade do traballo no laboratorio.

Nº	ACCIÓNS
8.1	Fomentar o intercambio de coñecemento con outras entidades así como promover a elaboración de boas prácticas, protocolos e documentos técnicos no ámbito One Health.
8.2	Impulsar a participación do persoal do laboratorio en foros, grupos de traballo e iniciativas técnicas relacionadas co enfoque One Health a nivel autonómico e estatal.

Obxectivo 9. Impulsar unha rede galega pública de laboratorios One Health

A integración nunha rede pública de laboratorios baixo o enfoque One Health permite mellorar a coordinación, o intercambio de información e a capacidade de resposta fronte aos riscos que afectan simultaneamente a saúde humana, animal e ambiental. Este obxectivo pretende fortalecer a colaboración interinstitucional, optimizar os recursos dispoñibles e situar o LSPG nun contexto de cooperación nacional e europea para aumentar a súa capacidade de vixilancia, diagnóstico e resposta fronte a riscos emerxentes.

Nº	ACCIÓNS
9.1	Identificar os laboratorios que traballan baixo o enfoque One Health, incluíndo laboratorios clínicos de microbioloxía dos centros hospitalarios do Servizo Galego de Saúde, de sanidade animal e de medio ambiente, interesados en participar en redes colaborativas.
9.2	Establecer protocolos de colaboración entre os laboratorios participantes na rede de laboratorios One Health.
9.3	Fomentar a creación dunha ferramenta tecnolóxica que permita compartir en tempo real os resultados da secuenciación xenómica de microorganismos patóxenos de interese humano, ambiental e alimentario.

Eixe estratéxico 4. Colaboración en vixilancia epidemiolóxica e xestión de riscos de saúde pública

A capacidade de resposta fronte a crises, riscos e ameazas para a saúde pública require unha coordinación estreita entre os distintos niveis do sistema de saúde, os laboratorios e as redes de vixilancia. Este eixe estratéxico enfócase en fortalecer a coordinación e colaboración entre o LSPG e outros actores clave. A través dunha

vixilancia epidemiolóxica efectiva e unha xestión adecuada dos riscos, búscase protexer a saúde da poboación de maneira máis eficiente.

As actuacións deste eixe artéllanse en coherencia co eixe 3. Enfoque One Health, para aproveitar as redes colaborativas e o intercambio de información, e co eixe 2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital, no referente á interoperabilidade de sistemas e ao intercambio seguro de datos.

Obxectivo 10. Mellorar a capacidade interna de resposta ante crises de saúde pública, alertas, abrochos ou riscos emerxentes

A resposta eficaz ante alertas ou crises de saúde pública depende da existencia de protocolos actualizados, persoal preparado e mecanismos de coordinación ben definidos. Este obxectivo pretende reforzar a preparación interna operativa e técnica do laboratorio ante crises, abrochos ou alertas alimentarias e/ou ambientais.

Nº ACCIÓNS

- 10.1 Elaborar e actualizar protocolos internos de actuación fronte a abrochos, crises ou alertas de saúde pública en colaboración coas diferentes unidades implicadas.
- 10.2 Avaliar os tempos de resposta do laboratorio en eventos que demandan unha intervención urxente (alertas, abrochos, crises de saúde pública).

Obxectivo 11. Fortalecer a coordinación operativa con outras áreas da DXSP e dos departamentos territoriais de Sanidade

A coordinación entre áreas é esencial para garantir unha resposta rápida e eficaz ante alertas, crises e/ou abrochos. Este obxectivo busca consolidar canles e procedementos comúns que faciliten o intercambio de información relevante e a toma de decisións conxuntas.

Nº ACCIÓNS

- 11.1** Diseñar un protocolo de coordinación entre o LSPG e as distintas áreas da DXSP e dos departamentos territoriais de Sanidade implicadas (epidemioloxía, saúde ambiental, seguridade alimentaria, etc.).
- 11.2** Designar persoas de contacto en cada área que garantan a continuidade e a fluidez da coordinación interdepartamental.

Obxectivo 12. Colaborar coa rede de vixilancia epidemiolóxica de Galicia

A integración efectiva en redes de vixilancia permite ampliar a capacidade analítica e mellorar o seguimento de enfermidades, contaminantes e riscos emerxentes. Este obxectivo pretende reforzar a colaboración do laboratorio nas redes de vixilancia autonómicas, nacionais e internacionais.

Nº ACCIÓNS

- 12.1** Establecer procedementos estandarizados para compartir información e datos relevantes de forma sistemática coa rede de vixilancia epidemiolóxica de Galicia.
- 12.2** Fomentar a participación activa nas redes rexionais e nacionais, en concreto na Rede galega de microbioloxía en saúde pública.

Eixe estratéxico 5. Capacitación, desenvolvemento e retención do talento

O éxito do laboratorio depende directamente da calidade e preparación do seu persoal. Este eixe céntrase en fortalecer o capital humano mediante o fomento de habilidades, coñecementos e competencias actualizadas, promovendo un ambiente de aprendizaxe continua. Busca consolidar un equipo altamente cualificado, capaz de adaptarse aos cambios tecnolóxicos e científicos e garantir unha resposta áxil ás necesidades do laboratorio, favorecendo ao mesmo tempo a motivación e o desenvolvemento profesional.

Este eixe está estreitamente vinculado co eixe 1. Excelencia na xestión e eficiencia operativa, ao dar soporte formativo aos cambios organizativos, e co eixe 7. Orientación

cara á sociedade, a calidade total e a sostibilidade, incorporando formación en calidade, seguridade e sostibilidade ambiental.

Obxectivo 13. Desenvolver un Plan integral de formación continua e mellora das competencias profesionais do persoal do laboratorio

A formación continua é un elemento clave para garantir a excelencia técnica e a adaptación constante ás novas esixencias normativas e organizativas. Este obxectivo busca consolidar unha planificación estruturada da aprendizaxe, orientada a identificar necesidades, fortalecer capacidades técnicas e impulsar a adquisición de novas competencias.

Nº ACCIÓNS	
13.1	Realizar un diagnóstico periódico de necesidades formativas para identificar as competencias técnicas e habilidades que deben reforzarse.
13.2	Deseñar e implantar un Plan de xestión do coñecemento que integre accións formativas específicas adaptadas aos distintos perfís profesionais.
13.3	Desenvolver un calendario anual de accións formativas que inclúa formación especializada en novas metodoloxías e tecnoloxías.
13.4	Fomentar a realización de pímulas de autoformación que estean dispoñibles durante todo o ano e poidan ser utilizadas polo persoal, en especial, o de nova incorporación.
13.5	Promover a organización de sesións técnicas internas de intercambio e posta en común de boas prácticas segundo os perfís profesionais.
13.6	Explorar a posibilidade de integrar contidos formativos básicos, teóricos e prácticos, nas listas de contratación de persoal susceptible de ser incorporado ao laboratorio.

Obxectivo 14. Fomentar a participación activa e o recoñecemento do persoal no ámbito científico e técnico

A visibilidade profesional e o intercambio de coñecementos contribúen á consolidación dunha cultura de aprendizaxe aberta e ao fortalecemento da reputación institucional. Este obxectivo pretende estimular a presenza do persoal en foros especializados (congresos, xornadas ou reunións científicas) e recoñecer o seu esforzo na produción e difusión de coñecemento científico e técnico.

Nº	ACCIÓNS
14.1	Promover a investigación dentro do Plan de xestión do coñecemento, facilitando a participación do persoal en congresos, xornadas e encontros científicos, en función das liñas prioritarias do laboratorio.
14.2	Incentivar a publicación de resultados, estudos e experiencias profesionais en revistas científicas, informes técnicos ou outros foros especializados.
14.3	Impulsar a difusión institucional da actividade científica do laboratorio a través de canles corporativas, memorias, informes ou outros soportes de comunicación especializados.

Obxectivo 15. Promover programas de intercambio e colaboración que favorezan a aprendizaxe mutua e a retención do talento

A cooperación con outros laboratorios e centros de investigación enriquece o coñecemento organizativo e amplía as oportunidades de desenvolvemento profesional. Este obxectivo busca crear mecanismos estruturados que faciliten o intercambio temporal de persoal e o aproveitamento mutuo das experiencias e boas prácticas para actualizar coñecementos, habilidades e/ou competencias.

Nº	ACCIÓNS
15.1	Establecer acordos de colaboración con institucións nacionais e internacionais que permitan a mobilidade e o intercambio temporal de profesionais.
15.2	Identificar áreas prioritarias e perfís profesionais susceptibles de participar en programas de rotación ou estancias formativas, asegurando o retorno do coñecemento adquirido ao equipo
15.3	Deseñar un programa estruturado de intercambio e estancias formativas dentro do Plan de xestión do coñecemento, definindo obxectivos, duracións, criterios de selección e beneficios esperados.

Eixe estratéxico 6. Convenios e alianzas

Este eixe estratéxico busca fomentar a colaboración con diversas institucións para fortalecer a capacidade de investigación e a resposta do laboratorio ante desafíos de saúde pública. A través destes convenios e alianzas, preténdese crear un ecosistema colaborativo que potencie a innovación e o intercambio de coñecementos.

Os convenios e alianzas previstos neste eixe serven de soporte transversal para o eixe 3. Enfoque One Health, o eixe 4. Vixilancia epidemiolóxica e xestión de riscos e o eixe 5. Capacitación e desenvolvemento do talento, ao facilitar redes de colaboración, proxectos conxuntos e programas de intercambio de profesionais.

Obxectivo 16. Fortalecer a cooperación científica e académica coas universidades e coas institucións de investigación de Galicia

A colaboración con entidades científicas e académicas permite incorporar novas perspectivas, acceder a tecnoloxías emerxentes e fomentar a transferencia de coñecemento. Este obxectivo pretende establecer vínculos estables que impulsen a investigación aplicada, a innovación e a formación especializada, reforzando o papel do laboratorio como referente técnico e científico no ámbito da saúde pública.

Nº ACCIÓNS

- 16.1** Formalizar acordos ou convenios de colaboración que definan obxectivos comúns, responsabilidades e áreas prioritarias de cooperación.
- 16.2** Participar en propostas e proxectos de investigación conxunta orientados á mellora da saúde pública, á innovación tecnolóxica e á aplicación práctica dos resultados científicos.
- 16.3** Fomentar a colaboración docente do persoal do laboratorio en programas de grao, mestrado e formación continua, así como o acollemento de alumnado en prácticas tanto de grao como de formación profesional.

Obxectivo 17. Impulsar a colaboración con laboratorios de saúde pública doutras comunidades autónomas

A cooperación interterritorial entre laboratorios de saúde pública é fundamental para garantir unha resposta rápida e efectiva fronte a situacións de emerxencia, alta demanda ou necesidades específicas. Este obxectivo busca consolidar unha rede de colaboración que permita optimizar recursos, facilitar o intercambio de información e mellorar a capacidade de reacción colectiva do sistema de saúde pública, reforzando a eficiencia e a coordinación entre comunidades autónomas.

Nº ACCIÓNS

- 17.1** Identificar os laboratorios de saúde pública doutras comunidades autónomas con capacidade para colaborar en programas e proxectos conxuntos, intercambiar coñecementos, metodoloxías e boas prácticas para establecer acordos ou protocolos de colaboración.
- 17.2** Definir o procedemento interno para o intercambio temporal de mostras, datos ou capacidades analíticas entre laboratorios colaboradores, garantindo a calidade, a rastrexabilidade e a seguridade da información.

Obxectivo 18. Reforzar a participación do laboratorio en redes e órganos técnicos estatais de referencia en seguridade alimentaria e saúde ambiental

A participación activa en redes e órganos técnicos estatais de referencia, como a Rede Española de Laboratorios de Seguridade Alimentaria (RELSA), o Comité Permanente de Laboratorios da Axencia Española de Seguridade Alimentaria e Nutrición (AESAN), o Centro Nacional de Alimentación (CNA) e o Centro Nacional de Saúde Ambiental (CNSA) do Instituto de Saúde Carlos III, constitúe un elemento estratéxico para a harmonización de metodoloxías, o intercambio de información e a coordinación das actuacións en materia de seguridade alimentaria e saúde ambiental.

Este obxectivo pretende consolidar o papel do LSPG como laboratorio de referencia, reforzando a súa visibilidade, capacidade técnica e contribución aos programas e decisións de ámbito estatal.

Nº ACCIÓNS

- 18.1** Participar de forma activa no Comité Permanente de Laboratorios da AESAN, así como nos grupos de traballo que deste comité se deriven.
- 18.2** Impulsar a coordinación interna para a correcta implantación no laboratorio das directrices, recomendacións e procedementos acordados no marco da RELSA.
- 18.3** Fomentar a colaboración técnica co Centro Nacional de Alimentación (CNA) en actividades como estudos intercomparativos, validación de metodoloxías, apoio analítico ou intercambio de coñecemento especializado.
- 18.4** Impulsar a colaboración co Centro Nacional de Saúde Ambiental (CNSA) do Instituto de Saúde Carlos III en ámbitos de interese común, como saúde ambiental, contaminantes emerxentes ou biomonitorización humana.

Eixe estratéxico 7. Orientación cara á sociedade, a calidade total e a sostibilidade

O LSPG, como servizo esencial para a protección da saúde e o benestar da poboación, debe garantir a máxima calidade, transparencia e responsabilidade ambiental nas súas actuacións. Este eixe busca consolidar unha cultura organizativa baseada na mellora continua, na implicación social e na sostibilidade, reforzando a confianza da cidadanía e a excelencia do servizo público.

As actuacións en calidade e sostibilidade deste eixe complementáanse co eixe 2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital, que achega os instrumentos necesarios para o laboratorio sen papel e a mellora dos sistemas de información, e co eixe 5. Capacitación e desenvolvemento do talento, mediante a formación en cultura de calidade e boas prácticas ambientais.

Obxectivo 19. Fortalecer a cultura de calidade existente nos procesos e servizos do laboratorio, asegurando a mellora continua e a satisfacción das necesidades dos clientes

A calidade é un principio transversal que require o compromiso de todo o persoal e a aplicación de estándares recoñecidos internacionalmente. Este obxectivo pretende consolidar o sistema de calidade integral que promove a mellora continua e o recoñecemento do bo desempeño. O LSPG foi o primeiro de toda España en estar acreditado pola norma UNE-EN 17025 e, con este pasado, preténdese seguir mirando cara ao futuro.

Nº	ACCIONES
19.1	Reforzar a cultura da calidade en todo o persoal mediante a convocatoria periódica de reunións técnicas sobre a norma EN UNE-ISO 17025 e a súa aplicación práctica.
19.2	Avaliar a pertinencia de acreditar novos métodos analíticos pola norma UNE-ISO 17025 e no seu caso, iniciar os pasos para a súa acreditación.
19.3	Visibilizar e poñer en valor a cultura de calidade do laboratorio como elemento diferencial e de excelencia no ámbito da saúde pública.
19.4	Facilitar que os clientes externos poidan presentar suxestións e comentarios sobre os procesos, facilitando a participación activa na mellora continua.

Obxectivo 20. Reforzar a orientación do laboratorio cara á sociedade, promovendo a participación cidadá

A relación do laboratorio coa cidadanía e cos seus usuarios constitúe un elemento clave para mellorar a calidade do servizo público e reforzar a confianza institucional. Este obxectivo oríentase a fomentar a participación, a rendición de contas e o aproveitamento social dos recursos do laboratorio, garantindo unha interacción bidireccional baseada na utilidade pública e na mellora continua.

Nº ACCIÓNS

- 20.1** Favorecer a apertura do laboratorio á sociedade a través de iniciativas que permitan o acceso da cidadanía aos recursos, coñecemento e servizos do laboratorio, como xornadas de portas abertas.
- 20.2** Promover mecanismos de participación e retroalimentación cos usuarios e entidades interesadas que permitan incorporar as súas achegas á mellora dos servizos do laboratorio.
- 20.3** Reforzar o papel do laboratorio como recurso público de apoio técnico e científico ao conxunto da sociedade en materia de saúde pública.

Obxectivo 21. Integrar a sostibilidade nas operacións do laboratorio

A responsabilidade ambiental forma parte dos compromisos éticos do laboratorio. Este obxectivo persegue reducir o impacto ecolóxico das súas actividades e promover un modelo de xestión sostible que contribúa á protección do medio ambiente e á eficiencia no uso de recursos.

Nº ACCIÓNS

- 21.1** Establecer un Plan de xestión ambiental que inclúa a redución de residuos, o consumo eficiente de enerxía e a implantación de boas prácticas de reciclaxe.
- 21.2** Analizar a viabilidade e, se procede, implantar un sistema de xestión ambiental segundo a norma ISO 14001, que permita mellorar o control do impacto ambiental das actividades do laboratorio e avanzar cara a un modelo sostible e eficiente.
- 21.3** Reducir progresivamente o uso de papel ata converter o laboratorio nun espazo de traballo dixital ("laboratorio sen papel").
- 21.4** Calcular e monitorizar a pegada de carbono do laboratorio, establecendo obxectivos anuais de redución.

Eixe estratéxico 8. Comunicación interna e externa

A comunicación constitúe un elemento estratéxico fundamental para garantir o bo funcionamento interno do laboratorio, reforzar a coordinación coa DXSP e mellorar o seu posicionamento institucional e social. Un sistema de comunicación eficaz favorece a coherencia organizativa, a transparencia, a toma de decisións baseada en información compartida e o recoñecemento do papel estratéxico do laboratorio no ámbito da saúde pública.

Este eixe oríentase a estruturar e profesionalizar a comunicación interna e externa do LSPG, asegurando fluxos de información claros, bidireccionais e adaptados ás distintas audiencias, tanto internas como externas.

Funciona como elemento facilitador do conxunto da estratexia, apoiando de maneira especial o eixe 3. Enfoque One Health, o eixe 4. Vixilancia epidemiolóxica e xestión de riscos e o eixe 7. Orientación cara á sociedade, a través da difusión de información, á transparencia e á mellora da visibilidade do laboratorio.

Obxectivo 22. Mellorar a comunicación interna entre as distintas áreas do laboratorio e coa DXSP.

A complexidade das funcións do laboratorio e a súa integración no sistema de saúde pública requiren dunha comunicación interna estruturada e fluída. Este obxectivo oríentase a reforzar os mecanismos de intercambio de información e coordinación, favorecendo unha actuación coherente, áxil e aliñada coas prioridades da DXSP.

Nº ACCIÓNS

- 22.1** Elaborar e implantar un Plan de comunicación interna que defina canles, fluxos, responsabilidades e periodicidade da información entre as diferentes áreas do laboratorio e a DXSP.
- 22.2** Establecer procedementos normalizados de comunicación coas distintas áreas da DXSP para garantir unha coordinación eficaz, especialmente en situacións de alerta ou emerxencia.
- 22.3** Crear espazos regulares de intercambio interno que faciliten a circulación da información e a participación do persoal.
- 22.4** Designar referentes de comunicación dentro do laboratorio que actúen como puntos de contacto interno e institucional.

Obxectivo 23. Reforzar a comunicación externa e a visibilidade institucional do laboratorio como referente técnico en saúde pública

O laboratorio desempeña un papel estratéxico na protección da saúde da poboación, polo que resulta esencial mellorar o seu recoñecemento institucional e social. Este obxectivo céntrase en potenciar a proxección externa do laboratorio, poñendo en valor a súa actividade técnica, científica e de servizo público.

Nº	ACCIONES
23.1	Definir unha estratexia de comunicación externa aliñada coa da Consellería de Sanidade, que poña en valor o papel do laboratorio e os seus servizos.
23.2	Organizar xornadas divulgativas e sesións informativas, para dar a coñecer o papel do laboratorio na protección da saúde pública.
23.3	Desenvolver materiais divulgativos, como por exemplo un boletín informativo periódico que recolla as principais novidades, proxectos, resultados e liñas de traballo do laboratorio, así como os avances na execución do plan estratéxico.
23.4	Participar nas sesións técnicas da DXSP co fin de dar a coñecer o traballo desenvolvido no laboratorio.

Obxectivo 24. Promover a transparencia institucional e o acceso á información relevante sobre a actividade do laboratorio

A transparencia e o acceso á información constitúen principios fundamentais da acción pública. A través deste obxectivo preténdese garantir que a actividade do laboratorio sexa accesible, comprensible e útil para os distintos grupos de interese, reforzando a confianza institucional e a rendición de contas.

Nº	ACCIONES
24.1	Publicar de forma periódica indicadores de actividade, calidade e desempeño do laboratorio a través das canles institucionais, incluída a páxina do Observatorio de Saúde Pública de Galicia.
24.2	Desenvolver unha páxina web específica na que se faciliten canles accesibles de contacto e información para usuarios, clientes, entidades colaboradoras e cidadanía interesada.

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



6. Avaliación e seguimento

6. Avaliación e seguimento

6.1. Indicadores

Os sistemas de indicadores son ferramentas indispensables para coñecer os niveis de cumprimento dos obxectivos formulados e dos resultados esperados ao realizar o seguimento do desenvolvemento das accións fixadas na estratexia. É fundamental definir indicadores claros que permitan medir o grao de cumprimento, a eficiencia das accións e o impacto das intervencións. Estes indicadores adoitan clasificarse en tres grandes grupos, cada un cun obxectivo diferente segundo se establece na táboa 5:

Táboa 5. Clasificación dos indicadores

Nome indicador	Que miden	Obxectivo
Indicadores de proceso	Se as actividades planificadas se están a realizar segundo o previsto.	Garantir que os procedementos e tarefas están a executarse correctamente.
Indicadores de resultado	Os resultados inmediatos das actividades do laboratorio ou cambios concretos producidos.	Medir a eficacia da estratexia en termos de output ou produtos tanxibles.
Indicadores de impacto	Os efectos a medio ou longo prazo sobre a saúde pública, calidade ou sostibilidade.	Avaliar se a estratexia está a xerar un impacto real na protección da saúde pública.

Neste caso estableceuse un sistema estruturado de indicadores, asociados a cada eixe e obxectivo estratéxico, que permite avaliar resultados, procesos e impactos nas distintas áreas de actividade do laboratorio.

Cada indicador conta cunha definición clara, unha metodoloxía de cálculo, un responsable identificado e unha periodicidade de seguimento establecida, o que garante a coherencia, rastrexabilidade e comparabilidade dos resultados ao longo do tempo, tal e como se pode comprobar no anexo VI.

6.2. Comisión de Seguimento e Avaliación

O seguimento e a avaliación da Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia realizaranse a través dunha *comisión de seguimento e avaliación*, constituída como órgano de apoio á dirección e de garantía do cumprimento dos obxectivos estratéxicos establecidos.

Esta comisión estará integrada por representantes da DXSP, da subdirección xeral con competencias no LSPG, da xefatura de servizo e das xefaturas de sección das áreas técnicas, de calidade e de xestión do LSPG e, cando proceda, doutras unidades clave para a execución da estratexia. A súa composición poderá adaptarse en función das necesidades específicas de seguimento ou da natureza dos eixes estratéxicos avaliados.

Entre as funcións principais da Comisión de Seguimento e Avaliación destacan:

- Supervisar o grao de execución da estratexia e o cumprimento dos obxectivos definidos para cada eixe.
- Analizar periodicamente os resultados dos indicadores de proceso, resultado e impacto, de acordo coa periodicidade establecida.
- Identificar desviacións, dificultades ou riscos na implantación das actuacións previstas.
- Proponer medidas correctoras e accións de mellora continua, así como posibles axustes da estratexia en función dos resultados obtidos ou da evolución do contexto.
- Elaborar informes de seguimento e avaliación, que servirán de base para a toma de decisións estratéxicas e para a rendición de contas interna.

A Comisión reunirse con carácter ordinario, polo menos, unha vez ao ano, sen prexuízo de reunións extraordinarias cando a situación o requira.

Levarase a cabo unha avaliación anual dos resultados dos obxectivos propostos nesta estratexia para realizar o seguimento do avance na consecución dos obxectivos formulados e para, se é o caso, reorientar as accións. Con esta avaliación medirase de forma sistemática o grao de cumprimento das liñas estratéxicas, identificaranse desviacións, anticiparanse riscos e apoiarase a toma de decisións baseada en datos obxectivos.

Os acordos e conclusións recollidos nas reunións serán documentados e trasladados aos órganos correspondentes para a súa valoración e implantación.

Este modelo de gobernanza do seguimento garante unha avaliación sistemática, participativa e transparente da estratexia, reforzando a coordinación interna, a orientación a resultados e o compromiso coa mellora continua do LSPG.

6.3. Avaliación final

A avaliación final da Estratexia do Laboratorio de Saúde Pública realizarase ao remate do período de vixencia desta, ao longo do ano 2030, co obxectivo de valorar de maneira global o seu grao de cumprimento, os resultados acadados e o impacto das actuacións desenvolvidas.

Esta avaliación final incluírá a revisión dos seguintes aspectos principais:

- Grao de cumprimento dos obxectivos estratéxicos, analizando o nivel de consecución dos eixes e obxectivos definidos, a partir dos indicadores de resultado e impacto establecidos na estratexia.
- Evolución dos indicadores ao longo do período de vixencia, valorando tendencias, melloras sostidas e posibles desviacións respecto dos valores de referencia ou metas previstas.
- Nivel de execución das actuacións planificadas, identificando aquelas accións completamente executadas, parcialmente desenvolvidas ou non realizadas, así como as causas que condicionaron o seu desenvolvemento.
- Eficacia e eficiencia das medidas implantadas, avaliando a súa contribución á mellora da xestión, da capacidade técnica, da calidade dos servizos e da resposta ás necesidades da saúde pública.
- Impacto organizativo e institucional da estratexia, en termos de fortalecemento das capacidades do laboratorio, modernización tecnolóxica, integración no enfoque One Health, colaboración con redes e entidades externas, e desenvolvemento do capital humano.

- Adecuación da estratexia ao contexto e ás necesidades emerxentes, tendo en conta cambios normativos, organizativos, tecnolóxicos ou epidemiolóxicos producidos durante o período de execución.
- Leccións aprendidas e boas prácticas identificadas, co obxectivo de incorporar os coñecementos adquiridos á planificación futura e mellorar os procesos de deseño e execución das estratexias posteriores.

Os resultados da avaliación final recolleranse nun informe específico, elaborado pola Comisión de Seguimento e Avaliación, que incluírá conclusións e recomendacións estratéxicas e servirá de base para a definición do seguinte ciclo de planificación estratéxica do LSPG.

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



7. Bibliografía

7. Bibliografía

1. Antares Consulting. Estudo do estado actual dos procesos, procedementos e dixitalización do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia. Dirección Xeral de Saúde Pública; 2021.
2. Sánchez C, Ramos B. A planificación estratéxica como método de xestión pública: experiencias na administración española. 1a edición. Madrid: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; 2013.
3. Dá-Fonseca JP, Hernández-Nariño A, Medina-León A, Nogueira-Rivera D. Relevancia da planificación estratéxica na xestión pública. Ing Ind. 2014;35(1):105-11.
4. Armijo M. Planificación estratéxica e Indicadores de desempeño no sector público [Internet]. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano e do Caribe de Planificación Económica e Social: Nacións Unidas, Comisión Económica para América Latina e o Caribe; 2011. Dispoñible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>
5. Sánchez Albavera F. Planificación estratéxica e xestión pública por obxectivos. Santiago, Chile: Instituto Latinoamericana e do Caribe de Planificación Económica e Social: Nacións Unidas, Comisión Económica para América Latina e o Caribe; 2003. 80 p. (Serie Xestión pública).
6. Felcman I, Blutman G. A planificación estratéxica participativa. Conceptos e instrumentos para novos modelos de xestión pública. Rev Perspect Políticas Públicas. 6 de xuño de 2018;7(14):415-47.
7. Pla estratègic 2023-2027 de l'ASPB (Agencia de Salut Pública de Barcelona). 2023. Dispoñible en: https://www.aspb.cat/wp-content/uploads/2025/03/Pla-Estrategic-ASPB-2023_2027_web.pdf
8. Plan Estratéxico ISCIII 2021-2025 [Internet]. Madrid: Instituto de Saúde Carlos III; 2021. Dispoñible en: https://www.isciii.es/documents/d/guest/plan_estrategico_isciii_2021-2025-pdf
9. Plan Estratéxico AEMPS 2023-2026 [Internet]. Madrid: Axencia Española de Medicamentos e Produtos Sanitarios (AEMPS); 2023. Dispoñible en: <https://www.aemps.gob.es/laaemps/planificacion-aemps/docs/plan-estrategico-2023-2026.pdf>
10. Plan Estratéxico do CSN 2020 - 2025 [Internet]. Madrid: Consello de Seguridade Nuclear; 2020. Dispoñible en: <https://www.csn.es/documents/10182/27628/plan%20Estrat%C3%A9gico%202020-2025>

11. Strategic Plan Canadian Public Health Laboratory Network 2016-2020 [Internet]. Canadian Public Health Laboratory Network; 2016. Disponible en: <https://www.canada.ca/content/dam/themes/health/publications/science-research-data/2016-2020-canadian-public-health-laboratory-network-strategic-plan/cphln-strat-plan-2016-2020.pdf>
12. World Health Organization. Regional Office for Europe (2017). Development of a national laboratory strategic plan: best practices document and facilitators' guide, December 2016. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/handle/10665/353746>
13. Association of Public Health Laboratories (APHL). The Core Functions of Public Health Laboratories [Internet]. Bethesda (Wisconsin); 2024. Association of Public Health Laboratories. Disponible en: <https://www.aphl.org/aboutaphl/publications/documents/phl-core-functions.pdf>
14. Plan estratégico para un sistema integrado de laboratorios de salud pública en las Américas 2025-2030. (2025). [Publications]. OPS. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/64273>
15. Feira Moreno A. Manual para a elaboración de plans estratéxicos de políticas públicas na Junta de Andalucía - Publicacións - Junta de Andalucía [Internet]. Instituto Andaluz de Administración Pública; 2017 [citado 7 de outubro de 2024]. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/79115.html>
16. Preventing Disease Through Healthy Environments: A Global Assessment of the Burden of Disease from Environmental Risks, Second Edition. 2016. Personal Author(s) : Bos R;Corvalán C;Neira M;Prüss-Ustün A;Wolf J. URL : <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/213457>
17. WHO global strategy on health, environment and climate change: the transformation needed to improve lives and well-being sustainably through healthy environments. Geneva: World Health Organization; 2020. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO
18. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Organización Mundial de la Salud y Organización Mundial de Sanidad Animal. Plan de acción conjunto "Una sola salud" (2022-2026). Trabajar juntos por la salud de los seres humanos, los animales, las plantas y el medio ambiente. Roma: FAO; 2023. Disponible en: <https://doi.org/10.4060/cc2289es>.
19. Organización Mundial de la Salud. 2010. Informe de la Reunión Internacional sobre la Salud en Todas las Políticas.
20. World Health Organization (2022). WHO global strategy for food safety 2022–2030: towards stronger food safety systems and global cooperation: executive

summary. World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/364638>.
Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO

21. Conferencia Mundial de Promoción de la Salud, Helsinki, Finlandia, del 10 al 14 junio 2013: La declaración de Helsinki sobre Salud en Todas las Políticas. Traducción del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.
22. World Health Organization. 2015. Health in all policies: training manual. Geneva: World Health Organization; pp.271.
23. Estrategia europea de medio ambiente y salud. Comisión Europea. 2003. Disponible: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0338>
24. Farm to Fork. StrategyFor a fair, healthy and environmentally-friendly food system. Disponible: https://food.ec.europa.eu/document/download/472acca8-7f7b-4171-98b0-ed76720d68d3_en?filename=f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf
25. Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Blanco sobre Seguridad Alimentaria. COM (1999) 719 final. Bruselas: Comisión Europea; 2000 Jan 12.
26. EFSA strategy 2027 – Science, safe food, sustainability, Publications Office of the European Union, (2021) <https://data.europa.eu/doi/10.2805/886006>
27. Regulamento (CE) n.º 178/2002 do Parlamento Europeo e do Consello, do 28 de xaneiro de 2002, polo que se establecen os principios e os requisitos xerais da lexislación alimentaria, se crea a Autoridade Europea de Seguridade Alimentaria e se fixan procedementos relativos á seguridade alimentaria. Diario Oficial das Comunidades Europeas. 2002;L31:1–24.
28. Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeo e do Consello, do 29 de abril de 2004, relativo á hixiene dos produtos alimenticios. Diario Oficial da Unión Europea. 2004;L139:1–54.
29. Regulamento (CE) n.º 853/2004 do Parlamento Europeo e do Consello, do 29 de abril de 2004, polo que se establecen normas específicas de hixiene dos alimentos de orixe animal. Diario Oficial da Unión Europea. 2004;L139:55–205.
30. Regulamento (UE) 2017/625 do Parlamento Europeo e do Consello, do 15 de marzo de 2017, relativo aos controis oficiais e outras actividades oficiais realizadas para garantir a aplicación da lexislación sobre alimentos e pensos, e das normas sobre saúde e benestar dos animais, sanidade vexetal e produtos fitosanitarios. Diario Oficial da Unión Europea. 2017;L95:1–142.
31. Lei 33/2011, do 4 de outubro, Xeneral de Saúde Pública [Internet]. BOE-A-2011-15623. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=boe-a-2011-15623>
32. Ramiro González MD, Botello Díaz B, Calvo Prieto L, et ao. Estratexia de Saúde Pública 2022. Mellorando a saúde e o benestar da poboación [Internet]. Madrid: Centro de Publicacións. Ministerio de Sanidade.; 2022. Disponible en:

https://www.sanidad.gob.es/organizacion/planesestrategias/saludpublica/docs/estrategia_de_salud_publica_2022.pdf

- 33.** Estratexia de Vigilancia en Salud Pública del Sistema Nacional de Salud. Respondiendo a los retos de la vigilancia en España: Modelando el futuro [Internet]. Madrid: Ministerio de Sanidad. Centro de publicaciones; 2022. Disponible en:
<https://www.sanidad.gob.es/areas/alertasemergenciassanitarias/vigilancia/docs/estrategiavigilanciasaludpublica.pdf>
- 34.** Ministerio de Sanidad; Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Estrategia Española de Salud Global 2025-2030 [Internet]. Madrid; 2025 [citado el 12 ene 2026]. Disponible en:
<https://www.sanidad.gob.es/areas/calidadAsistencial/estrategias/saludGlobal/home.htm>
- 35.** Ministerio de Sanidad; Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Plan Estratégico de Saúde e Medio Ambiente 2022-2026. [Internet]. Madrid; 2022 [citado el 12 ene 2026]. Disponible en:
https://www.sanidad.gob.es/organizacion/planesEstrategias/pesma/docs/241121_PESMA.pdf
- 36.** Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. Plan Nacional de Control Oficial da Cadea Alimentaria (PNCOCA) 2026-2030. Disponible en:
https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/seguridad_alimentaria/pncoca/2026/PNCOCA_2026-2030_Espana.pdf
- 37.** Lei 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. Boletín Oficial del Estado. 2011;160:71283–71319. Disponible en:
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-11604
- 38.** Lei 8/2008, do 10 de xullo, de saúde de Galicia. DOG. 2008;núm. 143:13892–13966. Disponible en:
https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2008/20080724/Anuncio327D2_gl.html
- 39.** Fuentes Losada A, López Liñares S, López-Pardo Pardo E. Estratexia galega de saúde 2030 [Internet]. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia. Consellería de Sanidade. Servizo Galego de Saúde; 2023. Disponible en: https://www.sergas.es/anosa-organizacion/documents/1021/maquetacionestrategiaxunta_cas_v25.pdf
- 40.** Dirección Xeral de Saúde Pública. Actuacións de vixilancia de saúde ambiental en Galicia 2022-2025. Disponible en:
https://www.sergas.es/Saude-publica/Documents/7045/PL-13T-02_ACTUACION%20DE%20VIXILANCIA%20DE%20SA%20AMBIENTAL_2022-2025.pdf
- 41.** Dirección Xeral de Saúde Pública. Planificación das actividades de control oficial da cadea alimentaria en Galicia 2021-2025. Disponible en:

https://www.sergas.es/Saude-publica/Documents/5689/Planificacion_Galicia_PNO_COCA2021_2025.pdf

42. Decreto 144/2024, do 20 de maio, polo que se establece a estrutura orgánica da Consellería de Sanidade [Internet]. DOG 101 do 27/5/2024. Dispoñible en: https://www.xunta.gal/dog/publicados/2024/20240527/anuncioc3k1-240524-0001_es.html
43. Resolución do 8 de agosto de 2024 pola que se ordena a publicación do Acordo do Consello da Xunta de Galicia do 5 de agosto de 2024 polo que se aproba a modificación das relacións de postos de traballo da Administración xeral da Comunidade Autónoma de Galicia [Internet]. DOG 160 do 21/08/2024. Dispoñible en: https://www.xunta.gal/dog/publicados/2024/20240821/anunciog0597-090824-0002_es.html
44. Asociación Española de Normalización. UNE-EN ISO/IEC 17025 . Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración. Madrid: Asociación Española de Normalización; 2017.
45. Guía ENAC NT-03 Rev. 11: Política de ENAC sobre Intercomparaciones. Entidad Nacional de acreditación. 2025. Dispoñible en: <https://www.enac.es/documents/7020/d3b14f16-55ed-424f-b12c-674764c1d8e8>
46. Organización das Nacións Unidas. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada pola Asamblea Xeral o 25 de setembro de 2015. Documento A/RES/70/1. Dispoñible en: <https://docs.un.org/es/A/RES/70/1>
47. Consellería de Sanidade. Plan estratéxico de Transformación e Saúde Dixital da Consellería de Sanidade 2023-2026. Dispoñible en: https://www.sergas.es/Tecnologia/Documents/1/PTSD%202023%20-%202026%20SERGAS_Presentacio%CC%81n%20ejecutiva_Consello_Publicar.pdf

Laboratorio de
Saúde Pública
de Galicia



8. Anexos

8. Anexos

Anexo I. Propostas de mellora no estudo do estado actual dos procesos, procedementos e dixitalización do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia (1)

	Aspecto	Conclusións / Proposta de mellora	Prioridade / Prazo
1. OPTIMIZACIÓN PROCESOS, ORGANIZACIÓN E XESTIÓN	Planificación estratéxica	Elaborar un plan estratéxico global que guíe decisións en autonomía, RRHH, sistemas e organización.	● Máxima prioridade / curto prazo
	Autonomía institucional	Reforzar a capacidade de decisión e xestión interna do LSPG, en coherencia co plan estratéxico.	● Curto-medio prazo
	Recursos humanos	- Cubrir vacantes segundo necesidades reais. - Implantar un plan de substitucións con calendario. - Reorganizar o persoal existente. - Desenvolver plans de formación e carreira profesional.	● Curto prazo (vacantes e substitucións) ● Medio-longo prazo (formación e carreira)
	Reorganización técnica e funcional	Mellorar a estrutura interna e a coordinación entre áreas para unha xestión máis eficiente.	● Medio prazo
	Planificación e organización do LSPG	- Crear procesos e ferramentas de xestión eficaces. - Promover liderado interno e colaboración coa DXSP. - Impulsar o cambio desde a Unidade de Calidade e Xestión.	● Curto prazo (creación de procesos) ● Medio prazo (consolidación organizativa)
	Estratexia de compras e mantemento	- Deseñar unha estratexia sólida de compras e mantemento. - Priorizar o mantemento preventivo e integral das futuras adquisicións.	● Baixa prioridade / medio-longo prazo
2. EQUIPAMENTO	Substitución de equipos prioritarios	Substituír os equipos identificados como prioritarios que non están operativos para garantir a continuidade do servizo.	● Máxima prioridade / curto prazo
	Posta a punto e actualización de equipos existentes	Aproveitar as melloras potenciais mediante a actualización dos equipos ou a adquisición de novas funcionalidades.	● Curto prazo
	Renovación de equipos a curto-medio prazo	Planificar a substitución ou complementación dos equipos con risco de deixar de cumprir a súa función nun futuro próximo.	● Medio prazo
	Implantación de plans mantemento	Asegurar que todos os equipos contan con contratos de mantemento activos para evitar ineficiencias e custos a longo prazo.	● Medio prazo
	Planificación de equipos a longo prazo	Desenvolver unha planificación estratéxica do inventario de equipos, definindo ciclos detallados de renovación.	● Medio-longo prazo
3. SISTEMA DE INFORMACIÓN E XESTIÓN DO LABORATORIO (LIMA)	Medidas inmediatas no sistema actual (LABSP)	Implantar accións de rápida execución no sistema existente que melloren a operatividade e reduzan a burocracia, permitindo un funcionamento máis áxil a curto prazo.	● Máxima prioridade / curto prazo
	Desenvolvemento dun novo sistema de xestión (LIMS)	Iniciar o deseño e posta en marcha dun novo sistema de información de laboratorio, xa sexa a medida ou comercial, en función da estratexia organizativa.	● Medio prazo
	Elección da solución tecnolóxica máis axeitada	Avaliar as vantaxes das solucións comerciais (implantación máis rápida e menor carga técnica) fronte ás de desenvolvemento propio, que requiren máis recursos e tempo.	● Medio prazo
	Planificación coordinada de medidas	Planificar unha batería de accións a curto e medio prazo que garantan un fluxo de traballo estable e eficiente mentres se avanza cara ao novo sistema.	● Curto-medio prazo
	Enfoque estratéxico e progresivo	Integrar a mellora do sistema de información dentro da planificación estratéxica xeral do LSPG, asegurando continuidade entre o sistema actual e o futuro LIMS.	● Medio-longo prazo
4. CARTEIRA DE SERVIZOS	Coordinación xeral	Realizar un exercicio profundo de coordinación entre todas as partes implicadas para definir un catálogo de servizos actualizado e coherente.	● Máxima prioridade / curto prazo
	Definición de servizos	Determinar que servizos debe asumir o LSPG e cales é mellor derivar a outros laboratorios con mellores prazos ou capacidades.	● Curto prazo
	Tempos de entrega	Revisar e optimizar os prazos de emisión de informes, especialmente para clientes prioritarios, mellorando procesos e planificación.	● Curto prazo
	Coordinación autonómica	Repartir certas probas de baixa carga anual con outros laboratorios da rede autonómica.	● Medio prazo
	Eliminación de probas pouco activas	Suprimir probas con baixo volume de traballo e alta derivabilidade, evitando dispersión de recursos.	● Medio prazo
	Ampliación de carteira de servizos	Ofrecer novas probas a outros axentes ou clientes, tanto públicos como privados, para optimizar a capacidade do laboratorio.	● Medio-longo prazo
	Observatorio de tendencias	Crear un observatorio de tendencias en saúde pública que permita anticipar necesidades analíticas futuras.	● Medio-longo prazo
	Reorganización interna	Reestruturar os equipos de traballo para acadar maior eficiencia e mellor distribución das tarefas.	● Curto prazo
Equipamento multifuncional	Adquirir equipos versátiles que poidan realizar máis tipos de probas ou integrar técnicas actualmente dispersas.	● Medio prazo	

Anexo II. Revisión das páxinas web dos laboratorios de Saúde Pública públicos incluídos na RELSA.

COMUNIDADE AUTÓNOMA	NOME	PLAN ESTRATÉXICO PUBLICADO	MISIÓN, VISIÓN E VALORES	FUNCIÓNS	ORGANIGRAMA	CATÁLOGO DE SERVIZOS	ACREDITACIÓN
LABORATORIOS REXIONAIS							
Andalucía	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE ALMERÍA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE GRANADA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE HUELVA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE JAÉN						
	LABORATORIO PROVINCIAL DE SALUD PÚBLICA DE MÁLAGA						
Aragón	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL GOBIERNO DE ARAGÓN	NON	NON	SI	NON	SI	SI
Asturias	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS	NON	NON	SI	SI	SI	SI
Baleares	LABORATORI DE SALUT PÚBLICA DE LES ILLES BALEARS	NON	NON	SI	NON	SI	SI
Canarias	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE FUERTEVENTURA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE GRAN CANARIA						
	LABORATORIO INSULAR DE SALUD PÚBLICA DEL ÁREA DE SALUD DE LA PALMA						
	LABORATORIO INSULAR DE SALUD PÚBLICA DEL ÁREA DE SALUD DE LANZAROTE						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL ÁREA DE SALUD DE TENERIFE						
Cantabria	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL GOBIERNO DE CANTABRIA	NON	NON	SI	NON	SI	SI
Castela e León	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE ÁVILA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE BURGOS						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE LEÓN						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE PALENCIA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE SALAMANCA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE SEGOVIA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE SORIA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE ZAMORA						
Castela-A Mancha	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE ALBACETE						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE CIUDAD REAL						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE GUADALAJARA						
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE TOLEDO						
	LABORATORIO DEL INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD DE CASTILLA LA MANCHA	NON	NON	SI	NON	SI	SI
Cataluña	LABORATORIOS DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE CATALUÑA	NON	SI	NON	SI	SI	SI
	LABORATORIO DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE CATALUÑA DE GERONA	NON	NON	NON	NON	SI	SI
	LABORATORIO DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE CATALUÑA DE LLEIDA	NON	NON	NON	NON	SI	SI
	LABORATORIO DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE CATALUÑA DE TARRAGONA	NON	NON	NON	NON	SI	SI
	LABORATORIO DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE CATALUÑA DE TORTOSA	NON	NON	NON	NON	SI	SI
Extremadura	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE BADAJOZ	NON	NON	NON	SI	SI	SI
Galicia	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE GALICIA- LABORATORIO DE LUGO	NON	NON	SI	SI	SI	SI
	LABORATORIO REGIONAL DE LA RIOJA	NON	SI	SI	SI	SI	SI
Madrid	LABORATORIO REGIONAL DE SALUD PÚBLICA DE MADRID	NON	NON	SI	NON	NON	SI
Murcia	LABORATORIO REGIONAL DE SALUD PÚBLICA DE MURCIA	NON	NON	NON	SI	NON	SI
Navarra	LABORATORIO DEL INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA Y LABORAL DE NAVARRA	NON	NON	SI	NON	SI	SI
País Vasco	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE EUSKADI	NON	NON	SI	NON	SI	SI
Comunidade Valenciana	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE ALICANTE	NON	NON	SI	NON	SI	SI
	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE VALENCIA	NON	NON	SI	NON	SI	SI
Cidade Autónoma de Ceuta	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE CEUTA	NON	NON	SI	SI	SI	SI
LABORATORIOS MUNICIPAIS							
Madrid	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA (MADRID SALUD). AYUNTAMIENTO DE MADRID	NON	NON	SI	SI	SI	SI
Cataluña	LABORATORIO DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE BARCELONA	NON	NON	NON	NON	SI	SI

Anexo III. Estudo das áreas de actuación dos laboratorios de Saúde Pública con carteira de servizos incluída na súa paxina web.

COMUNIDADE AUTÓNOMA	NOME	CATÁLOGO DE SERVICIOS	ÁREA HIXIENE E SEGURIDADE ALIMENTOS	ÁREA SAÚDE AMBIENTAL	ÁREA CLÍNICA	OUTRAS	SERVIZOS ANALÍTICOS A PARTICULARES	PREZOS PÚBLICOS/TAXAS
LABORATORIOS REXIONAIS DE SAÚDE PÚBLICA								
Aragón	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL GOBIERNO DE ARAGÓN	SI	X	X	X		NON	NON
Asturias	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS	SI	X	X			SI	SI
Baleares	LABORATORI DE SALUT PÚBLICA DE LES ILLES BALEARS	SI	X	X	X		SI	SI
Cantabria	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DEL GOBIERNO DE CANTABRIA	SI	X	X			SI	SI
Castela - A Mancha	LABORATORIO DEL INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD DE CASTILLA LA MANCHA	SI	X	X	X	METABOLOPATÍAS DROGAS DE ABUSO E ALCOHOL	NON	NON
Extremadura	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE BADAJOZ	SI	X	X			NON	NON
Galicia	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE GALICIA- LABORATORIO DE LUGO	SI	X	X			NON	NON
A Rioja	LABORATORIO REGIONAL DE LA RIOJA	SI	X	X		MEDIOAMBIENTE: SOLOS, FANGOS, FERTILIZANTES PRODUCCIÓN PRIMARIA E ANIMAL	?	?
Madrid	LABORATORIO REGIONAL DE SALUD PÚBLICA DE MADRID	SI	X	X	X		SI	SI (enlace non funciona)
Murcia	LABORATORIO REGIONAL DE SALUD PUBLICA DE MURCIA	NON					NON	NON
Navarra	LABORATORIO DEL INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA Y LABORAL DE NAVARRA	SI	X	X			SI	SI
País Vasco	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE EUSKADI	SI	X	X	X	BIOMONITORIZACIÓN METABOLOPATÍAS DROGAS DE ABUSO E ALCOHOL PRODUCCIÓN PRIMARIA E ANIMAL MEDIOAMBIENTE: AIRE	NON	NON
Comunidade Valenciana	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE VALENCIA	SI	X	X		MEDIOAMBIENTE: AIRE, AUGAS RESIDUAIS	NON	NON
Cidade Autónoma de Ceuta	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE CEUTA	SI		X			NON	NON
LABORATORIOS MUNICIPAIS DE SAÚDE PÚBLICA								
Madrid	LABORATORIO DE SALUD PÚBLICA (MADRID SALUD). AYUNTAMIENTO DE MADRID	SI	X	X		MEDIOAMBIENTE: AIRE, SOLOS, COMPOST DROGAS DE ABUSO E ALCOHOL	SI	SI
Cataluña	LABORATORIO DE LA AGENCIA DE SALUD PÚBLICA DE BARCELONA	SI	X	X		MEDIOAMBIENTE: AIRE	SI	SI

Anexo IV. Revisión das páxinas web dos laboratorios da Comunidade Autónoma de Galicia.

NOME	PLAN ESTRATÉXICO PUBLICADO	MISIÓN, VISIÓN E VALORES	FUNCIÓNS	ORGANIGRAMA	CATÁLOGO DE SERVICIOS	ACREDITACIÓN	SERVIZOS ANALÍTICOS A PARTICULARES (EMPRESAS)	PREZOS PÚBLICOS/TAXAS
LABORATORIO DE SANIDADE E PRODUCCIÓN ANIMAL DE GALICIA (LASAPAGA)	NON	NON	NON	NON	SI	SI	SI	SI
LABORATORIO DE MEDIO AMBIENTE DE GALICIA	NON	NON	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INSTITUTO TECNOLÓXICO PARA O CONTROL DO MEDIO MARIÑO DE GALICIA (INTECMAR)	NON	NON	SI	SI	SI	SI	SI	SI
LABORATORIO DE CONSUMO DE GALICIA	NON	NON	SI	NON	SI	SI	SI	SI
LABORATORIO AGRARIO E FITOPATOLÓXICO DE GALICIA - LAFIGA	NON	SI (Misión)	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Anexo V. Cronograma

ACCIÓNS	2026	2027	2028	2029	2030
1. EXCELENCIA NA XESTIÓN E EFICIENCIA OPERATIVA					
Obxectivo 1. Adaptar o persoal ás necesidades do laboratorio para mellorar a produtividade e a súa satisfacción.					
Planificar a xestión dos recursos humanos do laboratorio, incorporando de maneira sistemática a remuda xeracional, a previsión de xubilacións e a transmisión do coñecemento asociado ás técnicas acreditadas.		●			
Revisar e, no seu caso, redefinir a distribución de tarefas, roles e responsabilidades, garantindo unha asignación axeitada ás competencias profesionais e ás necesidades operativas do laboratorio.	●				
Estudar a utilidade da implantación de quendas rotatorias e sistemas de gardas, especialmente en fins de semana e períodos de alta demanda, co obxectivo de mellorar a continuidade do servizo e a capacidade de resposta do laboratorio.		●			
Axilizar os procesos de substitución do persoal, promovendo a inclusión do laboratorio nas categorías nas que non sexa necesaria a autorización conxunta, co fin de reducir os tempos de cobertura de vacantes.	●				
Fomentar o estudo da creación dun corpo ou categoría específica de persoal de laboratorio, común aos laboratorios da Xunta de Galicia, con criterios de especialización e listas de substitución específicas adaptadas ás necesidades técnicas.				●	●
Elaborar e implantar un manual de acollida do LSPG, que facilite a integración do persoal de nova incorporación e asegure a transmisión inicial de coñecementos organizativos e técnicos básicos.		●			
Obxectivo 2. Adecuar a xestión orzamentaria para garantir a sostibilidade do laboratorio.					
Implantar un Plan de xestión orzamentaria do laboratorio que inclúa a planificación, a priorización e a aprobación dos gastos en función das necesidades analíticas e estratéxicas.	●				
Explorar e impulsar vías complementarias de financiamento, como taxas, convenios de colaboración, acordos con outras institucións ou a participación en proxectos financiados con fondos nacionais ou europeos.	●	●	●	●	●
Implantar unha ferramenta dixital, que permitan o seguimento e a avaliación periódica do orzamento e, na medida do posible, en tempo real, facilitando a toma de decisións.		●			
Obxectivo 3. Optimizar os procesos e a xestión de recursos do laboratorio para mellorar a eficiencia operativa.					
Identificar, analizar e, no seu caso, mellorar os procesos operativos do laboratorio, co fin de detectar ineficiencias, duplicidades e oportunidades de reorganización.		●			
Establecer criterios comúns de xestión, que inclúan a avaliación dos tempos de resposta, a priorización técnica das mostras e a diferenciación entre actividade programada e non programada.		●	●		
Desenvolver unha planificación anual de necesidades, que inclúa material funxible, reactivos, patróns, mantementos de equipamento, xestión de residuos etc.	●	●	●	●	●
Optimizar os procedementos de compra, adaptándoos ás necesidades reais do laboratorio e priorizando as fórmulas de contratación máis eficientes dentro do marco normativo vixente.		●			

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
2. INNOVACIÓN TECNOLÓXICA E TRANSFORMACIÓN DIXITAL					
Obxectivo 4. Continuar a transformación dixital dos procesos do laboratorio para mellorar a rastrexabilidade e a xestión da información.					
Analizar os procesos actuais susceptibles de dixitalización, identificando puntos críticos de uso de papel, duplicidades e ineficiencias administrativas.	●	●	●	●	●
Finalizar coa integración dos equipos co LIMS, garantindo a integridade e rastrexabilidade dos datos.			●		
Desenvolver o módulo do sistema de información do laboratorio para realizar a xestión automática das existencias en tempo real.		●			
Incluír toda a documentación de calidade (intercolaborativos, rectas de calibración, procedementos, rexistros, informes, auditorías) no LIMS.			●		
Garantir o cumprimento da normativa de protección de datos e das políticas de seguridade da información da Consellería de Sanidade.	●	●	●	●	●
Obxectivo 5. Actualizar e modernizar o equipamento e a tecnoloxía analítica do laboratorio.					
Elaborar un inventario actualizado e dinámico do equipamento do laboratorio, que inclúa estado, antigüidade, obsolescencia técnica, custos de mantemento e relación coas técnicas acreditadas.	●	●			
Crear unha comisión técnica de planificación do equipamento, encargada de avaliar periodicamente as necesidades de substitución, actualización ou incorporación do novo equipamento.	●				
Definir un plan de carácter plurianual de renovación e actualización de equipamento, priorizando aquel asociado a técnicas críticas, acreditadas ou con maior impacto na capacidade de resposta do laboratorio.	●	●	●	●	●
Obxectivo 6. Mellorar a interoperabilidade entre o laboratorio e outros organismos/laboratorios.					
Integrar os sistemas dixitais do laboratorio cos sistemas corporativos da Consellería de Sanidade e coas plataformas de saúde pública a nivel nacional, favorecendo a interoperabilidade e o intercambio seguro de datos.	●	●	●	●	●
Desenvolver a plataforma tecnolóxica que permita o acceso de usuarios/clientes externos do laboratorio aos resultados das análises.			●		

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
3. ENFOQUE ONE HEALTH					
Obxectivo 7. Optimizar e, no seu caso, ampliar o catálogo de servizos, co fin de reforzar o papel do LSPG.					
Revisar e avaliar as técnicas e métodos analíticos existentes para identificar limitacións, duplicidades e oportunidades de mellora.	●	●			
Identificar as áreas emerxentes de interese estratéxico (microbioloxía ambiental, resistencias antimicrobianas, secuenciación xenómica, contaminantes emerxentes, etc.) susceptibles de desenvolvemento no laboratorio.		●			
Seleccionar, desenvolver, validar e incorporar ao catálogo de servizos novas metodoloxías analíticas, segundo as prioridades dos programas de vixilancia de saúde ambiental e seguridade alimentaria.		●	●		
Desenvolver técnicas para aumentar a capacidade do laboratorio en temas de biomonitorización humana no marco dos programas de saúde ambiental.			●	●	●
Obxectivo 8. Fomentar o intercambio de información e as boas prácticas que aborden as interaccións entre o medio natural, os animais e os humanos.					
Fomentar o intercambio de coñecemento con outras entidades así como promover a elaboración de boas prácticas, protocolos e documentos técnicos no ámbito One Health.			●	●	●
Impulsar a participación do persoal do laboratorio en foros, grupos de traballo e iniciativas técnicas relacionadas co enfoque One Health a nivel autonómico e estatal.	●	●	●	●	●
Obxectivo 9. Impulsar unha rede galega pública de laboratorios One Health.					
Identificar os laboratorios que traballan baixo o enfoque One Health, incluíndo laboratorios clínicos de microbioloxía dos centros hospitalarios do Servizo Galego de Saúde, de sanidade animal e de medio ambiente, interesados en participar en redes colaborativas.	●	●			
Establecer protocolos de colaboración entre os laboratorios participantes na rede de laboratorios One Health.	●	●			
Fomentar a creación dunha ferramenta tecnolóxica que permita compartir en tempo real os resultados da secuenciación xenómica de microorganismos patóxenos de interese humano, ambiental e alimentario.			●		

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
4. COLABORACIÓN EN VIXILANCIA EPIDEMIOLÓXICA E XESTIÓN DE RISCOS DE SAÚDE PÚBLICA					
Obxectivo 10. Mellorar a capacidade interna de resposta ante crises de saúde pública, alertas, abrochos ou riscos emerxentes.					
Elaborar e actualizar protocolos internos de actuación fronte a abrochos, crises ou alertas de saúde pública en colaboración coas diferentes unidades implicadas.		●			
Avaliar os tempos de resposta do laboratorio en eventos que demandan unha intervención urxente (alertas, abrochos, crises de saúde pública).		●	●		
Obxectivo 11. Fortalecer a coordinación operativa con outras áreas da DXSP e dos departamentos territoriais de Sanidade.					
Deseñar un protocolo de coordinación entre o LSPG e as distintas áreas da DXSP e dos departamentos territoriais de Sanidade implicados (epidemioloxía, saúde ambiental, seguridade alimentaria, etc.).	●	●			
Designar persoas de contacto en cada área que garantan a continuidade e a fluidez da coordinación interdepartamental.	●				
Obxectivo 12. Colaborar coa rede de vixilancia epidemiolóxica de Galicia.					
Establecer procedementos estandarizados para compartir información e datos relevantes de forma sistemática coa rede de vixilancia epidemiolóxica de Galicia.		●	●		
Fomentar a participación activa nas redes rexionais e nacionais, en concreto na Rede galega de microbioloxía en saúde pública.	●	●			

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓNS	2026	2027	2028	2029	2030
5. CAPACITACIÓN, DESENVOLVEMENTO E RETENCIÓN DO TALENTO					
Obxectivo 13. Desenvolver un Plan integral de formación continua e mellora das competencias profesionais do persoal do laboratorio.					
Realizar un diagnóstico periódico de necesidades formativas para identificar as competencias técnicas e habilidades que deben reforzarse.	●	●			
Deseñar e implantar un Plan de xestión do coñecemento que integre accións formativas específicas adaptadas aos distintos perfís profesionais.		●	●		
Desenvolver un calendario anual de accións formativas que inclúa formación especializada en novas metodoloxías e tecnoloxías.	●	●	●	●	●
Fomentar a realización de píulas de autoformación que estean dispoñibles durante todo o ano e poidan ser utilizados polo persoal, es especial, o de nova incorporación.		●	●		
Promover a organización de sesións técnicas internas de intercambio e posta en común de boas prácticas segundo os perfís profesionais.		●	●		
Explorar a posibilidade de integrar contidos formativos básicos, teóricos e prácticos, nas listas de contratación de persoal susceptible de ser incorporado ao laboratorio.				●	●
Obxectivo 14. Fomentar a participación activa e o recoñecemento do persoal no ámbito científico e técnico.					
Promover a investigación dentro do Plan de xestión do coñecemento, facilitando a participación do persoal en congresos, xornadas e encontros científicos, en función das liñas prioritarias do laboratorio.		●	●	●	●
Incentivar a publicación de resultados, estudos e experiencias profesionais en revistas científicas, informes técnicos ou outros foros especializados.	●	●	●	●	●
Impulsar a difusión institucional da actividade científica do laboratorio a través de canles corporativas, memorias, informes ou outros soportes de comunicación especializados.			●	●	●
Obxectivo 15. Promover programas de intercambio e colaboración que favorezan a aprendizaxe mutua e a retención do talento.					
Establecer acordos de colaboración con institucións nacionais e internacionais que permitan a mobilidade e o intercambio temporal de profesionais.		●	●		
Identificar áreas prioritarias e perfís profesionais susceptibles de participar en programas de rotación ou estancias formativas, asegurando o retorno do coñecemento adquirido ao equipo.		●	●		
Deseñar un programa estruturado de intercambio e estancias formativas dentro do Plan de xestión do coñecemento, definindo obxectivos, duracións, criterios de selección e beneficios esperados.			●	●	●

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
6. CONVENIOS E ALIANZAS					
Obxectivo 16. Fortalecer a cooperación científica e académica coas universidades e coas institucións de investigación de Galicia.					
Formalizar acordos ou convenios de colaboración que definan obxectivos comúns, responsabilidades e áreas prioritarias de cooperación.	●	●			
Participar en propostas e proxectos de investigación conxunta orientados á mellora da saúde pública, á innovación tecnolóxica e á aplicación práctica dos resultados científicos.			●	●	●
Fomentar a colaboración docente do persoal do laboratorio en programas de grao, mestrado e formación continua, así como o acollemento de alumnado en prácticas tanto de grao como de formación profesional.	●	●	●	●	●
Obxectivo 17. Impulsar a colaboración con laboratorios de saúde pública doutras comunidades autónomas.					
Identificar os laboratorios de saúde pública doutras comunidades autónomas con capacidade para colaborar en programas e proxectos conxuntos, intercambiar coñecementos, metodoloxías e boas prácticas para establecer acordos ou protocolos de colaboración.	●	●			
Definir o procedemento interno para o intercambio temporal de mostras, datos ou capacidades analíticas entre laboratorios colaboradores, garantindo a calidade, a rastrexabilidade e a seguridade da información.		●			
Obxectivo 18. Reforzar a participación do laboratorio en redes e órganos técnicos estatais de referencia en seguridade alimentaria e saúde ambiental.					
Participar de forma activa no Comité Permanente de Laboratorios da AESAN, así como nos grupos de traballo que deste comité se deriven.	●	●	●	●	●
Impulsar a coordinación interna para a correcta implantación no laboratorio das directrices, recomendacións e procedementos acordados no marco da RELSA.	●	●			
Fomentar a colaboración técnica co Centro Nacional de Alimentación (CNA) en actividades como estudos intercomparativos, validación de metodoloxías, apoio analítico ou intercambio de coñecemento especializado.		●	●	●	●
Impulsar a colaboración co Centro Nacional de Saúde Ambiental (CNSA) do Instituto de Saúde Carlos III en ámbitos de interese común, como saúde ambiental, contaminantes emerxentes ou biomonitorización humana.		●	●	●	●

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓNS	2026	2027	2028	2029	2030
7. ORIENTACIÓN CARA Á SOCIEDADE, A CALIDADE TOTAL E A SOSTIBILIDADE					
Obxectivo 19. Fortalecer a cultura de calidade existente nos procesos e servizos do laboratorio, asegurando a mellora continua e a satisfacción das necesidades dos clientes.					
Reforzar a cultura da calidade en todo o persoal mediante a convocatoria periódica de reunións técnicas sobre a norma EN UNE-ISO 17025 e a súa aplicación práctica.	●	●	●	●	●
Avaliar a pertinencia de acreditar novos métodos analíticos pola norma UNE-ISO 17025 e no seu caso, iniciar os pasos para a súa acreditación.	●	●			
Visibilizar e poñer en valor a cultura de calidade do laboratorio como elemento diferencial e de excelencia no ámbito da saúde pública.	●	●	●	●	●
Facilitar que os clientes externos poidan presentar suxestións e comentarios sobre os procesos, facilitando a participación activa na mellora continua.	●	●	●	●	●
Obxectivo 20. Reforzar a orientación do laboratorio cara á sociedade, promovendo a participación cidadá.					
Favorecer a apertura do laboratorio á sociedade a través de iniciativas que permitan o acceso da cidadanía aos recursos, coñecemento e servizos do laboratorio, como xornadas de portas abertas.	●	●	●	●	●
Promover mecanismos de participación e retroalimentación cos usuarios e entidades interesadas que permitan incorporar as súas achegas á mellora dos servizos do laboratorio.			●	●	●
Reforzar o papel do laboratorio como recurso público de apoio técnico e científico ao conxunto da sociedade en materia de saúde pública.	●	●	●	●	●
Obxectivo 21. Integrar a sostibilidade nas operacións do laboratorio.					
Establecer un Plan de xestión ambiental que inclúa a redución de residuos, o consumo eficiente de enerxía e a implantación de boas prácticas de reciclaxe.			●	●	●
Analizar a viabilidade e, se procede, implantar un sistema de xestión ambiental segundo a norma ISO 14001, que permita mellorar o control do impacto ambiental das actividades do laboratorio e avanzar cara a un modelo sostible e eficiente.					●
Reducir progresivamente o uso de papel ata converter o laboratorio nun espazo de traballo dixital ("laboratorio sen papel").		●	●	●	●
Calcular e monitorizar a pegada de carbono do laboratorio, establecendo obxectivos anuais de redución.				●	●

Anexo V. Cronograma (continuación)

ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
8. COMUNICACIÓN INTERNA E EXTERNA					
Obxectivo 22. Mellorar a comunicación interna entre as distintas áreas do laboratorio e coa DXSP.					
Elaborar e implantar un Plan de comunicación interna que defina canles, fluxos, responsabilidades e periodicidade da información entre as diferentes áreas do laboratorio e a DXSP.	●	●	●		
Establecer procedementos normalizados de comunicación coas distintas áreas da DXSP para garantir unha coordinación eficaz, especialmente en situacións de alerta ou emerxencia.	●	●	●		
Crear espazos regulares de intercambio interno que faciliten a circulación da información e a participación do persoal.	●	●			
Designar referentes de comunicación dentro do laboratorio que actúen como puntos de contacto interno e institucional.	●	●			
Obxectivo 23. Reforzar a comunicación externa e a visibilidade institucional do laboratorio como referente en saúde pública.					
Definir unha estratexia de comunicación externa aliñada coa da Consellería de Sanidade, que poña en valor o papel do laboratorio e os seus servizos.	●	●	●		
Organizar xornadas divulgativas e sesións informativas, para dar a coñecer o papel do laboratorio na protección da saúde pública.			●	●	●
Desenvolver materiais divulgativos, como por exemplo un boletín informativo periódico que recolla as principais novidades, proxectos, resultados e liñas de traballo do laboratorio, así como os avances na execución do plan estratéxico.			●	●	●
Participar nas sesións técnicas da DXSP co fin de dar a coñecer o traballo desenvolvido no laboratorio.	●	●	●	●	●
Obxectivo 24. Promover a transparencia institucional e o acceso á información relevante sobre a actividade do laboratorio.					
Publicar de forma periódica indicadores de actividade, calidade e desempeño do laboratorio a través das canles institucionais, incluída a páxina do Observatorio de Saúde Pública de Galicia.		●	●	●	●
Desenvolver unha páxina web específica na que se faciliten canles accesibles de contacto e información para usuarios, clientes, entidades colaboradoras e cidadanía interesada.			●	●	●

Anexo VI. Indicadores segundo o eixe e o obxectivo ao que pertencen

Eixe / Obxectivo	Indicador	Tipo	Fórmula / Método de cálculo	Fonte / Responsable	Periodicidade
1. Excelencia na xestión e eficiencia operativa					
1. Adaptación do persoal ás necesidades	Porcentaxe de vacantes cubertas	Resultado	$(\text{Solicitudes cubertas} / \text{Solicitudes de cobertura}) \times 100$	Recursos Humanos / LSPG	Anual
	Tempo medio de cobertura (días)	Resultado	Media dos días transcorridos entre a solicitude de cobertura e a incorporación efectiva	Recursos Humanos	Anual
	Porcentaxe de postos ocupados por persoal fixo	Resultado	$(\text{Postos cubertos por persoal fixo} / \text{Postos totais}) \times 100$	Recursos Humanos / LSPG	Anual
	Estado de elaboración do manual de acollida	Proceso	Escala: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	Dirección LSPG / Servizo xestión DXSP	Anual
	Nivel de satisfacción laboral medio	Impacto	Enquisas: Media de puntuación (escala 1-5)	LSPG	Bianual
2. Xestión orzamentaria	Estado da elaboración do plan de xestión orzamentaria	Proceso	Escala: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
	Porcentaxe de execución orzamentaria global	Resultado	$(\text{Gasto executado} / \text{Orzamento asignado}) \times 100$	Dirección LSPG / Servizo xestión DXSP	Trimestral
	Porcentaxe de gasto en contratos menores	Resultado	$(\text{Gasto realizado en contratos menores} / \text{Total gastos laboratorio}) \times 100$	Dirección LSPG / Servizo xestión DXSP	Anual
	Nº de fontes adicionais de financiamento activas	Resultado	Contaxe de convenios / proxectos / taxas en vigor	Dirección LSPG	Anual
	Ingresos por taxas desagregados por tipoloxía	Resultado	Suma das cantidades recadadas por taxa	Dirección LSPG	Semestral
3. Optimización de procesos	Estado da planificación de necesidades	Proceso	Escala: completado / non completado	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
	Porcentaxe de procesos do laboratorio mapeados	Proceso	$(\text{Procesos mapeados} / \text{Total de procesos identificados}) \times 100$	Coordinadores de área	Anual
	Porcentaxe de técnicas que cumpren os tempos de resposta establecidos	Resultado	$(\text{Técnicas en prazo} / \text{Total técnicas avaliadas}) \times 100$	LIMS / Dirección LSPG	Trimestral
	Porcentaxe mostris procesadas dentro dos prazos estándar	Resultado	$(\text{Número de mostris procesadas dentro dos prazos estándar} / \text{Número total de mostris}) \times 100$	LIMS / Dirección LSPG	Anual
2. Innovación tecnolóxica e transformación dixital					
4. Transformación dixital dos procesos	Grao da implantación do módulo de xestión de stocks	Proceso	Escala: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	Dirección LSPG	Anual
	Estado da implantación do módulo de calidade	Proceso	Escala da implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	Unidade de Calidade	Anual
	Porcentaxe de equipos integrados co LIMS	Resultado	$(\text{N.º de equipos integrados} / \text{Total equipos}) \times 100$	LIMS	Anual
5. Modernización equipamento e tecnoloxía	Estado de desenvolvemento do inventario do equipamento do laboratorio	Proceso	Escala de Implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	Dirección LSPG	Anual
	Nº de equipos propostos para renovar/substituír	Resultado	Contaxe	Comisión técnica	Anual
	Inversión en equipamento realizada (€)	Resultado	Suma de orzamento invertido	Administración LSPG	Anual
	Nº de equipos novos incorporados	Resultado	Contaxe	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
6. Interoperabilidade	Nº de sistemas conectados con outros organismos	Resultado	Contaxe de integracións activas	TIC / LIMS	Anual
	Estado do desenvolvemento da plataforma de acceso externo a resultados analíticos	Proceso	Escala de Implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	TIC / LIMS	Anual

Anexo VI. Indicadores segundo o eixe e o obxectivo ao que pertencen (continuación)

Eixe / Obxectivo	Indicador	Tipo	Fórmula / Método de cálculo	Fonte / Responsable	Periodicidade
3. Enfoque One Health					
7. Optimización do catálogo de servizos	Porcentaxe de probas analíticas revisadas no catálogo de servizos	Proceso	$(N.º \text{ de probas avaliadas} / N.º \text{ total de probas en carteira}) \times 100$	Áreas técnicas/Área de calidade/Dirección LSPG	Anual
	N.º de novas metodoloxías analíticas validadas e incorporadas ao catálogo de servizos	Resultado	Contaxe	Áreas técnicas/Área de calidade/Dirección LSPG	Anual
	Porcentaxe de técnicas de biomonitorización humana desenvolvidas respecto ás identificadas como necesarias	Resultado	$(N.º \text{ de técnicas de biomonitorización desenvolvidas} / N.º \text{ de técnicas identificadas como necesarias}) \times 100$	Dirección LSPG	Anual
8. Intercambio de información	N.º de iniciativas <i>One Health</i> de intercambio de coñecemento e elaboración/difusión de boas prácticas realizadas	Resultado	Contaxe anual de xornadas, seminarios, encontros técnicos, e/ou documentos técnicos, protocolos ou boas prácticas elaboradas no marco <i>One Health</i>	Dirección LSPG	Bianual
	N.º profesionais que participan en foros, grupos de traballo e iniciativas técnicas relacionadas co enfoque <i>One Health</i>	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG	Anual
9. Rede galega de laboratorios <i>One Health</i>	N.º de laboratorios integrados na rede <i>One health</i>	Resultado	Contaxe	Rede de laboratorios <i>One Health</i>	Anual
	Grao de implantación da ferramenta de intercambio de resultados de secuenciación xenómica entre laboratorios <i>One Health</i>	Proceso	Escala de implantación: non iniciada, en desenvolvemento, en fase piloto e operativa	TIC / LIMS / Dirección LSPG	Anual
4. Colaboración en vixilancia epidemiolóxica					
10. Resposta interna ante crises	Grao de implantación do protocolo operativo interno ante xestión alertas, abrochos e crises	Proceso	Escala de implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	Dirección LSPG	Anual
11. Coordinación interdepartamental	N.º de reunións de coordinación realizadas	Resultado	Contaxe	Dirección	Semestral
12. Colaboración con redes	Estado da participación na Rede galega de microbioloxía en saúde pública	Proceso	Escala participación: non activa / activa	Epidemioloxía / LIMS	Anual
5. Capacitación e desenvolvemento de talento					
13. Formación e mellora das competencias	Diagnóstico de necesidades formativas	Proceso	Enquisa segundo categoría profesional	Escola Galega de Saúde Pública/Dirección LSPG	Bianual
	Estado de desenvolvemento do plan estratéxico de xestión do coñecemento	Proceso	Escala de implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	Dirección LSPG	Bianual
	Porcentaxe de cumprimento do calendario de formación	Resultado	$(N.º \text{ actividades formativas realizadas} / N.º \text{ actividades formativas planificadas}) \times 100$	Dirección LSPG	Anual
	N.º de profesionais participantes en actividades de formación (incluídas as de manexo de equipamento)	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
14. Participación científica	N.º de comunicacións e/ou publicacións científicas realizadas	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
	Porcentaxe de profesionais que participan en congresos, xornadas ou reunións científicas.	Resultado	$(N.º \text{ de profesionais participantes} / N.º \text{ total de profesionais}) \times 100$	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
15. Programas de intercambio	N.º de profesionais participantes en intercambios ou estadias noutros laboratorios ou institucións científicas	Resultado	Contaxe	SXSASA/Dirección LSPG	Anual

Anexo VI. Indicadores segundo o eixe e o obxectivo ao que pertencen (continuación)

Eixe / Obxectivo	Indicador	Tipo	Fórmula / Método de cálculo	Fonte / Responsable	Periodicidade
6. Convenios e alianzas					
16. Cooperación científica e académica	Nº de acordos/convenios asinados con universidades/institucións	Resultado	Contaxe	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
	Nº estudantes ou profesionais acollidos en prácticas no laboratorio ao ano	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG	Anual
17. Colaboración interautonómica	Nº de acordos/protocolos de colaboración entre laboratorios	Resultado	Contaxe	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
18. Participación en redes e órganos estatais	Grado de asistencia aos diferentes órganos estatais e aos seus grupos de traballo	Resultado	(Nº de reunións dos comités ou dos grupos de traballo con asistencia do LSPG/Nº de reunións convocadas polos órganos estatais) x 100	Dirección LSPG	Anual
7. Calidade, sociedade e sostibilidade					
19. Cultura de calidade	Porcentaxe ensaios acreditados segundo ISO 17025	Resultado	(Ensaos acreditados /total ensaios) x 100	Unidade de Calidade	Anual
	Porcentaxe de persoal capacitado na EN UNE-ISO 17025	Resultado	(Persoal capacitado segundo a norma UNE-EN 17025/Total do persoal) x 100	Unidade de Calidade/Dirección LSPG	Anual
	Nivel de satisfacción dos clientes externos	Impacto	Enquisas: Media de puntuación (escala 1-5)	Unidade de Calidade/Dirección LSPG	Anual
20. Participación cidadá	Nº visitantes nas xornadas de portas abertas	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
21. Sostibilidade ambiental	Grao de implantación do plan de xestión ambiental	Proceso	Escala: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
	Implantación do sistema de xestión ambiental segundo a norma ISO 14001	Impacto	Completado/ Non completado	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
	Cálculo da Pegada de carbono do laboratorio	Impacto	Escala: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
8. Comunicación interna e externa					
22. Comunicación Interna	Grao de implantación do plan de comunicación interna	Proceso	Escala de implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	SXSASA/Dirección LSPG	Anual
23. Comunicación externa	Participación do persoal do laboratorio nas sesións técnicas da DXSP	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
	Nº de materiais divulgativos realizados	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
24. Transparencia e acceso á información	Número de indicadores de actividade, calidade e desempeño do laboratorio publicados nas canles institucionais.	Resultado	Contaxe	Dirección LSPG/ Áreas técnicas e de calidade	Anual
	Estado de desenvolvemento da páxina web específica do Laboratorio de Saúde Pública de Galicia	Resultado	Escala de implantación: non iniciado / en elaboración / aprobado / implantado	SXSASA/LSPG	Anual

