

# PLA DE QUALITAT 2012-2014



Generalitat de Catalunya  
Departament de Benestar Social i Família  
**Direcció General d'Atenció  
a la Infància i l'Adolescència**

Barcelona, març de 2012



---

## -ÍNDEX-

1. INTRODUCCIÓ, pàg. 3
  - 1.1. DIAGNÒSTIC DE FACTIBILITAT I ANÀLISI DE L'ENTORN, pàg. 4
2. PROPÒSIT DEL PLA DE QUALITAT, pàg. 6
3. MARC CONCEPTUAL DE REFERÈNCIA, pàg. 6
  - 3.1. QUÈ ÉS UN PLA DE QUALITAT, pàg. 7
  - 3.2. LES DIMENSIONS DE LA QUALITAT, pàg. 9
  - 3.3. EL CONCEPTE DE *CLIENT*, pàg. 11
4. POLÍTICA DE QUALITAT, pàg. 12
  - 4.1. PRINCIPIS BÀSICS, pàg. 12
  - 4.2. FACTORS CRÍTIQS QUE S'HAN DE CONSIDERAR, pàg. 14
5. DESENVOLUPAMENT DEL PLA DE QUALITAT. *Les línies estratègiques*, pàg. 16
6. EQUIPS DEL PLA DE QUALITAT, pàg. 23
7. APROVACIÓ DEL PLA DE QUALITAT, pàg. 25
8. ESTRATÈGIA D'IMPLANTACIÓ, pàg. 25
  - 8.1. DIFUSIÓ, pàg. 25
  - 8.2. IMPLEMENTACIÓ DE LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES, pàg. 26
9. SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PLA DE QUALITAT, pàg. 27
10. GESTIÓ DEL PLA DE QUALITAT, pàg. 28

## ANNEXOS, pàg. 30

ANNEX 1. Llista de línies estratègiques i objectius generals

ANNEX 2. Membres dels diferents nivells de gestió del Pla de qualitat de la DGAIA 2012-2014

## 1. INTRODUCCIÓ

Enguany s'inicia el segon Pla de qualitat de la Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència 2012-2014. És una aposta ferma per a la millora contínua, ja que, després del primer pla, es pretén consolidar la cultura de la qualitat en el sistema de protecció.

La Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (d'ara endavant DGAIA) va fer explícit, mitjançant el Pla de qualitat 2008-2010 (prorrogat el 2011), el seu compromís amb la qualitat, fent de la DGAIA una organització compromesa amb la millora contínua.

El Pla de qualitat 2008-2010 va ser una eina que integrava accions vinculades a temes de qualitat i que, a més, donava suport als objectius estratègics i prioritaris plantejats per la Direcció General i l'anterior Secretaria d'Infància i Adolescència. Així s'articulava un procés de millora contínua, que permetia aconseguir els objectius establerts i contribuïa a fer de la DGAIA un sistema progressivament més **efectiu i eficient**.

Cal tenir present que un dels temes cabdals que es plantegen els governs en l'exercici de la seva responsabilitat és garantir i millorar la qualitat dels serveis que reben els ciutadans i les ciutadanes. Quan es parla de qualitat dels serveis es parla de millorar l'**efectivitat i l'eficiència** en l'atenció als ciutadans i ciutadanes, millorar els processos de coresponsabilització en les decisions i millorar l'equitat, així com de conèixer l'opinió de les persones usuàries dels serveis públics, tant les seves expectatives com l'opinió sobre els serveis que utilitzen. L'avaluació i la millora permanent dels serveis, la sistematització de

les actuacions i la reducció de la variabilitat de les diferents praxis professionals són algunes de les qüestions que, relacionades amb la qualitat dels serveis, ocupen els esforços actuals de directius, planificadors i professionals.

En el moment actual és absolutament prioritari fer un bon ús dels recursos públics, on cal gestionar amb el màxim **d'eficiència i transparència** els serveis oferts a la ciutadania. El debat generat entorn del present i futur de l'estat del benestar, l'austeritat necessària, l'avanç d'una ciutadania més coneixedora dels seus drets i, per tant, més exigent davant dels serveis que rep, obliguen a planificar i avaluar, i a treballar amb **eficiència i efectivitat**.

### 1.1. DIAGNÒSTIC DE FACTIBILITAT I ANÀLISI DE L'ENTORN

Dissenyar, elaborar, implementar i avaluar el Pla de qualitat 2008-2010 de la DGAIA ha estat un repte per a l'organització. Aquell primer pla de qualitat va partir d'un estudi diagnòstic de les àrees més directament vinculades a l'atenció que es proporciona als infants i les seves famílies.

Desenvolupar la planificació del Pla de qualitat no ha estat una tasca fàcil: passar d'allò planificat inicialment a allò possible de desenvolupar en cada moment ha requerit una revisió sistemàtica i una concreció acurada de la planificació inicial. Tanmateix, s'han dissenyat i implementat sistemes de monitoratge que han permès sistematitzar l'avaluació, considerant indicadors d'estructura, procés i resultat. S'ha intentat assegurar així que les accions que s'anaven fent s'ajustessin al que s'havia previst i que es coneguessin les desviacions que s'hi produïen. S'han tingut en compte les resistències al canvi que es podien generar, tot dissenyant les estratègies, per treballar-les.

En dissenyar aquest segon Pla de qualitat de la DGAIA s'ha fet un **diagnòstic de la situació**, tenint en compte els inputs següents:

- 1) L'avaluació del primer Pla de qualitat de la DGAIA 2008-2010, prorrogat el 2011, amb els elements següents:
  - Activitats dutes a terme programades en el Pla de treball del Pla de qualitat 2008-2010 (2011).
  - Productes intermedis elaborats en el marc del Pla de qualitat 2008-2010 (2011).
  - Resultats d'impacte generats pel Pla de qualitat 2008-2010 (2011).
- 2) Nou **entrevistes** fetes a persones clau de l'organització a finals del 2010, per explorar la seva percepció del que ha estat el Pla de qualitat 2008-2010 i del que hauria d'incloure el nou pla.
- 3) A finals del 2010, el Servei de Planificació i Avaluació anterior va fer una **consulta** via correu electrònic a tots els dispositius del sistema de protecció a la infància i l'adolescència (EAIA i centres) i als serveis territorials i centrals amb metodologia Delphi.

La **pròrroga** del Pla de qualitat 2008-2010 durant el 2011 ha estat avaluada d'acord amb els punts següents:

- Grau d'assoliment dels objectius generals.
- Grau d'assoliment de cadascuna de les línies estratègiques.
- Activitats desenvolupades durant l'any en què s'ha desenvolupat el Pla de qualitat de la DGAIA.
- Funcionament dels mecanismes participatius definits; és a dir, l'estructura organitzativa dissenyada per implementar el Pla de qualitat 2008-2010.

Aquesta **avaluació** ens ha permès elaborar una **anàlisi DAFO** que ha estat la base per definir les línies estratègiques, els objectius generals i específics i les actuacions d'aquest segon Pla de qualitat 2012-2014.

## 2. PROPÒSIT DEL PLA DE QUALITAT

El Pla de qualitat està incardinat a les decisions estratègiques de la DGAIA per aconseguir els objectius següents:

- Ser un catalitzador d'iniciatives de millora a l'organització.
- Donar suport a decisions estratègiques de l'organització que tinguin relació amb les diferents dimensions de la qualitat.
- Fer avançar l'organització tenint en compte el grau d'assoliment dels objectius de qualitat mesurats.
- Dirigir les actuacions cap als resultats, amb la idea de la millora contínua.
- Millorar la qualitat de vida de les persones que atenem, com a principals protagonistes de les nostres decisions.
- Ajudar a cercar l'equilibri cost-benefici.
- Apoderar els professionals per prendre les millors decisions a partir de dades objectives.
- Promoure la participació de tots els clients, tant interns (professionals) com externs (nens i famílies atesos i proveïdors de serveis).
- Contribuir a estar al dia dels avenços en investigació, recerca, formació, ús de noves tecnologies en l'àmbit de la protecció.

---

### 3. MARC CONCEPTUAL DE REFERÈNCIA

La política de qualitat de la Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència del Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya vol assegurar la millora contínua dels serveis que ofereix, tant pel que fa a l'accés com a la provisió dels serveis, en la línia d'aconseguir una atenció centrada en la persona i adequada a les actuals i futures necessitats i exigències de la societat pel que fa a la protecció dels infants i adolescents.

A continuació es desenvolupen breument alguns aspectes teòrics que es considera necessari clarificar per anar construint un llenguatge comú en matèria de qualitat des del punt de vista del sistema de protecció.

#### 3.1. QUÈ ÉS UN PLA DE QUALITAT

Segons l'article 85 de la Llei de serveis socials:<sup>1</sup>

El **Pla de qualitat** és l'instrument bàsic per assegurar el desenvolupament i l'aplicació dels criteris de qualitat en una organització i fomentar la formació continuada, la innovació i la millora contínua de les activitats i les prestacions socials, l'estabilitat dels professionals, així com per promoure la màxima participació de tots els implicats en la detecció de problemes, les oportunitats de millora i la cerca de solucions.

El **Pla de qualitat**, d'acord amb el que s'estableixi per normativa, ha d'incloure els continguts següents:

---

<sup>1</sup> Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials.

- 
- a) La definició dels objectius de qualitat.
  - b) Els instruments i els sistemes de millora globals o sectorials.
  - c) Els estudis d'opinió i els resultats dels procediments de participació dels usuaris i de llurs famílies.
  - d) Els requisits de qualitat exigibles a les activitats i prestacions socials corresponents a la Xarxa de serveis socials d'atenció pública.
  - e) Els mecanismes i els sistemes d'avaluació de l'assoliment dels objectius.

Segons la Norma ISO 9000:2005 sobre sistemes de gestió de la qualitat-fonaments i vocabulari (apartat 2.7.2 Tipus de documents utilitzats en els sistemes de gestió de la qualitat), un pla de qualitat és “els documents que descriuen com s'aplica el sistema de gestió de la qualitat en un producte, projecte o contracte específic; aquests documents s'anomenen *plans de la qualitat*.”

Tenint en compte tot el que s'ha exposat anteriorment, s'entén per ***pla de qualitat*** ‘el document de planificació que descriu com una organització preveu desenvolupar el seu sistema de gestió de la qualitat, explicitant les dimensions de la qualitat prioritzades’. La planificació es fa d'acord amb la planificació estratègica. Es recomana un termini de tres anys per fer un pla de qualitat. Com a mínim s'hi han d'establir els objectius de qualitat generals i específics que es preveuen assolir, les actuacions que es volen desenvolupar, l'estructura organitzativa i de funcionament que cal portar a terme i els sistemes d'avaluació necessaris per valorar el grau d'assoliment dels objectius.

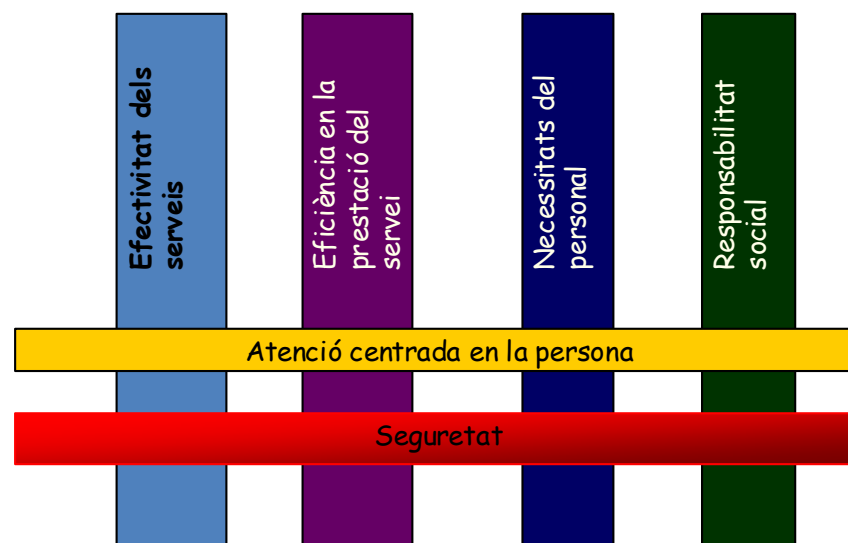
L'operativa del desplegament de cadascuna de les línies estratègiques es concreta mitjançant el pla de treball, que es pot concretar anualment.



### 3.2. LES DIMENSIONS DE LA QUALITAT

La *qualitat* és un concepte multidimensional. Són moltes les classificacions existents. La figura següent mostra el model definit en el projecte PATH impulsat per l'OMS.

**Figura 1.** Les dimensions de la qualitat



A continuació es descriuen cadascuna de les dimensions:

#### **EFFECTIVITAT DELS SERVEIS**

Mesura en què una determinada intervenció es presta de manera correcta segons l'estat actual del coneixement amb el propòsit d'aconseguir el resultat desitjat, d'acord amb els objectius plantejats. Inclou l'avaluació de la pràctica.

#### **EFICIÈNCIA DE LA PRESTACIÓ DE SERVEIS**

Mesura del benefici assolit en relació amb els costos implicats en una intervenció, considerant els necessaris, els que no ho són tant i els superflus.

#### **NECESSITATS DELS PROFESSIONALS**

En el sistema de protecció a la infància els professionals són clau per garantir una atenció correcta als infants i a les seves famílies. Per millorar la seva satisfacció i la seva implicació cal considerar les seves necessitats, però també facilitar la intervenció amb instruments, motivació i reconeixement.

#### **RESPONSABILITAT SOCIAL**

Conseqüència de l'encàrrec que la societat ha dipositat en la DGAIA com a organització que ha de vetllar per la protecció de la infància en risc. Aquest concepte implica: respectar els drets de les persones, garantir l'ètica de l'organització, aplicar la normativa, vetllar per la transparència i l'equitat de l'atenció, i tractar la ciutadania com a client.

#### **ATENCIÓ CENTRADA EN LA PERSONA**

Respondre a les necessitats de l'infant i els seus familiars, satisfer les expectatives del ciutadà per millorar el seu benestar, dissenyar serveis per millorar l'atenció, participar en les decisions i respectar els sistemes de valors i creences.

*Cal tenir en compte la particularitat que les persones ateses per la DGAIA sovint ho són en contra de la pròpia voluntat, atès que les mesures preses poden implicar separacions familiars.*

#### **SEGURETAT, DISMINUCIÓ DE RISCOS**

Grau en què l'organització coneix, preveu i es prepara per evitar i/o minimitzar riscos innecessaris per a la persona atesa derivats de la intervenció i de l'entorn, garantint d'aquesta manera la seguretat estructural i de l'atenció.

### 3.3. EL CONCEPTE DE *CLIENT*

No es pot parlar de qualitat sense considerar la satisfacció dels grups d'interès del servei que oferim. Tot i que és un concepte - el de *client* o *grups d'interès*- fins fa poc no gaire habitual en l'àmbit social, és convenient que els professionals de l'Administració comencin a incorporar-lo i apliquin aquesta perspectiva en l'atenció prestada. Hem de procurar satisfer les expectatives del ciutadà amb les nostres intervencions. D'una banda, hem d'atendre les necessitats de les famílies i els infants, tot i que de vegades les intervencions es plantejaran sense comptar amb la seva conformitat. De l'altra, també hem de satisfer la societat i la ciutadania en general, que confia en les nostres actuacions protectores i de millora en la qualitat de vida de la infància més vulnerable.

Entenem per *clients interns* 'els relacionats amb la pròpia estructura des de la qual es presta el servei'; és a dir, serien els professionals del sistema de protecció, els recursos i els serveis interns, per exemple. En canvi, els *clients externs* són 'les persones ateses i les seves famílies com a principals protagonistes de les nostres decisions', però també cal tenir en compte la ciutadania, les entitats col·laboradores, altres administracions amb les quals ens relacionem, els mitjans de comunicació...

Conèixer què pensen de nosaltres i dels serveis que els oferim és molt important per identificar oportunitats de millora de l'atenció prestada. Mitjançant estudis de satisfacció, d'expectatives, gestió de queixes i suggeriments, per exemple, podem explorar-ho.

## 4. POLÍTICA DE QUALITAT

### 4.1 PRINCIPIIS BÀSICS

Els principis bàsics de la política de qualitat estan sustentats per la missió, la visió i els valors de la DGAIA. Les línies estratègiques del Pla de qualitat hi estan, per tant, en consonància.

La política de qualitat es basa en els principis bàsics següents:

- La promoció d'una atenció òptima centrada en l'infant i la família, d'acord amb les seves necessitats, amb el millor balanç risc-benefici, afavorint l'accessibilitat als recursos necessaris amb la màxima eficiència en la utilització d'aquests i preveient els aspectes ètics que se'n derivin.
- La responsabilització de cadascun dels professionals dels diferents dispositius implicats en la protecció de l'infant i l'adolescent i en l'aprenentatge continuat de l'organització, per estar a l'avantguarda de l'aplicació de les evidències científiques, tant des d'un punt de vista educatiu com social, aprofitant la tecnologia punta disponible.
- L'esforç de millora contínua es concreta en el Pla de qualitat, que és únic, integrat i està temporitzat.

- La millora de la qualitat constitueix un element de gestió de l'organització; la definició és responsabilitat de la DGAIA i en la difusió ha d'implicar-hi els serveis centrals, els serveis territorials, els EAIA i els centres.
- La cultura del registre i de la mesura ha de permetre analitzar les dades disponibles per valorar les necessitats i l'impacte final de les accions, en termes de benefici per als clients i per a l'organització.
- El respecte i el compliment rigorós de la normativa i dels procediments administratius aplicables a cada dispositiu, procurant mantenir una participació dinàmica, crítica i activa.

A continuació es descriuen la missió, la visió i els valors de la política de qualitat.

La **missió** de la política de qualitat és articular l'atenció prestada als infants, adolescents i les seves famílies des del sistema de protecció, amb nivells de qualitat tècnica i humana progressivament millors.

La **visió** de la política de qualitat és la d'impregnar tota l'organització de la metodologia de la qualitat i de la millora contínua per ser un referent en aquest àmbit dins el Sistema públic dels serveis socials, contribuint així a millorar la qualitat de vida dels infants, adolescents i les seves famílies.

---

Els **valors** de la política de qualitat són els que es detallen a continuació:

- Accessibilitat
- Equitat
- Actuacions personalitzades i centrades en la persona atesa (infant, adolescent o família)
- Transversalitat i col·laboració entre nivells
- Responsabilitat social
- Interdisciplinarietat
- Ús adequat de recursos
- Transparència
- Implicació dels professionals
- Digne de confiança
- Consistència

#### **4.2. FACTORS CRÍTICS QUE S'HAN DE CONSIDERAR**

A continuació s'esmenten alguns dels factors crítics que cal considerar per implementar la millora continua en les organitzacions, i que resulten especialment rellevants en el cas de la Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència. Aquests factors són:

- **Millora contínua.** Cada pla i cada esforç sempre és millorable. Les organitzacions han d'entendre que la millora és un procés dinàmic. Millorar de manera planificada els serveis prestats per satisfer les necessitats dels clients interns i externs permet assolir els objectius establerts a mitjà i llarg termini. Cal suprimir totes aquelles activitats que es fan i que no aporten valor a la prestació del servei.
- **Efectivitat i eficiència.** Cal suprimir totes aquelles activitats que no aporten valor a la prestació del servei. El disseny i la implantació de la gestió per processos a l'organització són elements clau per desenvolupar aquestes dimensions.
- **Gestió basada en dades.** Les organitzacions han de desenvolupar la capacitat de prendre decisions a partir de dades i han de disposar d'eines per analitzar la informació disponible de manera àgil i sistemàtica. Sini@ és un gran aliat del Pla de qualitat en aquest sentit.
- **Lideratge de la qualitat des dels comandaments.** Només d'aquesta manera la qualitat pot convertir-se en una estratègia global de l'organització que impulsi veritables canvis.
- **Coresponsabilització i abast a tots els professionals.** La qualitat és una responsabilitat de tots i cadascun dels professionals, ja que forma part del treball quotidià. En aquest sentit, la formació continua tenint un paper cabdal per assolir un canvi d'actitud i prendre consciència sobre la necessitat de fer bé les coses a la primera.



- **Enfocament envers els clients interns (professionals) i externs (persones ateses).** Només es poden prestar serveis de bona qualitat si es coneixen les necessitats i les expectatives dels clients de dins i de fora de l'organització. Aquest fet col·loca en el centre l'infant i la seva família, però també els professionals.

## 5. DESENVOLUPAMENT DEL PLA DE QUALITAT

A continuació es presenten les línies estratègiques prioritàries per al període 2012-2014. De cada línia estratègica s'han definit els objectius generals (vegeu l'annex 1).

**LÍNIA 1: MILLORA DE LA QUALITAT I SEGURETAT EN L'ATENCIÓ A INFANTS, ADOLESCENTS I FAMÍLIES**

**LÍNIA 2: MILLORA DE LA QUALITAT TÈCNICA DELS DIFERENTS SERVEIS DE LA DGAIA**

**LÍNIA 3: GESTIÓ PER PROCESSOS**

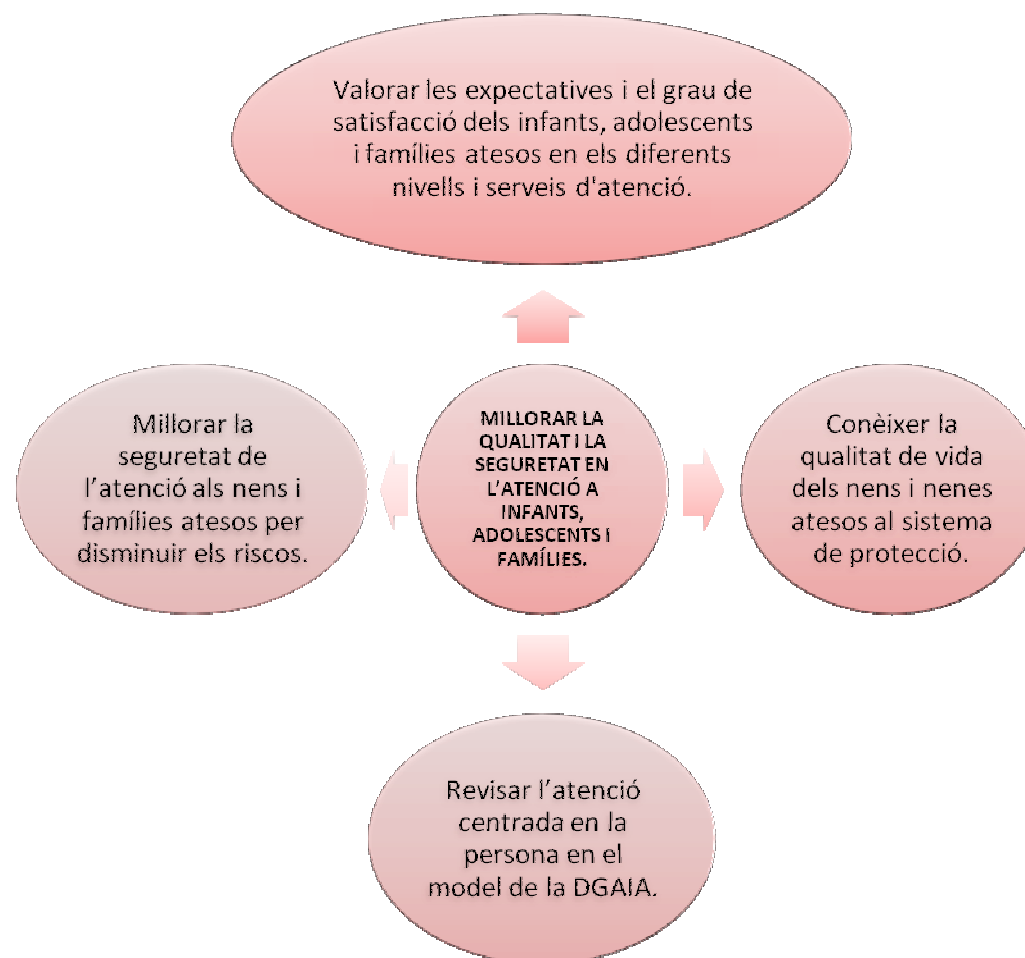
**LÍNIA 4: COMPROMÍS AMB L'APRENENTATGE, LA INVESTIGACIÓ I LA INNOVACIÓ**

**LÍNIA 5: RESPONSABILITAT SOCIAL DE LA DGAIA**

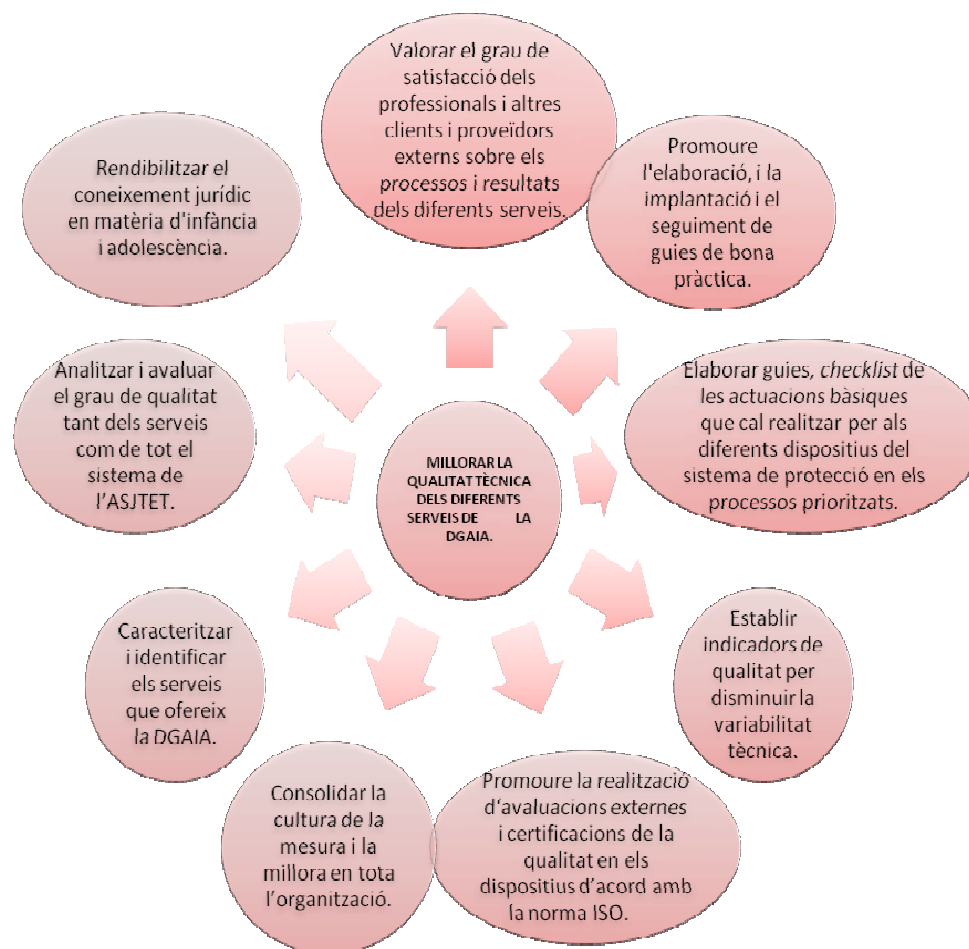
**LÍNIA 6: LIDERATGE I ATENCIÓ ALS PROFESSIONALS**



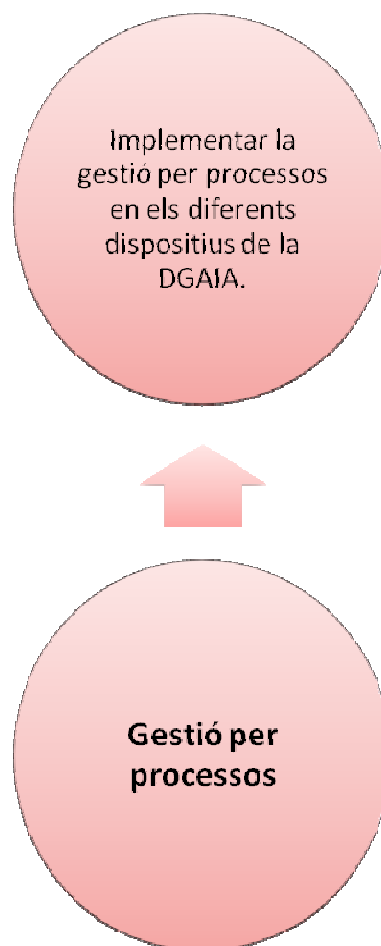
## 1. MILLORA DE LA QUALITAT I SEGURETAT EN L'ATENCIÓ A INFANTS, ADOLESCENTS I FAMÍLIES



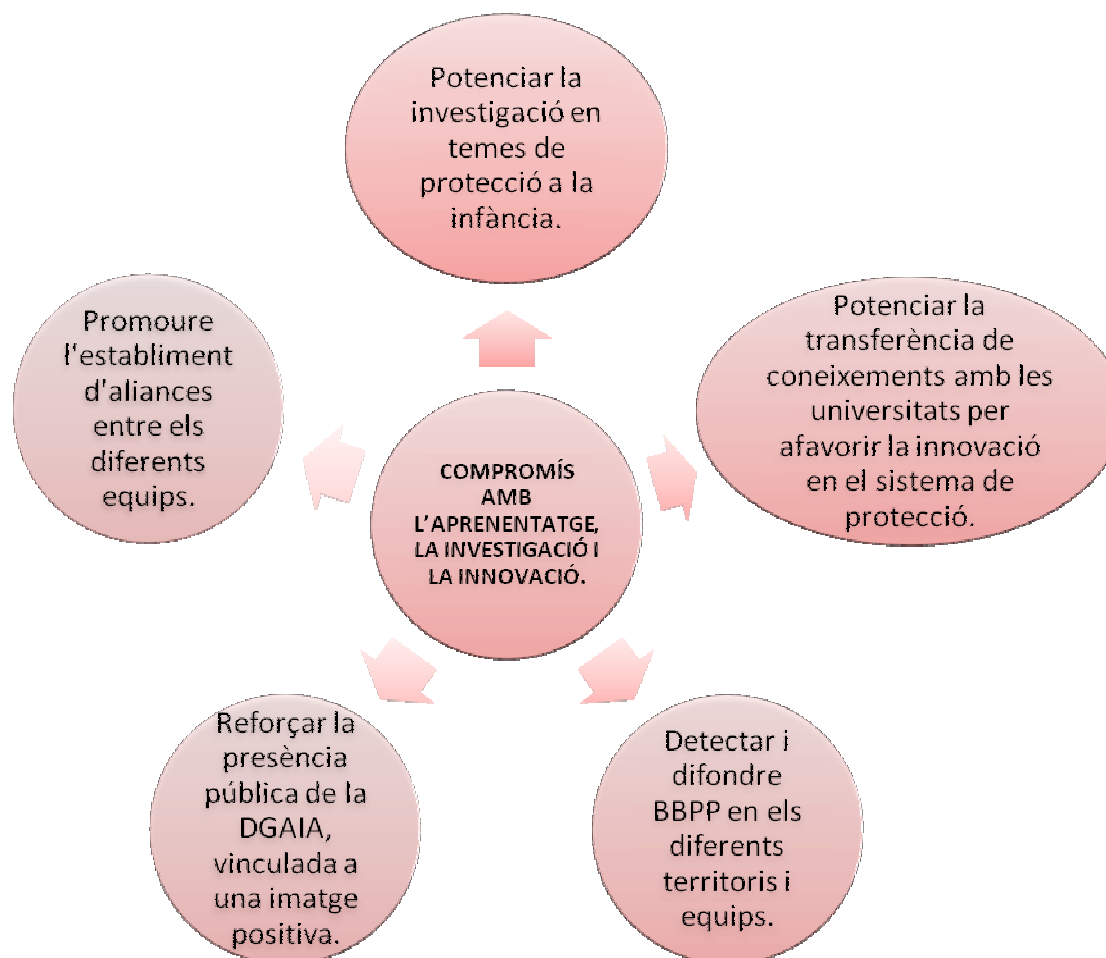
## 2. MILLORA DE LA QUALITAT TÈCNICA DELS DIFFERENTS SERVEIS DE LA DGAIA



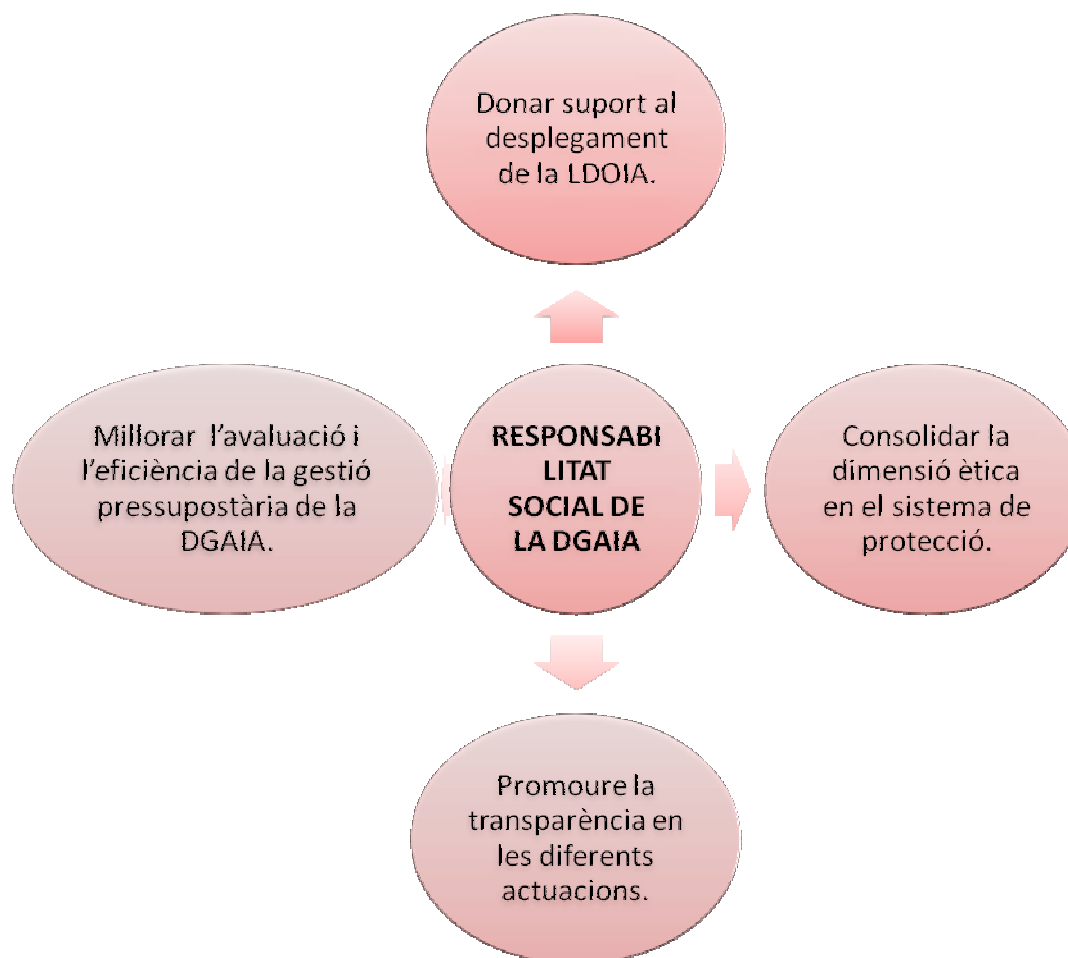
### 3. GESTIÓ PER PROCESSOS



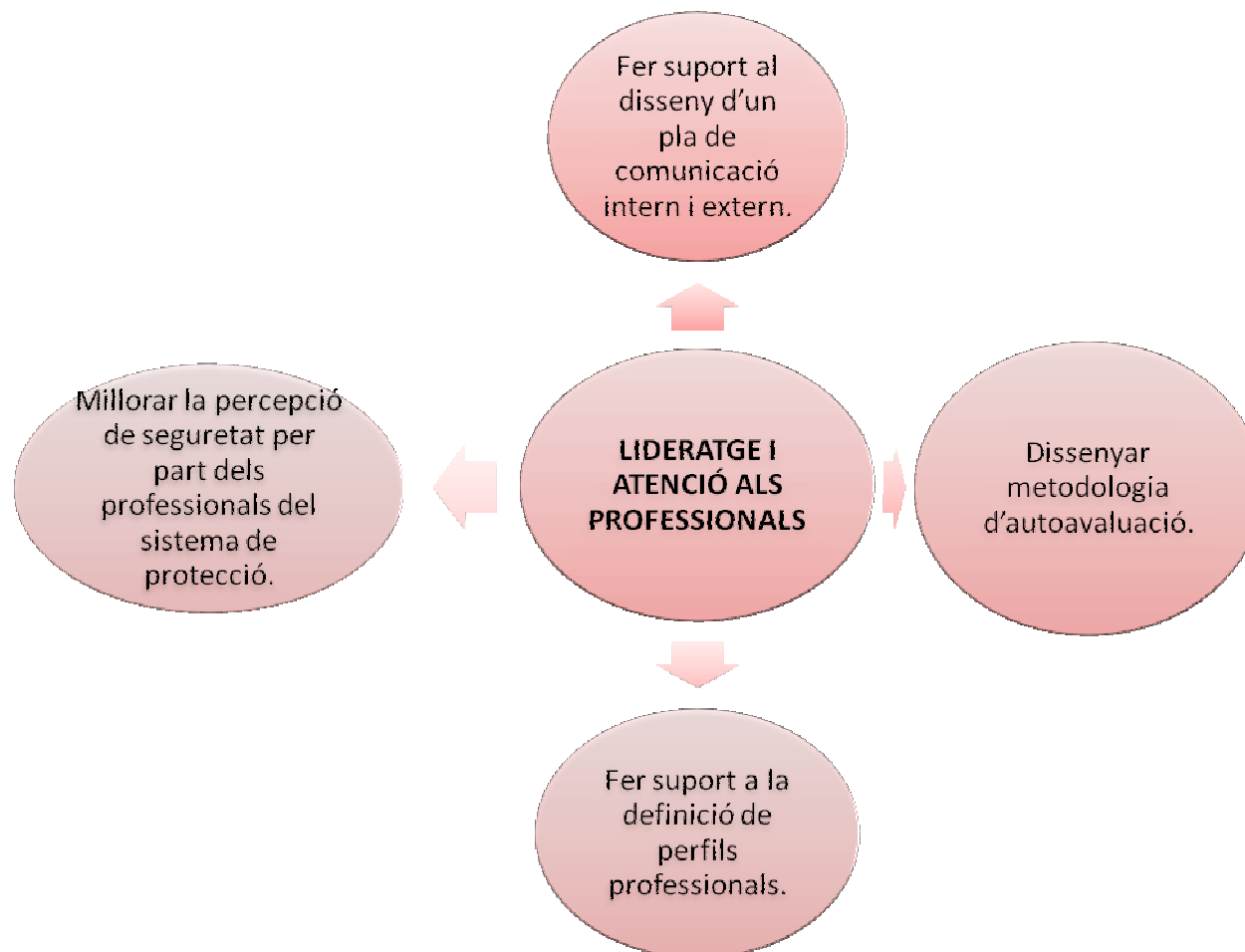
#### 4. COMPROMÍS AMB L'APRENTATGE, LA INVESTIGACIÓ I LA INNOVACIÓ



## 5. RESPONSABILITAT SOCIAL DE LA DGAIA



## 6. LIDERATGE I ATENCIÓ ALS PROFESSIONALS



El document **Pla de treball 2012-2014** concreta cadascun d'aquests objectius generals en específics i les actuacions associades, i defineix també responsables, temporització i indicadors per monitorar-los.

## **6. EQUIPS DEL PLA DE QUALITAT**

La figura següent mostra els equips que contribuiran a liderar la implementació de les actuacions recollides en aquest Pla de qualitat 2012-2014. Els seus integrants figuren a l'annex 2.

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Coordinadora del Pla de Qualitat</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del disseny, la implementació, el seguiment i l'avaluació del PQ.</li> <li>▪ Dinamitzadora de les diferents línies estratègiques, actuacions i accions.</li> <li>▪ Coordinadora dels diferents equips del Pla de Qualitat.</li> <li>▪ Responsable de la divulgació i informació del Pla de qualitat en línia i presencial.</li> </ul>                                                                                                                                           | Treball individual                               |
| <b>Comitè Estratègic de Qualitat</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assumeix els objectius de qualitat de les diferents línies.</li> <li>▪ Valida les decisions que es prenen sobre les actuacions del Pla de Qualitat i que proposa el Nucli.</li> <li>▪ Garanteix el suport metodològic.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           | Reunió semestral                                 |
| <b>Nucli de Qualitat</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del Pla de treball temporitzat del Pla de Qualitat, amb les diferents actuacions.</li> <li>▪ Fa el seguiment i l'avaluació de les línies estratègiques, els objectius generals i els indicadors establerts per a cada any en el Pla de Qualitat</li> <li>▪ Defineix els criteris d'avaluació.</li> <li>▪ Lidera les diferents línies.</li> <li>▪ Consensua l'informe anual de gestió de qualitat per presentar al CEQ, així com elabora la memòria avaluativa anual.</li> </ul> | Reunió trimestral                                |
| <b>Responsable d'actuacions</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dissenya, amb la Coordinadora de Qualitat, els objectius i les actuacions de la línia estratègica.</li> <li>▪ Dissenya els indicadors d'avaluació de les diferents actuacions.</li> <li>▪ Implementa i fa el seguiment i l'avaluació de les actuacions.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          | Reunió periòdica amb la Coordinadora de qualitat |
| <b>Referents Territorials de Qualitat</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garanteix un desplegament adequat del Pla de qualitat en els diferents territoris.</li> <li>▪ Dinamitza la participació dels membres dels grups de treball per desenvolupar les línies estratègiques del pla de qualitat del territori.</li> <li>▪ Divulga la situació del Pla de qualitat i és el referent per a qualsevol consulta en el mateix territori.</li> <li>▪ Detecta, defineix i divulga les Bones Pràctiques dels diferents equips i dispositius.</li> </ul>                    | Reunió bimensual                                 |



---

## 7. APROVACIÓ DEL PLA DE QUALITAT

Una primera versió d'aquest pla la van revisar els integrants del Nucli de Qualitat i els tècnics de l'Institut Universitari d'Avedis Donabedian. Finalment, recollint les aportacions pertinents, es va aprovar a la reunió del Comitè Estratègic de Qualitat del dia 6 de març de 2012.

## 8. ESTRATÈGIA D'IMPLANTACIÓ

En l'estratègia d'implantació cal diferenciar dues fases:

### 8.1. Difusió

Un cop aprovat el Pla de qualitat, la difusió del segon pla comença els mesos d'abril i maig de 2012. Es considera necessari que els professionals de les EFI, dels EAIA i dels centres coneguin el contingut de les línies estratègiques del Pla de qualitat, fruit en una gran part d'aportacions fetes per ells. Per tant, la coordinadora de qualitat i els Referents Territorials de Qualitat fan la difusió als diferents serveis territorials de forma presencial.

Els referents territorials de qualitat, amb el suport de la coordinadora, lideren la difusió pel territori amb el suport tecnològic del document.

Paral·lelament, el Pla de qualitat es publica al web del Departament de Benestar Social i Família, a la intranet de la DGAIA, a e-Catalunya i s'informa mitjançant el *Butlletí d'Infància* com a actualitat considerada d'interès per als professionals subscriptors d'aquesta publicació en línia.

Quadrimestralment s'informa de la situació de les diferents línies estratègiques del Pla de qualitat (tal com s'ha anat fent amb el primer pla) mitjançant el document informatiu en línia, que la coordinadora de qualitat i els referents territorials de qualitat fan arribar per correu electrònic a tots els dispositius i equips de l'organització.

## **8.2. Implementació de les línies estratègiques**

Per garantir la implantació de les diferents línies estratègiques prioritzades en aquest segon pla, s'estableix la Gestió del Pla de qualitat com a punt de partida en què es descriuen: objectius generals i específics, accions que s'han de desenvolupar, cronograma, agents i responsabilitats.

El Nucli de Qualitat és l'encarregat de desenvolupar cadascuna de les accions definides per garantir la implementació.

## 9. SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PLA DE QUALITAT

El Pla de qualitat es planteja amb la metodologia de la planificació-avaluació de manera contínua i indissoluble. És un procés que va començar amb el diagnòstic inicial l'any 2007 que ens va permetre detectar les necessitats a les quals podia donar resposta el Pla de qualitat, del qual van sorgir els primers objectius, actuacions i propostes de millora que han estat dutes a terme i avaluades de forma continuada.

L'avaluació no és una part inicial o final del procés d'aquest projecte, sinó que es tracta d'un element constitutiu i inseparable d'aquest. Ens ha de servir per a l'aprenentatge com a punt de partida i d'arribada.

Així, doncs, per a la planificació d'aquest segon pla, de nou partim de l'avaluació dels resultats del primer (tal com es recull a l'*Avaluació Pla de qualitat de la DGAIA*) i de les diferents revisions que han fet els responsables de l'organització, així com els equips de l'estructura de qualitat.

Per a aquest segon Pla de qualitat el model d'avaluació es planteja des de tres nivells:

- 1) Avaluació de **procés**, continuada, d'execució de les diferents **actuacions**.

Metodologia: quadre de comandament, amb actuacions, responsables de cada una, indicadors d'avaluació i temporalitat. S'anirà revisant en les diferents reunions del Nucli de Qualitat i del Comitè Estratègic.

2) Avaluació de **resultats**: grau d'assoliment dels diferents **objectius específics** plantejats.

L'avaluació serà anual i es recollirà en una memòria que elaboraran els integrants del Nucli de Qualitat i haurà de ser aprovada pel Comitè Estratègic de Qualitat.

3) Avaluació de **l'impacte**: es planteja sobre els **objectius generals** de cada línia estratègica. Representa el grau més important que s'ha d'avaluar del Pla de qualitat, ja que es tracta de comprovar l'impacte que el mateix pla ha suposat per a l'organització.

L'avaluació es farà en finalitzar els tres anys previstos de duració del Pla. Es donarà a conèixer a tota l'organització.

## 10. GESTIÓ DEL PLA DE QUALITAT

La gestió del Pla de qualitat es concreta en la descripció dels aspectes següents:

- Objectius de cada línia estratègica
- Accions que s'han de desenvolupar

- 
- Cronograma
  - Agents i responsabilitats

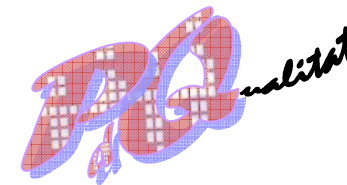
Per a cada objectiu específic s'han prioritzat i establert un conjunt d'accions que garanteixen l'assoliment. S'ha elaborat un **cronograma** en què es desenvolupen les accions prioritzades per al període 2012-2014.

Inclou una matriu en què figuren totes les accions agrupades per línies estratègiques. De cadascuna s'especifiquen les accions conegudes que s'estan fent a la DGAIA i que es vinculen amb alguna de les línies estratègiques. També es desenvolupa el cronograma, especificant si l'acció seria abordada l'any 2012, 2013 o 2014.

A partir d'aquest cronograma s'elaborarà el **quadre de comandament anual** que ens permetrà fer el seguiment i l'avaluació del procés del Pla de qualitat.



# ANNEXOS



## ANNEX 1

### LÍNIES ESTRATÈGIQUES I OBJECTIUS DEL PLA DE QUALITAT 2012-2014

#### LÍNIA 1: MILLORA DE LA QUALITAT I SEURETAT EN L'ATENCIÓ A INFANTS, ADOLESCENTS I FAMÍLIES

- 1.1. Valorar les expectatives i el grau de satisfacció dels infants, adolescents i famílies atesos, en els diferents nivells i serveis d'atenció.
  - a) Sistematitzar la recollida, l'anàlisi i la resposta a les queixes i els suggeriments del sistema de protecció.
  - b) Conèixer el grau de satisfacció dels infants i les famílies atesos en el sistema de protecció.
- 1.2. Conèixer la qualitat de vida dels nens i nenes atesos al sistema de protecció.
  - a) Fer un estudi sobre la qualitat de vida dels nens i nenes atesos al sistema de protecció.
- 1.3. Revisar l'atenció centrada en la persona en el model de la DGAIA.
  - a) Identificar el perfil dels nens i adolescents atesos.
  - b) Desenvolupar la dimensió de qualitat d'atenció centrada en la persona en el model d'atenció de la DGAIA.
- 1.4. Millorar la seguretat de l'atenció als nens i famílies atesos per disminuir els riscos.
  - a) Sensibilitzar els professionals dels diferents dispositius: activitats formatives.
  - b) Identificar, prioritzar i abordar els principals problemes de seguretat en els diferents recursos i dispositius del sistema.



## LÍNIA 2: MILLORA DE LA QUALITAT TÈCNICA DELS DIFERENTS SERVEIS DE LA DGAIA

- 2.1. Valorar el nivell de satisfacció dels professionals i altres clients i proveïdors externs sobre els processos i resultats dels diferents serveis.
  - a) Conèixer el grau de satisfacció dels professionals sobre els serveis del sistema de protecció.
- 2.2. Promoure l'elaboració, la implantació i el seguiment de guies de bona pràctica.
  - a) Elaborar, implantar i fer el seguiment de la Guia de suport de la gestió del risc de maltractament a través del Telèfon de la Infància.
  - b) Implantar la Guia de recomanacions de bona pràctica per als centres del sistema de protecció i fer-ne el seguiment.
- 2.3. Elaborar guies *chek list* de les actuacions bàsiques que s'han de fer per als diferents dispositius del sistema de protecció, en els processos prioritzats.
  - a) Dissenyar *chek list* en els processos dels expedients de desemparament i risc en la gestió dels EFi.
- 2.4. Establir indicadors de qualitat per disminuir la variabilitat tècnica.
  - a) Dissenyar els indicadors de qualitat de l'atenció per als EAIA.
  - b) Dissenyar els indicadors de qualitat de cada servei de l'Àrea del Jove.
- 2.5. Promoure la realització d'avaluacions externes i certificacions de la qualitat en els dispositius d'acord amb la norma ISO.
  - a) Certificar d'acord amb la norma ISO 9001:2008 els centres propis de la DGAIA.
- 2.6. Consolidar la cultura de la mesura i la millora en tota l'organització.





- 
- a) Impartir formació en metodologia de la planificació, mesura i millora.
  - b) Implementar metodologia de planificació-avaluació en els projectes que es plantegin.
  - c) Promoure l'anàlisi i la sistematització de recull de dades necessàries per millorar les intervencions en els diferents serveis i equips.

**2.7. Caracteritzar i identificar els serveis que ofereix la DGAIA.**

- a) Elaborar el mapa de serveis del sistema de protecció.
- b) Elaborar el mapa de serveis que ofereix l'Àrea del Jove.

**2.8. Analitzar i avaluar el grau de qualitat tant dels serveis com de tot el sistema de l'ASJTET.**

**2.9. Rendibilitzar el coneixement jurídic en matèria d'infància i adolescència.**

- a) Implantar la xarxa de suport virtual dels juristes dels equips funcionals d'infància, UDEPMI, ASJTET i Servei de Suport Jurídic.

### LÍNIA 3: GESTIÓ PER PROCESSOS

**3.1. Implementar la gestió per processos en els diferents dispositius de la DGAIA.**

- a) Elaborar el mapa de processos, per diferents dispositius, desenvolupant els processos prioritzats.
- b) Fer formació en processos a tota l'organització.
- c) Difondre pràctiques amb disseny de processos en els equips i dispositius que ja els tenen implementats.



## LÍNIA 4: COMPROMÍS AMB L'APRENTATGE, LA INVESTIGACIÓ I LA INNOVACIÓ

- 4.1. Potenciar la investigació en temes de protecció a la infància.
  - a) Dissenyar un estudi sobre algun tema que es consideri rellevant per a la millora de la qualitat de l'atenció en el sistema de protecció.
- 4.2. Potenciar la transferència de coneixements amb les universitats, per afavorir la innovació en el sistema de protecció.
  - a) Promoure la creació d'un espai de treball amb participació de representants clau de la universitat catalana, per identificar oportunitats de millora de la qualitat de l'atenció prestada des del sistema de protecció.
- 4.3. Detectar i difondre Bones Pràctiques en els diferents territoris i equips.
  - a) Consolidar la detecció i difusió de les bones pràctiques arreu del territori.
- 4.4. Reforçar la presència pública de la DGAIA, vinculada a una imatge positiva.
  - a) Promoure la participació en jornades, congressos i altres espais de difusió pública de l'àmbit de la infància i l'adolescència, per compartir experiències i incidir en la imatge dels professionals de la DGAIA.
- 4.5. Promoure l'establiment d'aliances entre els diferents equips.
  - a) Afavorir l'aprenentatge compartit a través de l'intercanvi d'experiències a partir de casos pràctics entre diferents equips del sistema.
  - b) Millorar la coordinació dels processos judicials de la DGAIA.
  - c) Afavorir l'intercanvi d'informació i coneixement sobre sistemes de qualitat amb diferents entitats col·laboradores o altres comunitats.

## LÍNIA 5: RESPONSABILITAT SOCIAL DE LA DGAIA

- 5.1. Fer suport al desplegament de la LDOIA
  - a) Desenvolupar i implementar els aspectes relacionats amb la qualitat-seguretat que es desprenen de LDOIA, relacionats amb el procés de valoració de les situacions de desprotecció.
  - b) Implementar i avaluar les eines d'ordenació i coordinació previstes a la Llei dels drets i les oportunitats en la infància i l'adolescència.
  - c) Millorar l'accés a la informació de les persones ateses un cop assolida la majoria d'edat.
  - d) Millorar el tractament de la informació sobre maltractaments a infants i adolescents.
- 5.2. Consolidar la dimensió ètica en el sistema de protecció
  - a) Aplicar la dimensió ètica en la presa de decisions.
- 5.3. Promoure la transparència en les diferents actuacions
  - a) Retre comptes sobre el cost-benefici de les diferents actuacions i projectes experimentals.
- 5.4. Millorar en l'avaluació i l'eficiència de la gestió pressupostària de la DGAIA
  - a) Planificar i implementar accions de millora per a la gestió pressupostària.

## LÍNIA 6: LIDERATGE I ATENCIÓ ALS PROFESSIONALS

- 6.1. Donar suport al disseny d'un pla de comunicació intern i extern
  - a) Identificar problemes de comunicació a la DGAIA.
  - b) Dissenyar accions de millora.

---

c) Millorar en l'efectivitat i eficiència de les reunions.

**6.2. Dissenyar metodologia d'autoavaluació**

- a) Estudiar diferents metodologies que facilitin l'autoavaluació professional.
- b) Formar els professionals en metodologia d'autoavaluació.

**6.3. Donar suport a la definició de perfils professionals**

- a) Promoure la participació en la definició dels perfils professionals de la UDEPMI.
- b) Promoure la participació en la definició dels perfils professionals dels EFL.
- c) Promoure la participació en la definició dels perfils professionals dels EAIA.

**6.4. Millorar la percepció de seguretat per part dels professionals del sistema de protecció**

- a) Identificar problemes de seguretat percebuts.
- b) Dissenyar accions de millora.
- c) Implementar-les i avaluar-les.

## ANNEX 2

### Membres dels diferents nivells de gestió del Pla de qualitat de la DGAIA 2012-2014

#### Integrants del CEQ per al Pla de qualitat 2012-2014 (13 persones)

- Director general i subdirector general: Josep Lluís Ortuño i Joan Mayoral.
- Caps de servei de la DGAIA. Suport Jurídic: Àngel Làzaro. Gestió Administrativa: Izaskun Angulo. Àrea de Suport al Jove Tutelat i Extutelat: Jordi Bach. UDEPMI: Pilar Aldea.
- Caps de serveis territorials: Barcelona, Barcelona comarques, Tarragona, Terres de l'Ebre, Girona i Lleida. Rosa M. Pérez, Miguel Martos, Isabel Carrasco, Ester Cabanes, Sílvia Casellas i Dolors Camí.
- Coordinadora de qualitat: Ana Avellaneda.

#### Integrants del NQ per al Pla de qualitat 2012-2014 (13 persones)

- Subdirector general: Joan Mayoral.
- Coordinadora de qualitat: Ana Avellaneda.
- Referents d'EFI: Albert Royo i Sílvia Peñalver.
- Referents de centres: Montse Torredelot i Esther Vivó.
- Referents d'EAIA: Maica Comellas i Carme Sans.
- Representant del Servei Jurídic de la DGAIA: Àngel Làzaro.

- 
- Representant del Servei de Gestió Administrativa de la DGAIA: Izaskun Angulo.
  - Representant de l'Àrea de Suport al Jove Tutelat i Extutelat de la DGAIA: Antonio Ponce.

### **Referents territorials de qualitat pel Pla de qualitat 2012-2014 (8 persones)**

- Referents territorials de Barcelona ciutat: Begoña Pujana i Araceli Bescós.
- Referents territorials de Barcelona comarques: Núria Ardèvol i Mercè Sarró.
- Referent territorial de Girona: Meritxell Carré.
- Referent territorial de Lleida: Neus Cucó.
- Referent territorial de Tarragona: Gemma Brull.
- Referent territorial de Terres de l'Ebre: Mireia Salvadó.