

G E E O

Grupo Especial Operativo
de la D. G. de Atención Primaria y
Autonomía Personal

- **El valor de la persona**
- **Provocar cambios en los usos y costumbres antiguas**
- **Modernización de la administración**

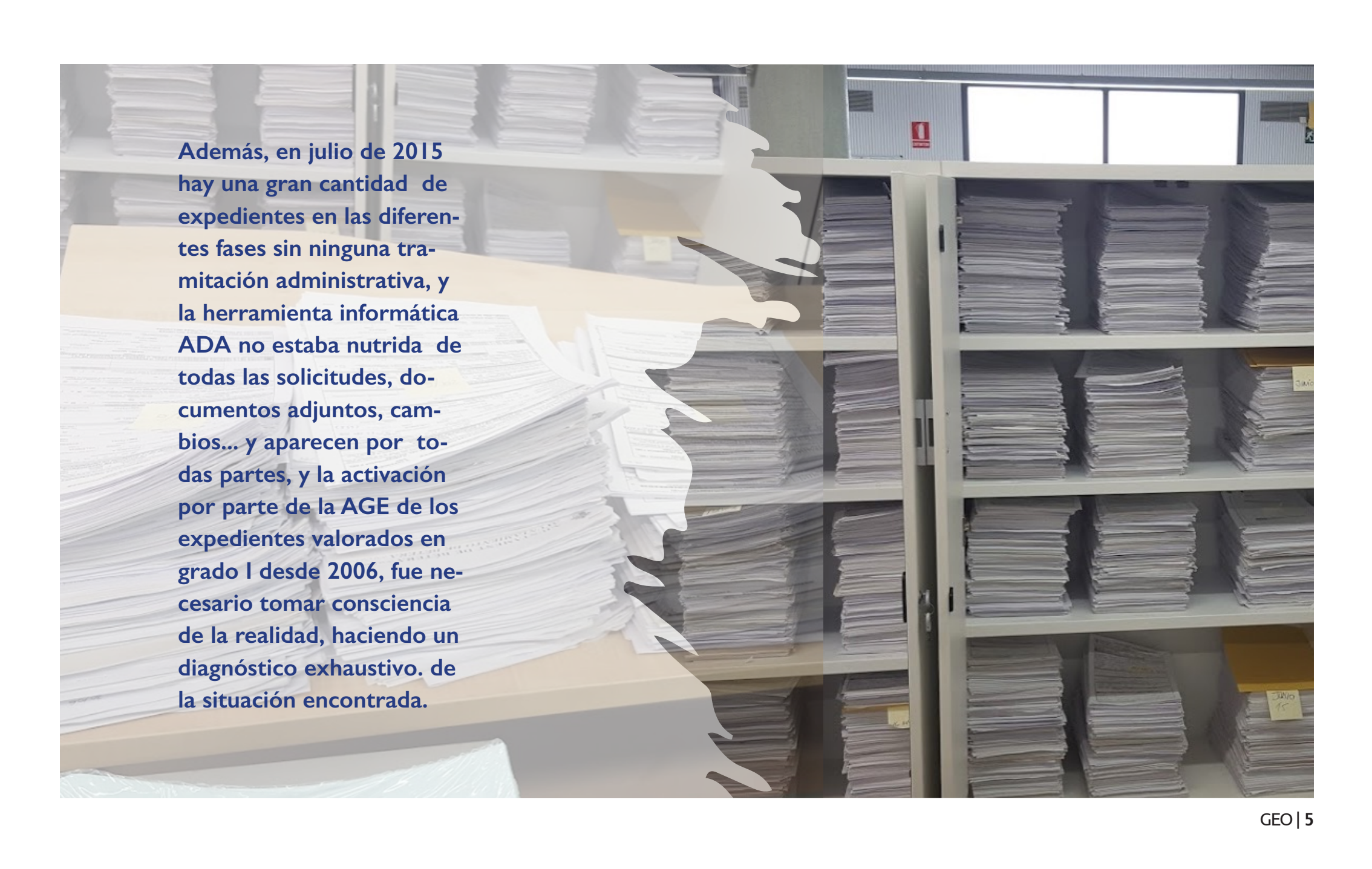
“Sé el cambio que quieres ver en el mundo“
Mahatma Gandhi.

El estado de las personas en situación de dependencia antes de 2015 en nuestra Comunitat, era casi una situación de desamparo. En la calle, se crearon las Plataformas en defensa de las personas en situación de dependencia que mantienen una lucha constante hacia las injusticias vividas.

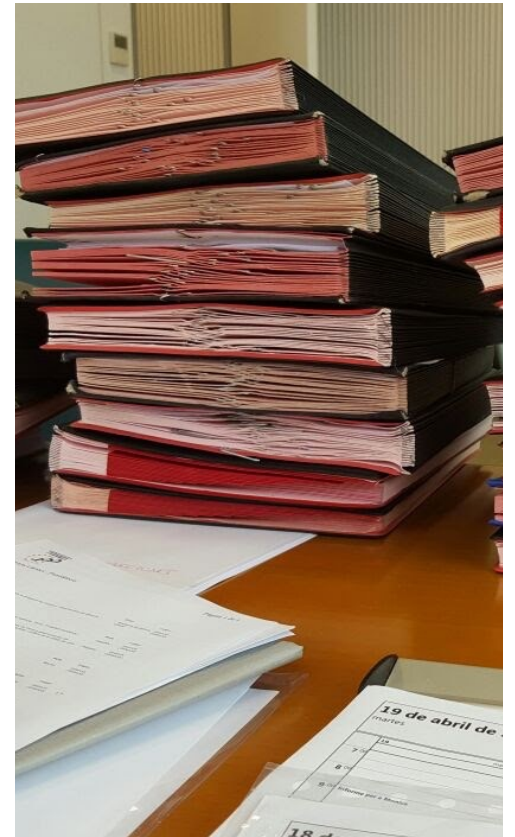
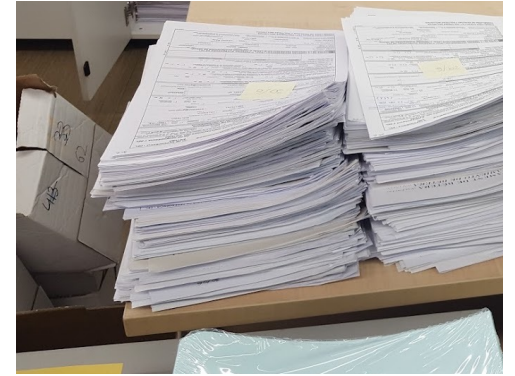
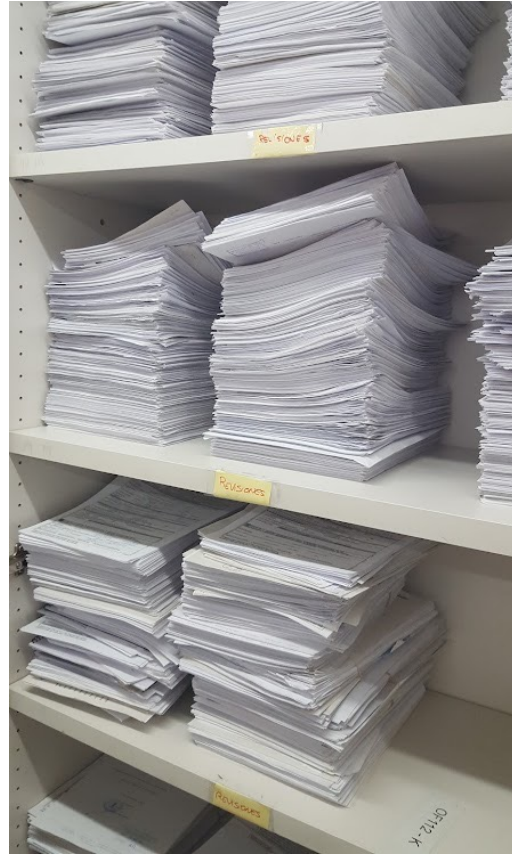
Veníamos de la época del gobierno anterior, con retrasos inhumanos en la tramitación y en los pagos de prestaciones, implantando copagos en los años más duros y que va a demonizar a las personas que lo solicitan. Incluso cometiendo irresponsablemente y de manera inapropiada prejuicios sobre ellas, y con un menosprecio por la atención al sistema de dependencia que se vio en la falta de órgano administrativo competente para gestionarlo. En muchos casos, las personas se vieron obligadas a acudir a los tribunales para obtener los derechos que la administración les negaba. La Comunitat Valenciana estuvo en la cola en todas las estadísticas españolas.

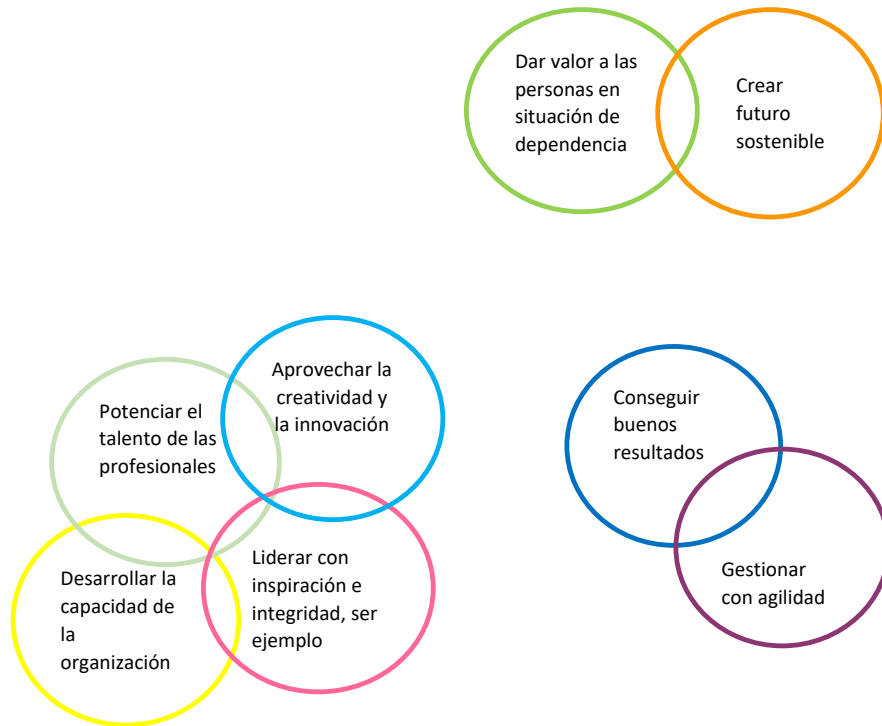
A partir de 2015, con la entrada del Gobierno del Botánico, se hace necesaria la aplicación de nuevas técnicas y estrategias de trabajo ante el gran reto de sacar adelante la atención a las personas en situación de dependencia en la Comunitat Valenciana. En la primera etapa se hizo una fuerte apuesta en dos aspectos, el primero la municipalización en la gestión, trámite y responsabilidad a través de la atención primaria de los servicios sociales junto al decreto que normalizaba claramente y recogía multitud de instrucciones y órdenes dispersas; y el segundo, la colectivización de la formación en aprendizajes, transparencia provocando la colaboración interadministrativa y la unificación del ideario de las personas en el centro y la atención integral en su entorno.

Así, si la Ley de Dependencia (ley 39/2006 de 14 de diciembre) ya suponía, en teoría, la participación y coordinación, con el fin de desarrollar y homologar un sistema público de dependencia de la Administración General del Estado y de las Administraciones Autonómicas, desde el 2015 en la Comunitat Valenciana se apuesta fuertemente por la colaboración con la Administración Local para llevar a cabo todos aquellos trámites a su alcance para desarrollar el sistema de dependencia, aplicando el principio de proximidad a la ciudadanía con la voluntad no solo de agilizar los trámites sino también de “humanizarlos”. Cambiando el paradigma de trabajo y provocando simultáneamente la aplicación de **diversas técnicas** no antagonistas para trabajar.



Además, en julio de 2015 hay una gran cantidad de expedientes en las diferentes fases sin ninguna tramitación administrativa, y la herramienta informática ADA no estaba nutrida de todas las solicitudes, documentos adjuntos, cambios... y aparecen por todas partes, y la activación por parte de la AGE de los expedientes valorados en grado I desde 2006, fue necesario tomar consciencia de la realidad, haciendo un diagnóstico exhaustivo de la situación encontrada.





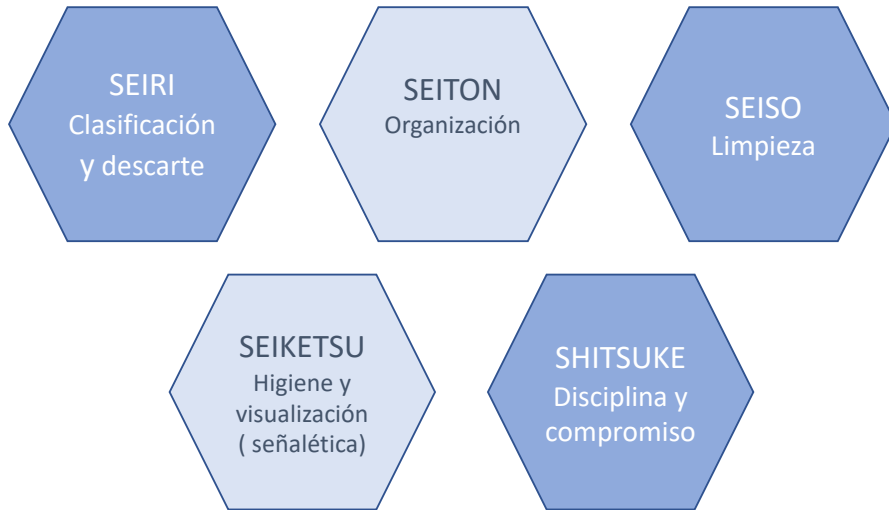
- Una vez analizado el diagnóstico con respecto a los expedientes en atención o en fase de tramitación, fue necesario conocer cada uno de los departamentos y los recursos humanos que le pertenecían.
- La comparativa se realiza a través de indicadores estatales y europeos en la atención a personas en situación de dependencia.
- Se inicia el proceso de cambio de trabajo con el equipo directivo. **Cambiamos la cultura**, favoreciendo la motivación, creencia y sentido del deber público que tiene la función pública, potenciando el trabajo por objetivos de cada uno de los equipos que responden a diferentes fases de la tramitación y por diferentes servicios y/o prestaciones. En el conjunto son cinco, la primera subdividiéndose en dos.

Para el flujo de tramitación actúan intercambiando a lo largo del procedimiento:

- Servicio de Coordinación de los Servicios Sociales de Atención Primaria Básica
- Servicio de Reconocimiento del Grado de Dependencia
- Servicio de Coordinación de Servicios Sociales de Atención Primaria Específica
- Servicios de Prestaciones y Relaciones Administrativas
- Servicio de Procedimientos Jurídicos Especiales

Llevamos 6 años absorbiendo la teoría de 5 ceros y la 5 S, tomando cada uno por su valor en nuestro laberinto administrativo. Dada la situación encontrada, es necesario aplicar primero la **Teoría de las 5 S**.

Tiene como objetivo crear puestos de trabajo organizados y limpios, ordenados y estructurados de una manera intuitiva, agradable y sencilla. Se sigue creando una cultura de empresa que facilita el trabajo de todas las personas y transmite conocimiento de la organización, generando un cambio positivo en las personas que trabajan en ese entorno, y por lo tanto, cambia la cultura hacia el aumento de la productividad.



Se dan 5 principios japoneses básicos en los que las mismas palabras comienzan con la letra S:

- Seiri (clasificar), cada documento en su lugar, descarta y elimina aquellos que no tienen interés.
- Seiton (orden) prioricemos o enumeremos lo que está sobre la mesa.
- Seiso (limpieza) practicamos la higiene en la mesa, el minimalismo no es una moda, es la higiene mental.
- Seiketsu (estandarizar) buscaremos flujos que mecanicen el trabajo.
- Shitsuke (disciplina) en metodología de trabajo y concentración laboral.



Aplicada constantemente la teoría de las 5 S, es necesario profundizar en la tramitación en sí, aplicando la Teoría de los 5 ceros para tener una respuesta efectiva e intentar tener siempre cero en los siguientes parámetros:

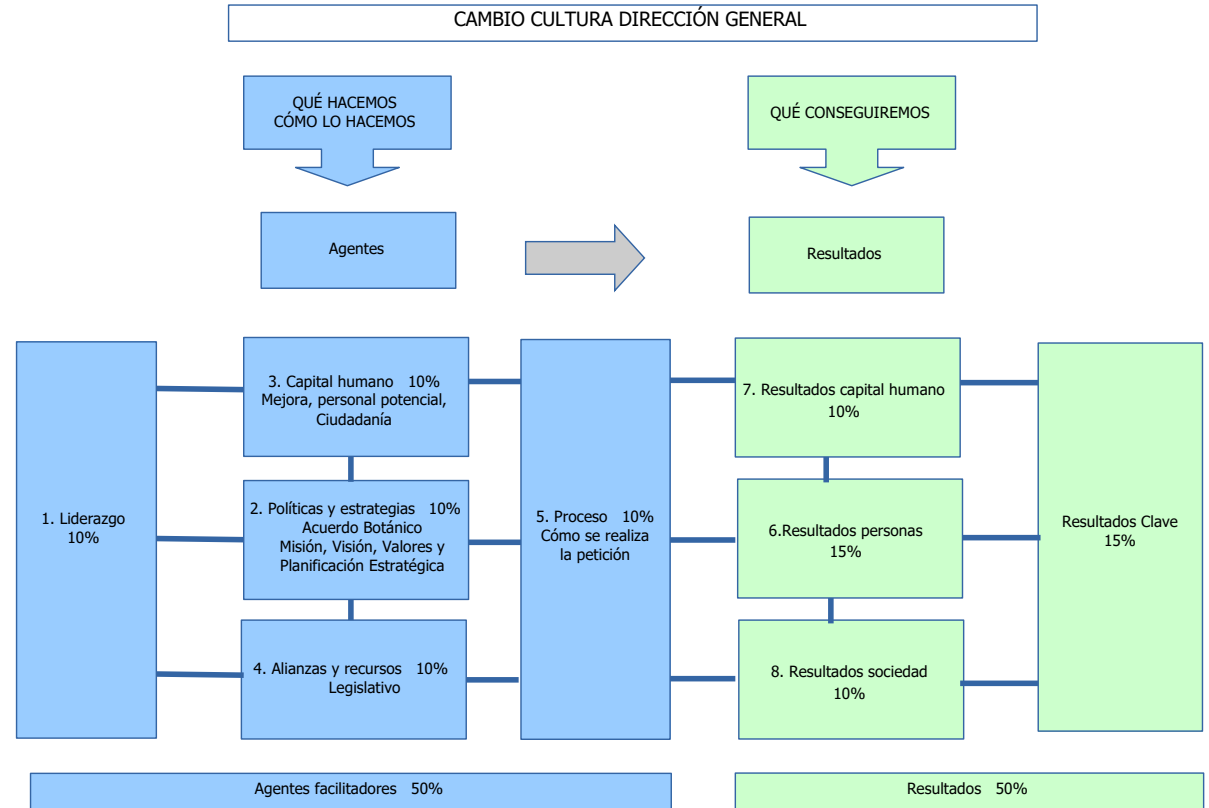
- **0 ERRORES** o defectos. Conseguir que todas las solicitudes entren perfectas para poder ser tramitadas, evitando el paternalismo que vulnera la pronta respuesta, “las cosas bien hechas siempre estarán bien hechas” por lo que evitaremos requerimientos, retrasos, averías, burocracia y duplicidades.
- **0 AVERÍAS**. La maquinaria de trabajo ADA debe mejorar para ser intuitiva, fácil y con una programación limpia. Debe ser la herramienta de trabajo que fluya dando la estadística no solo a la DG sino también a los ayuntamientos de forma que conozcan el estado de la atención a la dependencia en su municipio. Así mismo evitar paradas técnicas por la inoperatividad del sistema.
- **0 STOCK**. Evitar recursos innecesarios o mejora de los existentes por mayor demanda, impidiendo logísticas antiguas de reparto y archivos manuales.
- **0 PAPELES**. Evitar no solo la burocracia física sino la burocracia exigida por la ley 39/2006 de promoción de la autonomía y la atención a las personas en situación de dependencia.
- **0 LISTA DE ESPERA**. Evitar que las personas tengan que esperar la respuesta de la administración después de 6 meses y responsabilizándose de los posibles inconvenientes y el derecho que hubiera causado la solicitud.



Escalando el trabajo por objetivos de cada profesional, cada equipo y cada servicio de forma cónica, se consiguen la mejora de resultados a la suma de los esfuerzos, y se aplican diferentes teorías de calidad estratégica tendientes a la excelencia, como nuevo paradigma de tratamiento del reconocimiento y atención a personas en situación de autonomía y aplicación de las prestaciones y recursos de dependencia. Todos son conocedores de estos objetivos, mensualmente escriben a los TOTEMs por SERVICIO. El TOTEM aporta la cantidad, diaria, semanal, mensual y la máxima cifra potencialmente excelente en la atención de personas en situación de dependencia en la Comunidad Autónoma.

Se considera oportuno introducir **JUST IN TIME (JIT)**, utilizado por la empresa Toyota, un modo de organización japonesa creada y aplicada para un sistema de producción y rentabilidad de la producción de bienes, como filosofía de trabajo en 1950 y se adapta dicha estrategia pensando en ser una administración al servicio de su ciudadanía y añadiendo que las personas solicitantes no son cualquiera, sino que están sufriendo vulnerabilidades que obligan a responder en tiempo limitado y no deshumanizar la atención y la intervención integral. Por ello, **nos convertimos en proveedores de las personas en situación de dependencia** y de la estabilidad de sus familias y, en consecuencia, asumimos el compromiso de llegar a tiempo a las solicitudes, con la mayor calidad posible, de todas las personas que lo soliciten.

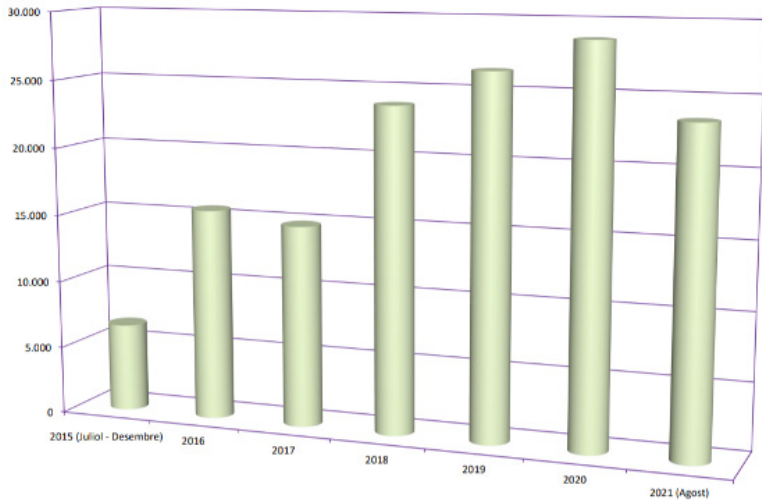
Se considera necesario, dentro del marco normativo aplicable tanto autonómico como estatal, aplicar la EFQM (European Foundation Quality Management) apostando por cambios en la cultura y estrategias en los 9 criterios a valorar.



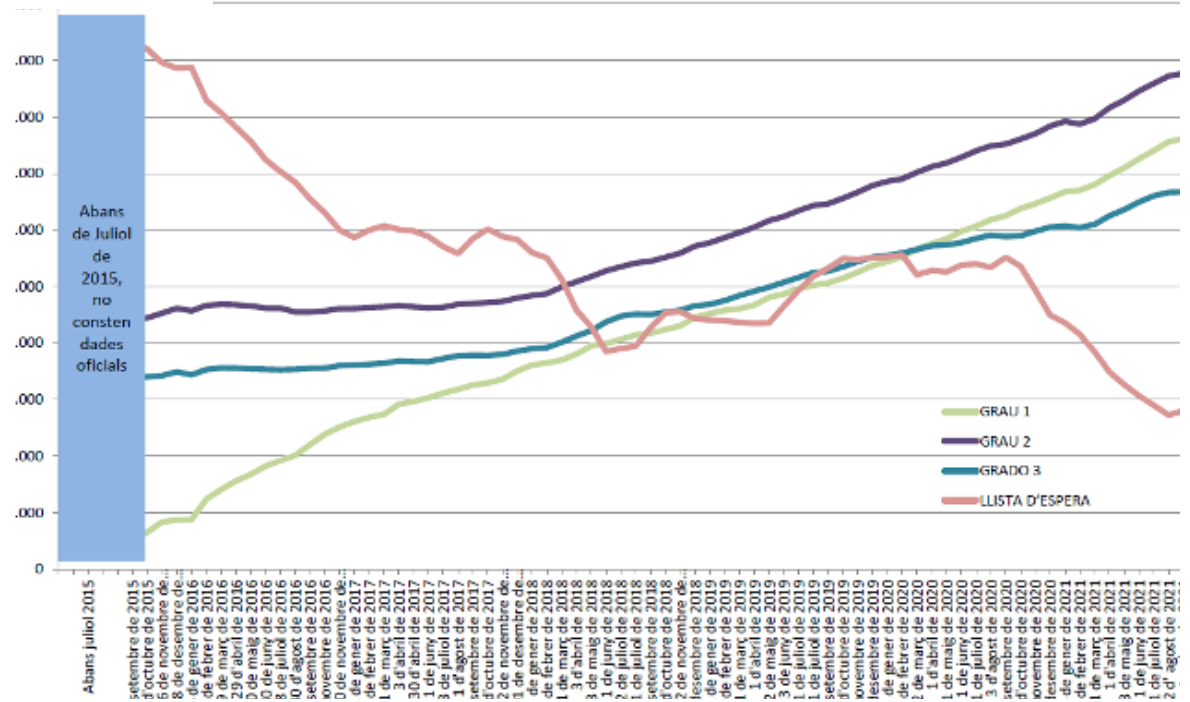
Aplicamos estadísticas, especialmente con indicadores de gestión y resultados, evaluando desde julio de 2015 las cifras de cada uno de los resultados de los servicios, dado que ya contamos con datos recogidos a lo largo del tiempo. Realizamos el estudio en dos aspectos: el primero sobre los datos globales, que deben ser transparentes y públicos de todas las listas en las que trabaja la dirección general. Los tiempos necesarios, los objetivos cumplidos, los Grados más valorados, los indicadores de quejas... El segundo, haciendo posible el análisis que nos permite estudiar cada uno de los municipios, desde la entrada de la solicitud inicial, la demanda del recurso o prestación, la documentación aportada, los informes sociales del entorno que recogen la prescripción facultativa, hasta la valoración del grado para poder determinar el plan individualizado de atención.

Actualmente conocemos los tiempos, la cadencia de cada uno de los municipios y podemos empezar a conocer la carga de trabajo completa y cuáles son los resultados de ejecución dada la situación en cada momento, ya que tenemos conciencia de nuestros tiempos de trabajo, demanda y nuestra realidad administrativa respecto a RRHH, por lo que nos permite realizar correcciones en el sistema de tramitación.

Incorporació de noves persones beneficiaris al Sistema d'Atenció a Dependència



Dades d'atenció a la Dependència



Se forman equipos de mejora que la pandemia y los cambios organizativos impiden llevar a cabo de manera efectiva, interrumpiendo el trabajo realizado, pero formando la semilla para el futuro GEO.

La posibilidad de iniciar un equipo GEO en una organización no es inminente, ni forma parte de la urgencia, ni puede nacer de la desesperación, sino que es culminación, o al menos un paso adelante, dentro de un proceso de mejora.

El grupo GEO crece bajo la madurez de los procedimientos y las personas que se ocupan de él. Es necesario tener un conocimiento profundo de cada una de las fases de la tramitación, la herramienta y las posibilidades telemáticas, el crecimiento estadístico y toda la legislación vigente que se refiere a las actuaciones en virtud del mismo, porque cada persona solicitante tiene diferentes demandas y necesidades y nos preocupa la rigidez del sistema de atención establecido por la ley.

GEO como grupo especial operativo especial, está formado no solo por profesionales pertenecientes a la Dirección General de Atención Primaria y Autonomía Personal, sino también por personal de Tecnología y Comunicación y conjuntamente componen un equipo de intercambio de información y formación tratando de tener una mente abierta y creativa que permita realizar cambios.

GEO tiene frescura y creatividad, fuerza para romper reglas no escritas, caminos ya hechos bajo la premisa de que si sigues haciendo lo mismo siempre obtendrás los mismos resultados, y por lo tanto es necesario cambiar para mejorar. Invención, innovación e investigación para el desarrollo de la atención a la dependencia.

Se trata de una **reorganización administrativa** de 10 personas que se dedican a recoger todas las solicitudes que enferman de errores, o tengan un expediente en bucle o complejo, resolverlo y devolverlo al circuito tramitador para que continúe su gestión. Tienen todas las conexiones y enlaces con el resto de colegas que pueden permitirles la solución al límite administrativo.

Provoca que el resto de compañeras y compañeros profesionales consigan trabajar de manera más efectiva al tener toda la documentación perfecta para su resolución.

El grupo tiene como hitos, considerando herramienta de fuerza la prescripción facultativa como un orden determinante de autoridad, que dará calidad y sostenimiento a la tramitación de la dependencia dentro del sistema de atención de los servicios sociales públicos de atención primaria.

- 1.- Desburocratizar el sistema, prescripción facultativa
- 2.- Eliminar la lista de espera
- 3.- Mejorar la atención a las personas
- 4.- Mejora de servicios y prestaciones

Es necesario tener un conocimiento profundo de la situación actual, saber qué tiene cada uno de los profesionales sobre la mesa, cómo se organiza, qué compone la lista de espera, qué recursos humanos hay disponibles y cuántas horas tenemos para llevar a cabo el procedimiento.

Es necesario conocer el talento de las personas y extraer de cada una de ellas con la motivación adecuada para hacer bien el trabajo y el excelente resultado que da el reconocimiento por parte de las compañeras y compañeros, de otras direcciones generales y de los equipos de atención primaria y especialmente de la ciudadanía. Hacer cumplir el cambio ejecutado de un sistema que no atendía y que desamparaba a las personas, a un equipo firme y emprendedor con una dotación presupuestaria para resolver, que es capaz de dar respuesta a las solicitudes existentes.

Ante una grave situación de tramitación, listas de espera interminables, una ciudadanía enfadada y teniendo en contra de la naturaleza evolutiva de la vida, es necesario aportar soluciones creativas para dar respuesta, teniendo claro que no se puede perder la dignidad de la persona solicitante, sus derechos deben ser reconstruidos y responder con responsabilidad por parte de la administración; y por otro lado, hacer el procedimiento más sencillo, más intuitivo y poniendo en primera línea la prescripción facultativa.

Además, todo cambio debe ser propuesto al IMSERSO, con el fin de tomar decisiones en el mismo sentido.

FASE 1. DESCUBRIR LO EXISTENTE SIN MIEDO

- 1. Selección del equipo.** Captar la concordancia entre el objetivo del proyecto y las capacidades y habilidades del equipo profesional que se va a conformar.
- 2. Desentrañar la maquinaria.** Analizar en profundidad los procesos. Reconocer desde el primer minuto de lo que hace cada una de las personas profesionales que atienden todas las fases de tramitación, desgranando de forma profunda y milimétrica.
- 3. Bucles negativos.** Detectar tareas innecesarias, repetidas o duplicadas. Eliminar las tareas de revisión repetitivas.

FASE 2. LOCALIZAR Y DEFINIR NOMBRES

4. Identificar conflictos. Compartir idearios y problemas detectados. Detección y agrupación de errores de patrones comunes.

5. Marcar. Detectar mayores errores y cómo se producen, ver por qué.

6. Situar. Detectar dónde se hacen en su mayoría y quién incurre en ellos más veces. Estudiar los expedientes con especial dificultad y sus contradicciones.

7. Evaluar el porcentaje de error que nos puede dar y la afectación del mismo.

FASE 3. ORDENAR PENSAMIENTOS

8. Flujo. Crear de nuevo el flujo y la misión de cada una de las y los profesionales que tramitan. Provocar rapidez en la fase de resolución.

9. Mejorar el procedimiento en la maquinaria. Reducir de la documentación burocrática y aceptar la prescripción facultativa como orden determinante de autoridad.

10. Trasladar el conocimiento que surge del análisis de los problemas, y su resolución a mejoras que permitan clarificar y agilizar la gestión de los expedientes de dependencia.

FASE 4. EN MOVIMIENTO, PARA CREAR

- 11. Colectivizar el conocimiento.** Compartir los flujos y aumentar la confianza en el conocimiento y la sabiduría de los departamentos.
- 12. Solucionar.** Buscar soluciones comunes y compartidas, y por lo tanto aceptadas por todos.
- 13. Prescripción facultativa.** Hacer valer la prescripción facultativa como herramienta de referencia para la mejora.
- 14. Crear con autoridad.** Pensar en la amplitud, en un horizonte definido, sabiendo que se tiene la potestad de crear.

FASE 5. EVALUAR, MEDIR, CREAR

15. Medir el aumento de los resultados y compartirlo.

16. Reconocer el éxito y replicar. Se alcanza la excelencia.

En resumen, el grupo GEO se creó en noviembre de 2020, como un instrumento de información, formación y mejora, lo que hace suyos muchos de los principios de la metodología de trabajo en red, una red en la que participan tanto las entidades más cercanas a la persona (equipos de servicios sociales de atención primaria), como la entidad autónoma que resuelve.

Instrumento de información de dos aspectos: por un lado, nos permite saber quién hace qué dentro de la propia organización, y por otro lado facilita la identificación de los errores y “atascos” más frecuentes que impiden el progreso de las solicitudes y, por tanto, la atención en tiempo y forma a las personas en situación de dependencia.

Instrumento de formación porque el análisis de estos errores permite detectar dinámicas disruptivas o disfuncionales y cambiarlas, eliminando determinadas acciones que bloquean el procedimiento a corto plazo, y realizando cambios más intensos en las formas de hacer. Además, el grupo GEO facilita la comprensión de la forma de funcionar a las diferentes personas operadoras que intervienen en la tramitación de las solicitudes de dependencia, por parte de las otras personas intervinientes, y motiva a todas a ver que su intervención, la de cada una de ellas, facilita el avance de las solicitudes y mejora los tiempos de resolución.

Y por último, un **instrumento de mejora** porque el resultado de la información y la formación no puede ser otro que la mejora del procedimiento. Saber quién hace qué, cuándo y por qué, y cambiar las dinámicas que ralentizan o bloquean el procedimiento, además de resolver aquellas solicitudes que se han detenido en un momento del proceso, no puede hacer otra cosa que mejorar la atención a las personas en situación de dependencia.

REALIDADES DEL GEO

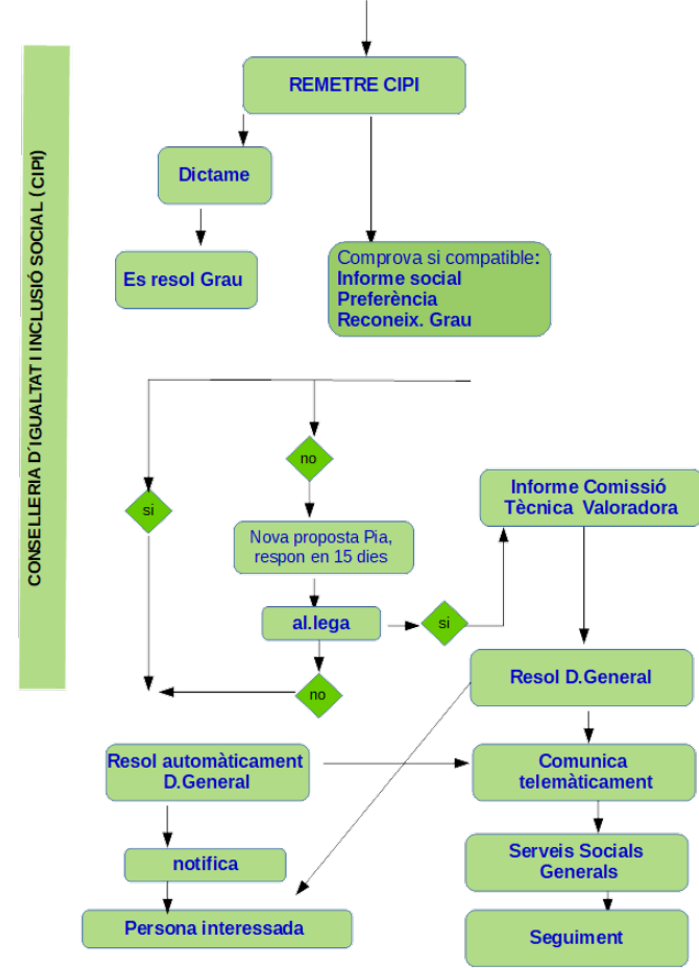
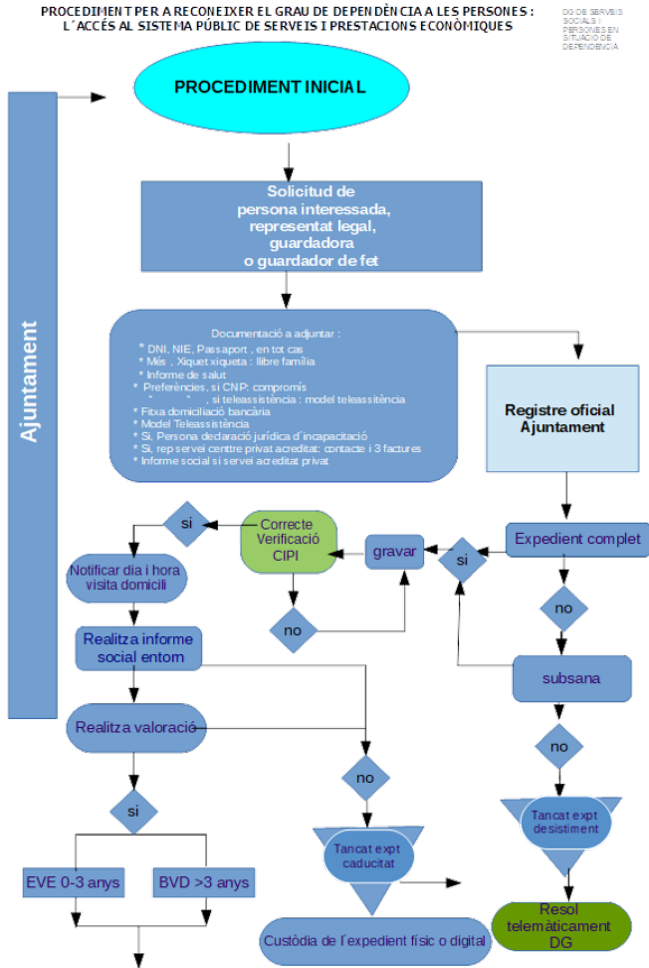
Geo Group ha trabajado actualmente en alrededor del 15% de las solicitudes incompletas o con errores para continuar.

Aparte de las mejoras que supone el trabajo, se han resuelto 2.070 expedientes desde noviembre de 2020, que es cuando se forma.

- Promedio de entrada de nuevas solicitudes por mes: 2.586 expt.
- Promedio de resoluciones iniciales por mes: 3.082
- Número total de personas en el sistema: 159.252
- Número total de personas atendidas: 115.269
- Lista de espera actual: 14.018

METAS A CONSEGUIR

- Mejorar la atención a la ciudadanía en la tramitación 90%
- Mejorar la calidad de la respuesta y el rendimiento o servicios aplicados 75%
- Resolver más de 3000 expt. mensualmente
- Aumentar la eficiencia diaria en un 30%
- Reducir la lista de espera en alrededor de un 12% por año



Nos vemos en el próximo documento sobre la implementación de la filosofía de trabajo Monozukuri.