



Generalitat de Catalunya
Departament de Benestar i Família

Q

2005 - 2008

**Pla de millora de la qualitat de
l'Institut Català d'Assistència i
Serveis Socials**

Barcelona, maig de 2005

Índex

1. Introducció.....	3
2. Marc de referència del III Pla de Qualitat 2005-2008.....	4
2.1. Qualitat de serveis socials i qualitat de vida	4
2.2. Context europeu.....	6
2.3. Vers una nova contextualització dels serveis socials	6
2.4. Marc metodològic.....	8
3. La política de qualitat de l'ICASS.....	9
3.1. Missió, visió i valors	9
3.2. Principis bàsics de la política de qualitat	10
4. El pla de qualitat de l'ICASS 2005-2008.....	13
4.1. Objectius generals.....	13
4.2. Model de desenvolupament del Pla de qualitat 2005-2008	14
4.3. Priorització d'accions del Pla de qualitat 2005-2008	16
4.4. Actuacions específiques, temporització i responsabilitats	19
5. Model organitzatiu i sistema de treball per al desplegament del pla de qualitat de l'ICASS 2005-2008	29
5.1. Metodologia de treball	29
5.2. Estructura organitzativa.....	30
6. Avaluació del Pla.....	33

1. Introducció

L'ICASS ha estat líder en l'aplicació de polítiques de qualitat en els serveis socials a Espanya. En el període 1998-2004 ha desenvolupat dos plans de qualitat que han abordat aspectes de millora lligats a l'avaluació externa, l'opinió dels usuaris i les seves famílies, la millora interna dels centres que l'ICASS gestiona o contracta; també ha incidit en la millora dels sistemes de treball en els serveis centrals i les delegacions, alhora que té una forta presència externa en fòrums professionals i científics.

Es planteja ara l'elaboració d'un nou Pla de qualitat, que serveixi com un dels eixos vertebradors de la nova política de serveis socials. Cal fer un pas conceptual endavant i fonamentar la política de qualitat en una nova visió dels objectius i el paradigma de què han de ser els serveis socials a Catalunya.

Aquest pas endavant consisteix a posar en el centre del Pla de qualitat el concepte de qualitat de vida individual i social, promocionant-lo en totes les accions que es prioritzin (característiques per a la concertació/contractació de serveis, model de qualitat que s'estableixi, etc.).

Per desenvolupar aquest pla s'ha realitzat conjuntament amb l'equip directiu una discussió del paradigma de serveis socials i el model de qualitat de vida que es considerarà com a guia. Aquest fet permet ajudar a continuar en el desenvolupament dels esforços iniciats, ordenant-los i prioritzant-los d'acord amb el nou model.

El Pla de qualitat és un instrument que ha d'ajudar a introduir una nova manera d'entendre els serveis socials al nostre país, i alhora ha de constituir una nova visió i un repte per a tots els que hi treballem.

La política de qualitat de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS) està enfocada a la millora de la qualitat de vida dels ciutadans en general i dels usuaris dels serveis socials en particular. Els principis bàsics es concreten en els punts següents:

- La qualitat del servei és un element estratègic de l'organització.
- Està orientada cap a la promoció de nivells òptims de qualitat en tot tipus de serveis, tant els de caràcter públic com els d'iniciativa privada.
- Es basa en la responsabilització i el desenvolupament professional.
- Prioritza la participació dels usuaris i familiars per adequar els serveis a les seves expectatives, definir els estàndards i millorar l'atenció.
- Els instruments d'avaluació, promoció i millora de la qualitat desenvolupats estan a disposició de tots els agents interessats.

El balanç dels plans de qualitat anteriors desenvolupats a l'ICASS es pot resumir en els punts forts i febles següents.

Els punts forts han estat:

- Consolidar la implantació de la qualitat com a element clau en l'àmbit dels serveis socials.
- Acompanyament i accions en els diferents sectors introduint objectius i sistemes d'avaluació en matèria de qualitat basats en el consens entre l'Administració, les organitzacions de proveïdors i els professionals.
- Ha introduït en el model la implantació de sistemes d'avaluació externa com a instrument de garantia i millora.

Els punts febles que havien de ser potenciats eren els següents:

- Integració dels plans de qualitat en les línies estratègiques i de decisió.
- Accions per la millora dels processos interns de gestió.
- Millora de la qualitat en el model de provisió de serveis.
- Propostes de millora de les queixes i els suggeriments dels usuaris dels serveis i prestacions.

2. Marc de referència del III Pla de qualitat 2005-2008

2.1. Qualitat de serveis socials i qualitat de vida

S'ha de partir del debat obert existent sobre la qualitat en serveis socials. En aquest procés de reflexió, l'equip directiu de l'ICASS ha partit de l'anàlisi del model de qualitat que es pot considerar òptim, tenint en compte les dimensions de la qualitat de vida individual i social, així com la cohesió i la sostenibilitat, les necessitats dels ciutadans i ciutadanes, el cost dels serveis i l'accessibilitat a aquests.

Les dimensions de la qualitat en serveis socials que es pretenen assolir amb aquest Pla estan centrades en:

- Fer-ho bé (efectivitat i seguretat).
- Optimitzar l'ús dels recursos.

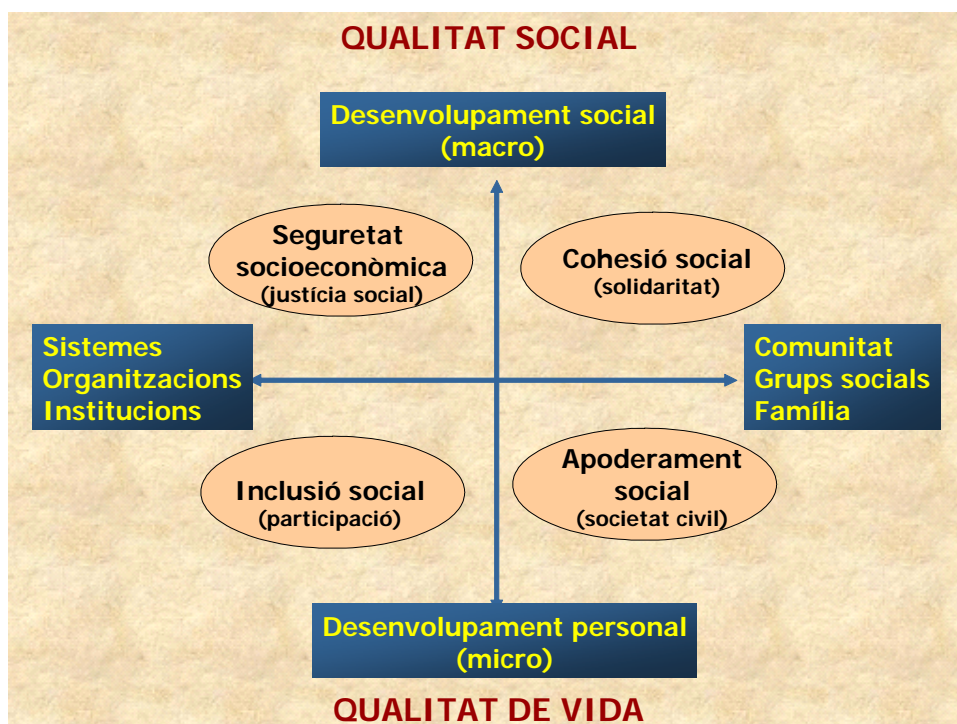
- Satisfer els usuaris dels serveis.
- Oferir responsabilitat social.
- Desenvolupar bons professionals.

Les dimensions de qualitat de vida individual, tant subjectiva com de condicions de vida a treballar són:

- drets de la persona
- desenvolupament personal
- benestar emocional
- benestar material
- relacions interpersonals
- benestar físic
- independència per prendre decisions
- integració social

Aquestes dimensions són presents de manera transversal en totes les iniciatives que es desenvolupen en el Pla de qualitat.

La integració entre qualitat de vida social i qualitat de vida individual es pot concretar en el esquema següent:



2.2. Context europeu

En el context europeu, es visualitza la qualitat com a element clau per assolir els reptes de modernització del model social, amb una major inversió en les persones tenint en compte la prevenció de l'exclusió social, i, finalment, trobar més i millors llocs de treball en una societat inclusiva.

La millora de la qualitat en serveis socials ha de contribuir a:

- una major protecció social dels ciutadans
- bons serveis disponibles per a totes les persones
- existència d'oportunitats reals per a tothom
- garantia dels drets socials fonamentals
- la qualitat ha d'implicar la unió entre competitivitat i cohesió

La proposta de la nova Llei de serveis socials recull diferents elements inclosos en el Llibre blanc sobre els serveis d'interès general de la Comissió de les Comunitats Europees (2004). Entre aquests principis rectors que orienten les polítiques sectorials se'n podrien destacar els següents:

- Permetre una actuació de l'Administració propera als ciutadans.
- Assolir els objectius de servei públic en el marc de mercats oberts i competitius.
- Assegurar la cohesió i l'accés universal.
- Mantenir un alt nivell de qualitat, fiabilitat i seguretat.
- Garantir el drets dels ciutadans i usuaris.
- Controlar i avaluar el funcionament dels serveis.
- Respectar la diversitat de serveis i situacions.
- Augmentar la transparència.
- Proporcionar seguretat jurídica.
- Respectar la diversitat en un marc coherent.

2.3. Vers una nova contextualització dels serveis socials

En el marc de la proposta de la nova Llei, el principal objectiu correspon a promoure el benestar social dels ciutadans. Aquests objectius proposats es podrien representar de forma gràfica tenint en compte les dimensions de qualitat de vida, cohesió social i sostenibilitat.



Els serveis socials estan en un procés de redefinició d'acord amb el marc europeu i el desenvolupament d'una nova legislació. Aquesta nova llei i la llei d'atenció a la dependència seran elements decisius per tal que la qualitat sigui un element conceptual bàsic, fet que obre la necessitat de debat, acord i actuacions sobre les qüestions següents:

- Planificació i configuració organitzativa i de gestió dels serveis socials (xarxa de serveis socials).
- Definició, prioritització i categorització de necessitats (serveis i prestacions essencials, de caràcter universal, i la resta).
- Introducció en la cartera de serveis d'elements del model de qualitat d'atenció en la definició de les característiques bàsiques dels serveis i prestacions.
- Definició de nivells mínims de qualitat en la provisió de serveis.
- Articulació de la participació d'usuaris i ciutadans en la planificació, la gestió i l'avaluació dels serveis (igual que en altres àmbits de protecció social, l'usuari és tot ciutadà).

És sobre aquestes qüestions que el Pla de qualitat 2005-2008 ha de fer les seves aportacions, tenint en compte les iniciatives portades a terme per l'ICASS en els plans de qualitat anteriors. D'aquí que podem dir que els objectius del III Pla de qualitat es vertebraran en dos grans eixos:

- Ser un element actiu en el procés de canvi dels serveis socials.
- Continuar incidint en la millora contínua dels diferents serveis.

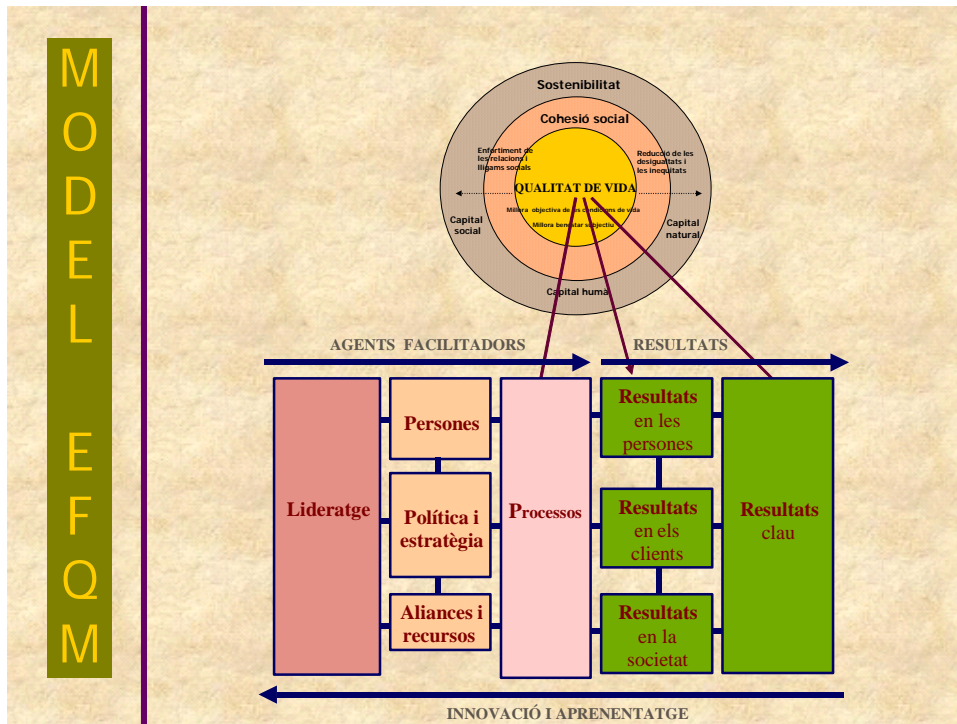
Cal tenir en compte que la qualitat està considerada com un element estratègic dels serveis socials i transversal de totes les actuacions. Aquest fet implica un compromís per part de tots els professionals vers la millora del servei que es presta, i es converteix en un element base en la definició de la prestació i la provisió dels serveis.

Finalment, cal tenir en compte que el pla de qualitat incorpora els cinc eixos d'actuació del Pla de qualitat de l'ICASS anterior:

1. la política d'opinió dels clients-usuaris
2. la garantia de la qualitat dels serveis
3. el programa de suport als Plans de qualitat interns dels serveis
4. el programa de formació i recerca en qualitat
5. la presència pública dels temes de millora contínua de la qualitat.

2.4. Marc metodològic

En el procés de canvi del serveis socials, cal tenir en compte el referent del model europeu de gestió de la qualitat (EFQM), en el qual la gestió per processos, l'orientació en els resultats i vers el ciutadà, el desenvolupament de les persones i la innovació i millora contínues, entre d'altres, donen un marc de referència per a la selecció i prioritització d'intervencions en el marc del Pla de qualitat, en consonància amb la planificació estratègica de l'ICASS i del Departament de Benestar i Família. La proposta de relació entre el model centrat en la qualitat de vida i benestar del ciutadà i la comunitat amb el model EFQM es pot resumir en l'esquema següent:



Així mateix, per assolir els objectius, el Pla de qualitat fa ús d'altres models i tècniques. Destaquem l'establiment de criteris d'acreditació per a la inclusió en xarxes, la utilització d'indicadors consensuats de sector, la certificació dels sistemes de gestió de qualitat amb normatives ISO, la utilització de sistemes de valoració del grau de satisfacció dels usuaris i l'elaboració de recomanacions de bones pràctiques de sector. En l'àmbit de la gestió interna, es potencia la utilització de sistemes de gestió de la informació, per facilitar el procés de presa de decisions, així com la gestió per processos de la mateixa organització.

3. La política de qualitat de l'ICASS

3.1. Missió, visió i valors

La política de qualitat de l'ICASS es configura en el marc de la missió del Departament de Benestar i Família,

Definir i concretar les línies d'actuació social, en el marc de les polítiques de protecció social a Catalunya, que permetin promoure i complementar les capacitats de les persones, afavorint la igualtat d'oportunitats i avançant cap a un model de societat inclusiva, acollidora i solidària.

La política de qualitat és un instrument de desenvolupament de la missió i els valors de l'ICASS,

Gestionar serveis socials de qualitat per a les persones en el marc de la garantia pública de serveis

La missió de l'ICASS inclou clarament la qualitat en un model d'organització orientat vers els resultats, amb el desenvolupament de vuit iniciatives estratègiques : la nova Llei de serveis socials, la programació territorial, l'atenció a la dependència, el Pla de qualitat, els sistemes d'informació, la investigació i el desenvolupament, la comunicació i l'ètica. El Pla de qualitat incideix en tots aquests, amb referències concretes a les diferents àrees temàtiques.

La missió i la visió de l'ICASS manifesten explícitament els **valors** que la institució vol generalitzar en totes les seves actuacions:

- eficàcia i efectivitat (fer-ho bé)
- eficiència (adequada utilització dels recursos)
- equitat
- accessibilitat
- rapidesa
- professionalitat
- sensibilitat
- anticipació (proactivitat)

L'exigència dels ciutadans comporta la rendibilitat social en les prestacions i els serveis. Els serveis al ciutadà impliquen la garantia de la informació, l'accés, l'atenció personalitzada, la proximitat, la participació i la responsabilitat compartida al llarg de tot el procés, així com la dimensió de la seguretat per assegurar una atenció de qualitat.

L'actiu bàsic de l'ICASS són els professionals, les entitats, les famílies, l'associacionisme i el voluntariat. Des de la perspectiva humana de l'organització cal estimular la motivació i el reconeixement professional, aprofitar els talents individuals, avançar en la recerca i la innovació, disposar de la competència adequada, i adaptar-se al canvi cultural.

3.2. Principis bàsics de la Política de Qualitat

Per bé que existeix un entorn canviant en el qual es desenvolupa el Pla de qualitat, els principis bàsics que inspiren la política de qualitat de l'ICASS recullen els plantejaments efectuats per l'Institut en el desenvolupament global del sistema. Els **principis bàsics** que orienten la política de qualitat de l'ICASS són els següents:

- **La qualitat del servei és un element estratègic de l'organització** tal i com queda recollit en el Pla estratègic, que uneix la vocació de servei de l'ICASS formulada en la seva missió i valors i l'imperatiu ètic de tots els professionals que hi treballen. *Ètica i transparència en els comportaments.*
- **El Pla de millora de qualitat s'orienta vers la promoció dels nivells òptims de qualitat en tot tipus de serveis, tant de caràcter públic com d'iniciativa privada.** L'ICASS està compromès amb l'atenció de qualitat en els serveis socials per a tots els ciutadans. L'anàlisi de problemes i la proposta de solucions i canvis i considerar els possibles déficits com oportunitats de millora són les eines de treball. Es promourà la màxima participació dels tots els agents implicats en la producció de serveis en la detecció de problemes i la proposta de solucions que permetin la millora contínua de l'atenció dispensada. Cal transformar les propostes de millora en objectius de gestió i les necessitats de mitjans en inversió i despeses. *Orientació vers resultats mesurats mitjançant indicadors, gestió per processos.*
- **La qualitat es basa en la responsabilització i el desenvolupament professional:** un compromís de tots els professionals que treballen a l'ICASS, al Departament i a tots els serveis socials. El Pla de millora de qualitat té un enfocament educatiu i incentivador. La direcció és responsable de la qualitat i liderarà la implantació del Pla. Així mateix els instruments d'avaluació, promoció i millora de la qualitat (grups de millora, sistemes de mesura) no substitueixen la responsabilitat dels responsables i professionals en les seves funcions. *Capacitat d'aprenentatge, millora contínua, gestió del coneixement i desenvolupament del capital humà. Lideratge competent.*
- **Prioritza la participació dels usuaris i familiars per adequar els serveis a les seves expectatives, definir els estàndards i millorar l'atenció.** Cal estar atents als canvis socials i a les noves demandes que sorgeixen, disposa d'un espai de debat que permeti la participació efectiva, per analitzar-los, debatre les possibilitats i oportunitats d'encaix i proposar-ne millores. Promoure la participació sistematitzada permetrà evitar la demagògia, impedir la descompensació territorial i afrontar la sobreprotecció o la manca de protecció de determinades situacions per tal d'ajustar més correctament els recursos a les necessitats. *Enfocament al client.*

- **Els instruments d'avaluació, promoció i millora de la qualitat desenvolupats estan a disposició de tots els agents interessats.** El caràcter públic del Pla de qualitat ha de permetre que tothom pugui disposar dels avanços. La gestió de la qualitat ha de ser a l'abast de totes les organitzacions que vulguin millorar l'atenció al ciutadà. *Eficients en el tractament de la informació.*

4. El Pla de qualitat de l'ICASS 2005-2008

El Pla de qualitat s'articula en 8 grans línies estratègiques. Aquestes línies s'han anat configurant progressivament en les sessions de debat de l'equip directiu de l'ICASS, i són:

1. Model de qualitat de l'atenció en serveis socials
2. Nova Llei de serveis socials
3. IV Pla d'actuació social 2003-2006
4. Creació d'una xarxa pública de serveis socials
5. Avaluació i millora de la qualitat per línies d'atenció
6. Processos de gestió interns
7. Millora de l'atenció al ciutadà
8. Lideratge de l'ICASS en qualitat

4.1. Objectius generals

Els objectius generals del Pla de qualitat són determinats per les línies estratègiques definides per l'ICASS per al període 2005-2008:

1. Desenvolupar el model de qualitat en l'atenció en els serveis socials.
2. Incloure principis de qualitat en la nova Llei de serveis socials.
3. Analitzar el compliment de la línia estratègica 4 del IV del Pla d'actuació social.
4. Identificar les implicacions de la creació de xarxes públiques de provisió de serveis socials.

5. Donar suport al procés de creació i acreditació de xarxes, segons el model adoptat.
6. Millorar la prestació dels serveis per línies d'atenció .
7. Millorar la qualitat en els processos de gestió interna de l'ICASS.
8. Millorar l'atenció personalitzada al ciutadà.
9. Contribuir a millorar la participació dels ciutadans i ciutadanes.
10. Enfortir la presència externa de l'ICASS en temes de qualitat.

4.2 Model de desenvolupament del Pla de Qualitat 2005-2008

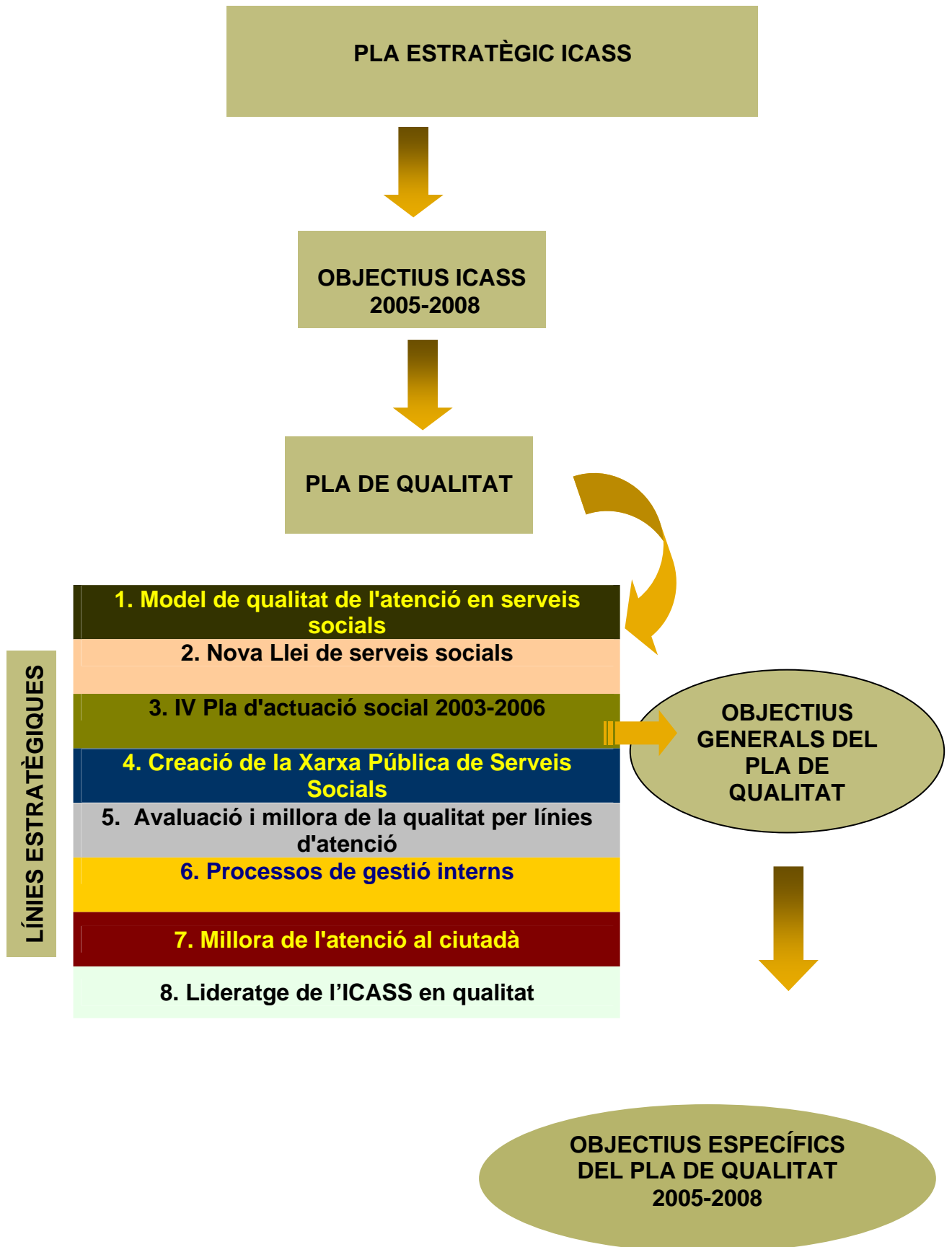
Una vegada definides les línies estratègiques i els objectius generals que es volen assolir, es defineixen i prioritzen les actuacions generals del Pla, les actuacions específiques, la temporització, els responsables i agents de dur-les a terme.

El Pla de qualitat es vehicula directament a través dels comandaments de l'ICASS, fent palesa la seva responsabilitat directiva i la integració de la qualitat en la gestió diària de l'Institut, així com part de l'estructura del Departament i del teixit social.

Per a cadascuna de les accions definides, es defineix el paper de la unitat de qualitat, bé sigui de foment o impuls, de desenvolupament, d'organització o de suport.

En la figura 1 es pot visualitzar l'esquema adoptat.

Fig. 1 ENFOCAMENT ESTRATÈGIC DEL PLA DE QUALITAT



4.3. Priorització d'accions del Pla de qualitat 2005-2008

Segons les línies estratègiques i els principals objectius, s'han definit les actuacions generals següents:

Línia estratègica	Objectiu	Actuació general
1. Model de qualitat en l'atenció en serveis socials	Desenvolupar el model de qualitat en l'atenció en els serveis socials.	Dissenyar, debatre i desenvolupar un model de qualitat en l'atenció, d'acord amb el model de qualitat de vida, cohesió social i sostenibilitat.
2. Nova Llei de serveis socials	Incloure principis de qualitat en la nova Llei de serveis socials.	Concretar els temes de qualitat en l'atenció, en l'organització i en la participació en la redacció de la nova Llei de serveis socials.
3. IV Pla d'actuació social	Analitzar el compliment de la línia estratègica 4 del IV del Pla d'actuació social (PAS).	Examinar el grau de compliment de la línia estratègica 4 del IV PAS i valorar propostes pendents de portar a terme.
4. Xarxes públiques de serveis socials	Identificar les implicacions de la creació de xarxes públiques de provisió de serveis socials.	Reflexionar, l'equip directiu de l'ICASS i responsables del Departament
	Donar suport al procés de creació i acreditació de xarxes.	Donar suport a la creació del marc per al desenvolupament de les xarxes. Donar suport al procés d'acreditació de xarxes.
5. Avaluació i millora de la qualitat per línies d'atenció	Millorar la prestació dels serveis per línies d'atenció.	Millorar la qualitat de l'atenció i la prestació de serveis de l'àrea de persones amb disminució. Millorar la qualitat en les entitats tutelars.

Línia estratègica	Objectiu	Actuació general
		Millorar la qualitat de les llars residència de salut mental.
		Millorar la qualitat de les comunitats terapèutiques de drogodependències i SIDA.
		Millorar la qualitat en els centres residencials de gent gran.
6. Processos de gestió interns	Millorar la qualitat en els processos de gestió interns de l'ICASS.	Identificar oportunitats de millora en els processos de gestió interns de l'ICASS.
		Millorar el sistema d'informació de l'ICASS.
		Millorar les prestacions al ciutadà.
7. Millora de l'atenció al ciutadà	Millorar l'atenció personalitzada al ciutadà.	Afavorir l'atenció personalitzada al ciutadà tenint en compte la seva situació.
	Contribuir a millorar la participació dels ciutadans.	Estudiar formes de participació del ciutadà.
		Identificar el grau de satisfacció dels ciutadans amb els serveis prestats.
8. Lideratge de l'ICASS en qualitat	Enfortir la presència externa de l'ICASS en temes de qualitat.	Identificar activitats estratègiques en les quals la participació de l'ICASS pugui potenciar processos de millora de la qualitat.
		Coordinar-se amb els responsables de qualitat de serveis socials d'altres administracions.

En el punt següent es detallen les actuacions específiques, ordenades per línies estratègiques, amb indicació de la temporització, les unitats responsables, els agents i el paper de la unitat de Qualitat.

En l'annex 1 es detallen les actuacions específiques ordenades per unitats responsables, amb les mateixes indicacions.

En l'annex 2 es detallen les actuacions específiques ordenades per unitats agents que han de desenvolupar el Pla, amb les mateixes indicacions.

En l'annex 3 es detallen les actuacions específiques i el desenvolupament previst d'aquestes per a l'any 2005, amb les mateixes indicacions.

4.4 Actuacions específiques, temporalització i responsabilitats

En la taula següent es detallen les actuacions específiques, amb expressió de la unitat responsable (R), els agents que la duran a terme (A) i les funcions de la unitat de qualitat de l'ICASS (Q). En la temporalització s'especifica la programació 2005-2008, i quan procedeix s'especifica el semestre. La relació de sigles emprades es detalla al final de la taula.

Línia estratègica	Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques	Temporalització	R	A	Q					
1.	Model de qualitat en l'atenció en serveis socials	Desenvolupar un model de qualitat en l'atenció en els serveis socials.	Dissenyar, debatre i desenvolupar un model de qualitat en l'atenció, d'acord amb el model de qualitat de vida, cohesió social i sostenibilitat.	1.1.	Debat i desenvolupament del model de qualitat de vida en l'atenció en els serveis socials.	05 2				SGPA	UQ Tèc	F O
				1.2.	Difusió del model de qualitat.		06	07	08	DG SGPA	ED GE SGCA	F D
2.	Nova Llei de serveis socials	Incloure principis de qualitat en la nova Llei de serveis socials.	Concretar els temes de qualitat en l'atenció, en l'organització i en la participació en la redacció de la nova Llei de serveis socials	2.1.	Inclusió dels principis bàsics del nou model de qualitat en la nova Llei.	05 2				CLlei	CLlei APS	Su
				2.2.	Inclusió dels principis bàsics de qualitat relacionats amb la creació i l'acreditació de xarxes.	05 2				CLlei APS	CLlei SGPA UQ	Su

Línia estratègica		Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques		Temporalització				R	A	Q
				2.3.	Promoció de la participació dels usuaris i ciutadans.	05 2	06 1			SGPA	CLlei UDC RDC INS Tèc UQ	F O D
3.	IV Pla d'actuació social	Analitzar el compliment de la línia estratègica 4 del IV del Pla d'Actuació Social.	Examinar el grau de compliment de la línia estratègica 4 del IV PAS i valorar propostes no realitzades per nova inclusió o no .	3.1.	Anàlisi de l'estat actual de compliment de la línia estratègica 4 del IV PAS.		06			GE	GE APS UQ AL	Su
				3.2.	Alineació de les propostes de qualitat del IV PAS pendents de dur a terme, per tal d'incloure-les en nous plans de qualitat i en nou PAS.		06 2	07 1		GE	GE APS UQ AL	Su
4.	Xarxes públiques de serveis socials	Identificar implicacions en les xarxes.	Reflexionar, l'equip directiu i els responsables de l'ICASS.	4.1.	Organització d'una jornada monogràfica sobre creació i acreditació de xarxes.	05 1				APS SGPA	APS UQ	Su

Línia estratègica		Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques		Temporalització				R	A	Q
		Donar suport al procés de creació i acreditació de les xarxes.	Donar suport al procés de creació de xarxes.	4.2.	Establiment dels elements de qualitat en els requeriments i mecanismes d'acreditació	05 2	06			DG SGPA	SGPA APS INS RS UQ	Su
			Donar suport al procés d'acreditació de xarxes.	4.3.	Donar suport al processos de desenvolupament i impacte de l'acreditació de xarxes.		06	07			SGPA	SGPA SGAP RS UQ

5.	Avaluació i millora de la qualitat per línies d'atenció	Millorar la prestació dels serveis	Millorar la qualitat de l'atenció i prestació de serveis de l'àrea de persones amb disminució	5.1.	Millora de la qualitat dels centres d'atenció especialitzada diürna per a persones amb disminució física i psíquica (dissenyar i avaluar els indicadors de qualitat dels centres ocupacionals).	05	06	07		SGPA	CTPD INS RS UQ	F D
				5.2.	Creació del manual de bones pràctiques per a residències de grans disminuïts físics.	05 2					SGPA	CTPD INS RS UQ

Línia estratègica		Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques		Temporalització			R	A	Q
				5.3	Donar suport al desenvolupament de l'aplicació informàtica del procés d'atenció a l'infant al CDIAP.	05 2	06 1		SGPA SSG	SGPA INF SSG UQ	Su
		Millorar la qualitat en les entitats tutelars.		5.4	Revisar/dissenyar i avaluar els nous indicadors de qualitat de les entitats tutelars i propondre projectes de millora per a àrees no resoltes.	05 2	06	07	SGPA	CAET INS RS UQ	D
		Millorar la qualitat de les llars residència de salut mental.		5.5	Actualitzar els continguts del CMBD i avaluar els indicadors de qualitat elaborats per les llars residència de salut mental.	05 2			SGPA	SPSP SSG RS UQ	D Su
		Millorar la qualitat de les comunitats terapèutiques de drogodependències i SIDA.		5.6	Millora de la qualitat de les comunitats terapèutiques (disseny i avaluació dels indicadors de qualitat).	05 2	06	07 1	SGPA APS	RVNA RS UQ	D

Línia estratègica		Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques		Temporalització				R	A	Q
		Millorar la qualitat en els centres residencials de gent gran .		5.7.	Avaluar l'adaptació de l'aplicació informàtica per a la gestió de casos de les residències de gent gran pròpies (Resiplus).	05 2	06 1			SGG R SSG	RCG P SSG CP UQ	Su
				5.8.	Certificació de centres residencials propis de gent gran amb la ISO 9001:2000 (1 per any) i oferta de suport a la recertificació dels centres ja certificats.	05 2	06	07	08	SGG R	RCG P CP UQ	D Su
				5.9.	Oferta de suport a les actuacions de millora en l'àmbit de la gent gran.		06	07	08	SGPA SGG R	CTG G RCG P SGPA SGG R RS UQ	Su

6.	Processos de gestió interns	Millorar la qualitat en els processos de gestió interns de l'ICASS	Identificar oportunitats de millora en els processos de gestió interns de l'ICASS	6.1.	Actualització del Mapa de processos general de l'ICASS i formació dels seus professionals en aquest tema.	05 2	06			SSG	SSG tSDG AOSI SGCA UQ	F D Su
----	------------------------------------	--	---	------	---	---------	----	--	--	-----	-----------------------------------	--------------

Línia estratègica		Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques		Temporalització			R	A	Q	
				6.2.	Millora del procés de subvencions a entitats.		06	07 1		SGG R	SRA SSG AOSI UQ	D Su
				6.3.	Millora de la gestió de les llistes d'espera.		06			SGAP	SGAP SSG UQ	D Su
				6.4.	Desenvolupament del conjunt mínim bàsic de dades (CMBD) per al sector d'atenció a les persones, a efectes del Quadre de Comandament .		06	07		SGPA SSG SGAP	tSDG SPSP INF SSG CTAP CTG G CTPD RS UQ	D Su
				6.5.	Oferta de suport en la valoració de la satisfacció de l'usuari de PNC.	05				SGG R	SPR UQ	D Su
7.	Millora de l'atenció al ciutadà	Millorar l'atenció personalitzada al ciutadà.	Afavorir l'atenció personalitzada al ciutadà tenint en compte la seva situació.	7.1.	Creació manual de bones pràctiques i formació dels professionals de serveis socials.		06	07		DG SGAP SGPA GE	APS SPAP GE AL UQ	F Su D

Línia estratègica		Objectiu	Actuacions generals	Actuacions específiques		Temporalització				R	A	Q
		Millorar la participació dels ciutadans.	Estudiar formes de participació dels ciutadans.	7.2.	Proposta d'actuacions de millora en l'àmbit de la participació dels ciutadans.		06			DG SPAP	CLlei INS UDC RDC AL ACU	F D
			Identificar el grau de satisfacció dels ciutadans.	7.3.	Elaboració de l'estudi de satisfacció de ciutadans per línies d'atenció, dispositiu i legislatura.		06	07		SGPA	SGAP SPAP UQ	D

8.	Lideratge de l'ICASS en qualitat	Enfortir la presència externa de l'ICASS.	Identificar activitats estratègiques en les quals la participació de l'ICASS pugui fomentar processos de millora de la qualitat.	8.1.	Establiment de relacions amb universitats i altres institucions per potenciar temes de millora de la qualitat en serveis socials.	05	06	07	08	APS SGPA	DG APS RS GE UQ	F D O
				8.2.	Promoció de la presència institucional.	05	06	07	08	SGPA	UQ	D
			Coordinar-se amb els responsables de qualitat de serveis socials d'altres administracions.	8.3.	Activació d'estratègies per potenciar la participació dels responsables de qualitat en l'àmbit de les administracions locals i territorials.	05	06	07	08	SGPA GE	SGPA SSG GE AL RS UQ	F D O

RELACIÓ DE SIGLES EMPRADES

Sigles	Òrgan	Titular
ICASS		
APS	Àrea de Programes Sectorials	Sra. M. Eugènia Sala
CAET	Comissió d'Assessorament d'Entitats Tutelars	Sra. Àngels Vilaró
CLlei	Coordinació Comissió Nova Llei de Serveis Socials	Sr. Ramon Nicolau
CP	Centres propis de gestió directa	
CTAP	Coordinació tècnica d'Atenció a les persones	Sra. Laura Costa
CTGG	Coordinació tècnica de Gent gran i dependència	Sr. Antoni Calvo
CTPD	Coordinació tècnica de Persones amb disminució	Sra. M. Àngels Betriu
DG	Direcció general	Sr. Martí Masferrer
ED	Equip directiu	
RCGP	Responsable de centres de Gestió pròpia	Sra. Rosa Llor
RDC	Responsable de Dinamització de centres	Sr. Jacint Rodríguez
RVNA	Responsable de Valoració de necessitats d'accés	Sra. Carme Iniesta

Funció Unitat Qualitat	
F	Foment/Impuls
D	Desenvolupament
O	Organització
Su	Suport

Sigles	Òrgan	Titular
SGAP	Subdirecció General d'Atenció a les persones	Sr. Eduard Hernández
SGGR	Subdirecció General de Gestió de Recursos	Sra. Montserrat Lupón
SGPA	Subdirecció General de Programació i Avaluació	Sra. Esther Rovira
SPAP	Servei de Programació d'Atenció a les persones	Sr. Josep Badia
SPR	Servei de Prestacions	Sr. Josep Ll. Benet
SPSP	Servei de Programació i Sistemes de Provisió	Sra. Gemma Pifarré
SRA	Servei de Recursos Aliens	Sra. Adela Vives
SSG	Servei de Suport a la Gestió	Sra. Inmaculada Asensio
Tèc	Tècnics de l'ICASS, tècnics del Departament o tècnics externs	
tSDG	Totes les subdireccions generals	
UDC	Unitat de Defensa del Client	Sra. Laura T. Agud
UQ	Unitat de Qualitat	Sr. Josep A. Jiménez
Departament		
AOSI	Àrea d'Organització i Sistemes d'Informació	Sr. Joan Gibert
GE	Gabinet d'Estudis	Sra. Cristina Gené
INF	Informàtica	Sr. Sergi Rubí

Sigles	Òrgan	Titular
INS	Servei d'Inspecció i Registre	Sra. Anna M. Olives
SGCA	Subdirecció General de Coordinació Administrativa	Sra. Matilde Sala
Altres		
ACU	Associacions de consumidors i usuaris	
AL	Administracions locals	
RS	Representants del sector (o dels sectors)	

5. Model organitzatiu i sistema de treball per al desplegament del Pla de qualitat de l'ICASS 2005-2008

5.1. Metodologia de treball

El Pla de qualitat **es desenvoluparà mitjançant la responsabilitat directiva dels comandaments** que incorporarà les activitats de qualitat a la seva funció. Es tracta, doncs, d'incorporar plenament dins l'organització la gestió de la qualitat en tots els àmbits.

Els objectius establerts els portaran a terme cadascuna de les subdireccions i òrgans de comandament que en tenen la competència.

Els eixos d'actuació del Pla com la política d'opinió de clients, els sistemes d'avaluació de l'atenció, el suport als plans de qualitat interns, la formació i la recerca i la presència pública, permeten homogeneïtzar la metodologia de les diferents actuacions i serveixen de guia d'aplicació i seguiment al desenvolupament del Pla.

Per a cadascuna de les actuacions específiques establertes s'en farà el seguiment, del qual en quedarà constància en una fitxa que inclourà:

- línia estratègica, objectiu i actuació general del pla de qualitat a la qual pertany
- subdirecció que lidera l'objectiu
- responsable tècnic
- agents que hi participen
- paper de la unitat de qualitat
- temporalització
- previsió de desenvolupament de l'activitat
- seguiment de l'activitat

El seguiment global de l'aplicació del Pla el farà l'equip de direcció de l'ICASS, de manera trimestral a partir de l'informe de seguiment que presentarà el subdirector de Programació i Avaluació i el responsable de la unitat de Qualitat. El responsable de Qualitat estendrà un informe preliminar, que periòdicament la Direcció General de l'ICASS presentarà al Consell de Direcció de l'ICASS.

5.2. Estructura organitzativa

En relació amb el Pla de qualitat, les funcions de les diferents estructures orgàniques de l'ICASS són:

La Direcció General és la màxima responsable de la qualitat de l'Institut i del Pla. En aquest sentit, **l'equip de direcció de l'ICASS** té la missió d'aprovar i fer el seguiment del Pla. Les seves funcions són:

- Liderar el Pla.
- Generalitzar la cultura de la millora contínua en l'organització.
- Establir prioritats i directrius en la consecució dels objectius.
- Vetllar per l'aplicació del Pla.
- Avaluar-ne els resultats.

La direcció és la responsable de la coordinació general amb altres agents de qualitat diferents de l'ICASS.

Subdireccions generals, Àrea de Programes Sectorials, coordinadors tècnics i unitats del Departament amb responsabilitats en el Pla. Tenen, a més de la responsabilitat directiva i de lideratge que els pertoca com a membres de l'equip de direcció de l'ICASS, la responsabilitat de l'execució dels objectius específics que el Pla de qualitat els encomana. Per a cada objectiu han de determinar el responsable tècnic i els agents responsables de portar-lo a terme i fer el seguiment del seu desenvolupament i de l'aplicació de les mesures de millora acordades. Les mateixes funcions tindran els responsables d'unitats del Departament implicades en el Pla.

Caps de servei, secció i responsables. Els comandaments tenen la responsabilitat del desenvolupament dels objectius que es fixin, així com de facilitar i fomentar la participació dels professionals, vehicular les propostes de millora, articulant les estratègies de comunicació adients per al desenvolupament del Pla a tots nivells.

Els professionals dels serveis centrals de l'ICASS i els professionals d'altres unitats del Departament implicades en el desenvolupament del Pla col·laboraran en el desenvolupament del Pla de qualitat en l'àmbit de les seves competències, avaluaran la seva tasca i proposaran les millores més convenientes en cada cas i col·laboraran en la seva implantació, a més de facilitar el desenvolupament del Pla de qualitat.

Les entitats proveïdores de serveis socials participaran, mitjançant les organitzacions que els són pròpies, en la formulació de criteris de qualitat i vetllaran per què l'assistència que ofereixin s'ajusti a aquests. Les entitats treballaran per adoptar les bones pràctiques que es recomanen i que derivin de les propostes d'indicadors de qualitat efectuades. Cada centre podrà a més desenvolupar el seu propi pla de millora de la qualitat.

Entitat consultora de qualitat. L'entitat durà a terme les funcions establertes en el Plec de clàusules tècniques de contractació, que són de suport, assessorament, coordinació i desenvolupament d'activitats. Participarà, així mateix en el Comitè de Qualitat i en l'Equip Tècnic de Qualitat de l'ICASS.

El coordinador de qualitat depèn de la Subdirecció de Programació i Avaluació. La seva funció es la impulsió i el seguiment del Pla de qualitat. Així ,coordina les diferents unitats orgàniques de l'ICASS amb la resta d'unitats del Departament pel que fa a temes de qualitat, participa en els equips tècnics de millora que es formen amb professionals dels sectors i fa informes periòdics de seguiment. També coordina el **Comitè de Qualitat** i l'**Equip Tècnic de Qualitat de l'ICASS** i es relaciona amb els serveis externs contractats per l'ICASS en matèria de qualitat i en coordina i supervisa les actuacions, al temps que es relaciona amb totes les institucions, organismes i entitats que puguin incidir en la millora de la qualitat de l'ICASS.

Així mateix es considera que cal comptar amb l'opinió i la participació en el desenvolupament del Pla, de tècnics experts en qualitat en serveis socials, tant externs com interns. Per això es promou la creació d'un comitè de qualitat i d'un Equip Tècnic de qualitat formats per persones voluntàries i amb les característiques següents:

Comitè de Qualitat. La millora de la qualitat en serveis socials és un repte que cal assolir des de la col·laboració i la participació dels diferents agents implicats. El Pla de qualitat de l'ICASS és un instrument obert per a aquesta millora, i per tant, s'integra en el seguiment del Pla a persones de referència expertes en qualitat en serveis socials. Per això, es crea un comitè de qualitat, en el qual participen tècnics dels diferents àmbits dels serveis socials i de les institucions públiques. Les seves funcions són:

- Participar en el seguiment de les actuacions del Pla de qualitat.
- Debatre i proposar temes emergents en matèria de qualitat.

La participació, mitjançant invitació de la Direcció General, serà voluntària. El nombre màxim de persones que compondran el Comitè de Qualitat serà de deu, i seran coordinades pel responsable de qualitat de l'Institut. El Comitè de Qualitat es reunirà, ordinàriament, tres vegades l'any i el director general participarà, com a mínim, en una de les reunions anuals d'aquest Comitè. Les seves recomanacions i propostes, que no tindran caràcter vinculant, podran ser incloses en els informes d'avaluació.

Equip Tècnic de Qualitat de l'ICASS. Com s'ha explicat al llarg de tota l'exposició, un dels elements clau de l'èxit del Pla és la participació dels professionals. Tot i que, com s'exposa al paràgraf dedicat als professionals, està previst que proposin millores i avaluin la seva tasca, es considera convenient reforçar aquesta participació amb la posada en marxa d'un equip estable que reculli i enriqueixi les diverses aportacions i permeti visualitzar el Pla com un eix integrador i identificador dels professionals amb la missió i els objectius de l'ICASS i del Departament. Per això, es crea l'Equip Tècnic de Qualitat de l'ICASS amb les funcions següents:

- Assessorar l'ICASS en matèria de qualitat.
- Participar en el seguiment de les actuacions del Pla de qualitat.
- Debatre i proposar temes emergents en matèria de qualitat.

L'Equip estarà integrat, de forma voluntària, per una persona de cadascuna de les subdireccions de l'ICASS, una de l'Àrea de Programes Sectorials, una del Servei de Suport a la Gestió, una del centres de gestió pròpia de l'ICASS, una del Gabinet Tècnic, una de l'Àrea d'Organització i Sistemes d'Informació i una del Servei d'Inspecció.

Els membres seran coordinats pel responsable de Qualitat de l'Institut. La forma d'escollir la persona és decisió interna de cada unitat i el Comitè es reunirà, com a mínim, trimestralment. Les seves recomanacions i propostes, que no tindran caràcter vinculant, podran ser incloses en els informes d'avaluació.

6. Avaluació del pla

L'avaluació del Pla es realitzarà anualment en base al grau de consecució dels objectius proposats. A més, s'informarà dels resultats del Pla en les Jornades Públiques previstes per tal que els professionals i entitats del sector coneguin els objectius assolits i els proposats pel següent període.

Quan es finalitzi cadascun dels objectius i actuacions generals, se'n realitzarà una avaluació de l'acompliment i de l'impacte i una informació puntual als professionals.

A més el Consell de direcció de l'ICASS farà un seguiment de l'assoliment dels objectius estratègics i les repercussions externes i mediàtiques del Pla.