

**G E E O**

**Grup Especial Operatiu**  
de la D. G. d'Atenció Primària i  
Autonomia Personal

- **El valor de la persona**
- **Provocar el canvi en vells usos i costums**
- **Modernització de l'administració**

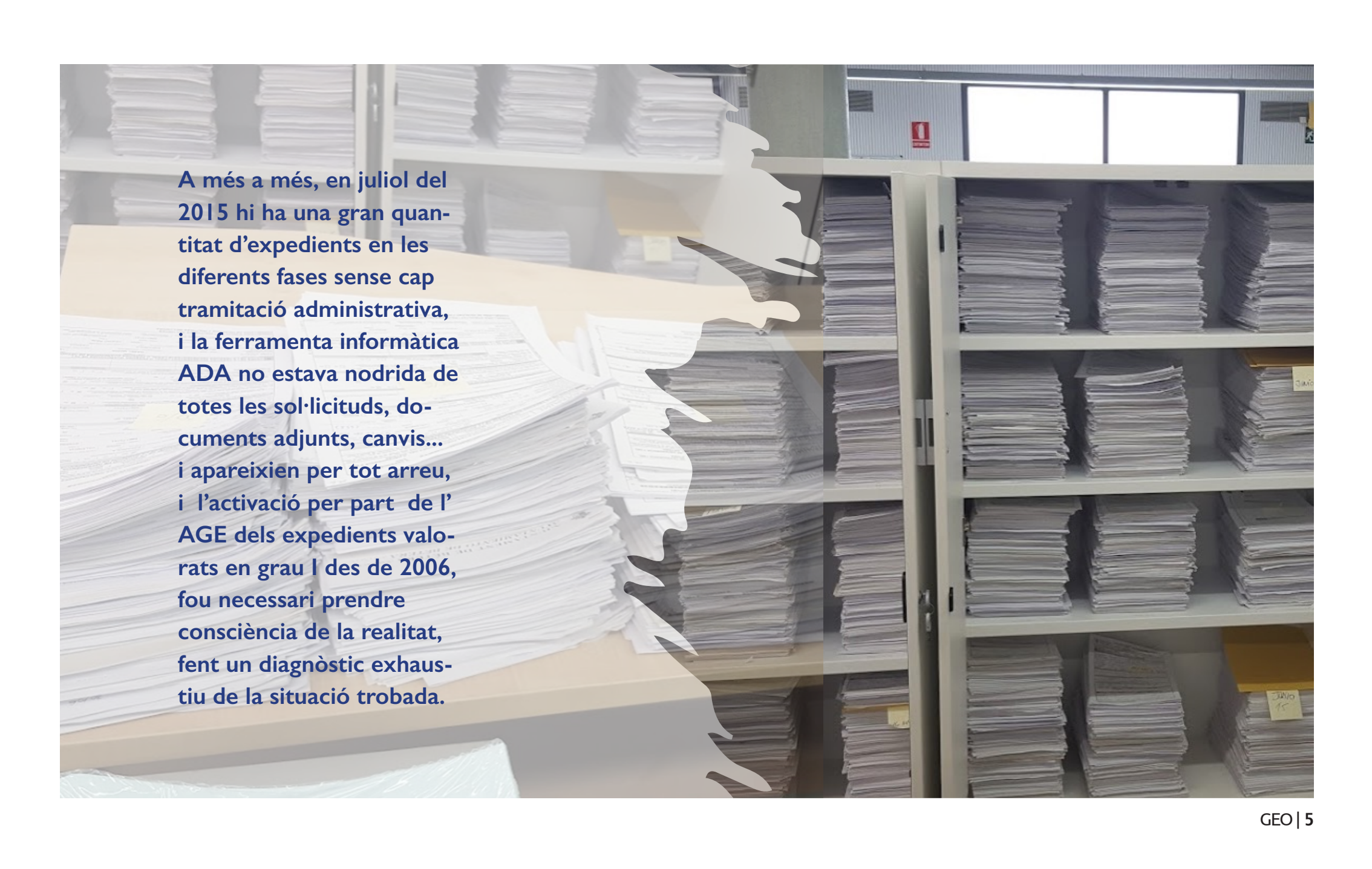
“Sigues el canvi que vols veure en el món”  
Mahatma Gandhi.

L'estat de les persones en situació de dependència abans del 2015 a la nostra Comunitat, era una situació quasi de desemparament. Al carrer, es crearen les Plataformes en defensa de les persones en situació de dependència que mantenen una lluita constant cap a les injustícies viscudes.

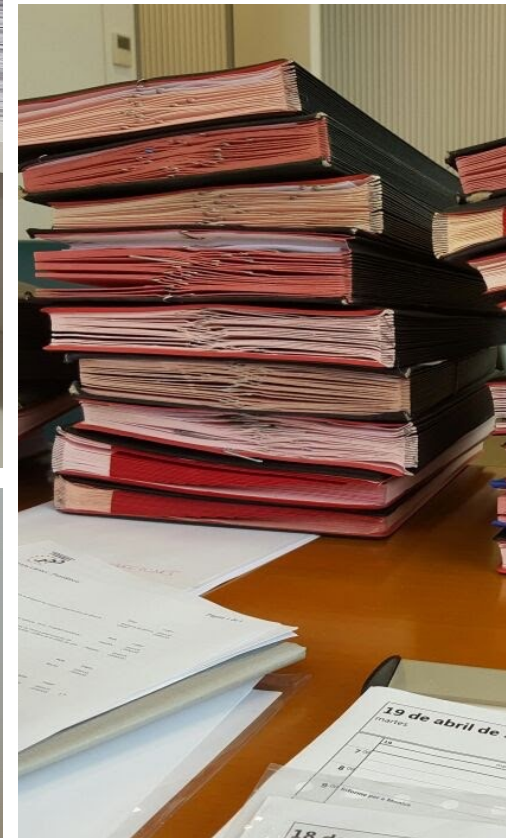
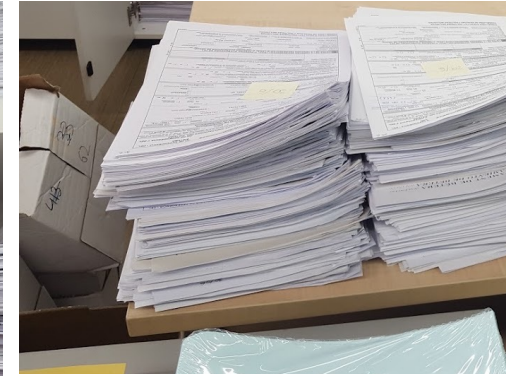
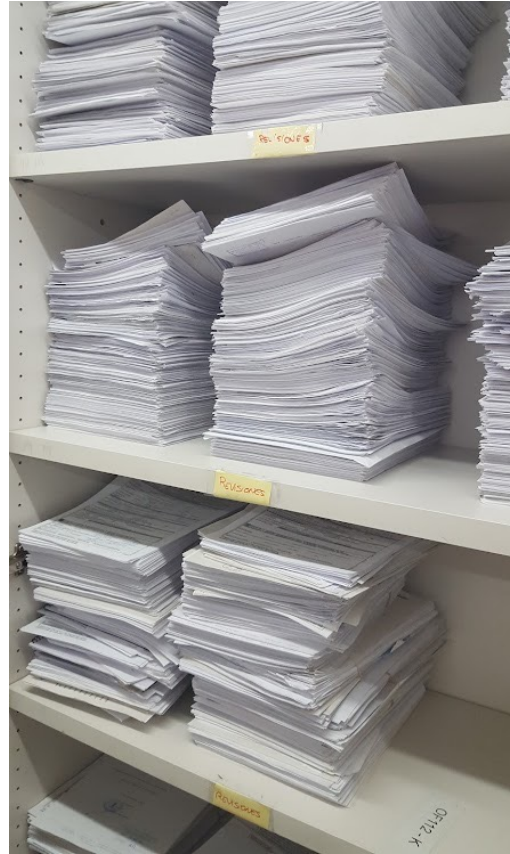
Veníem de l'època del govern anterior, amb retards inhumans a les tramitacions i als pagaments de les prestacions, implantant copagaments ens els anys més durs i que va a demonitzar a les persones que ho sol·liciten. Fins i tot cometent irresponsablement i de manera inapropiada prejuís sobre aquestes, i amb un menyspreu per l'atenció al sistema de dependència que es deixava veure en la manca de cos administratiu competent per a gestionar-ho. En molts casos, les persones es veien obligades a recórrer als tribunals per aconseguir els drets que l'administració els negava. La Comunitat Valenciana estava a la cua en totes les estadístiques espanyoles.

A partir del 2015, amb l'entrada del Govern del Botànic, es fa necessària l'aplicació de noves tècniques i estratègies de treball davant el gran repte de tirar endavant l'atenció a les persones en situació de dependència a la Comunitat Valenciana. En la primera etapa es feu una forta aposta per dos vessants: el primer la municipalització en la gestió, tràmit i responsabilitat, a través de l'atenció primària de serveis socials al costat d'el decret que normativitzava clarament i recollia multitud d'instruccions i ordres disperses; i el segon, la col·lectivització de la formació en aprenentatges, transparència provocant la col·laboració interadministrativa i la unificació d'ideari de les persones en el centre i l'atenció integral en el seu entorn.

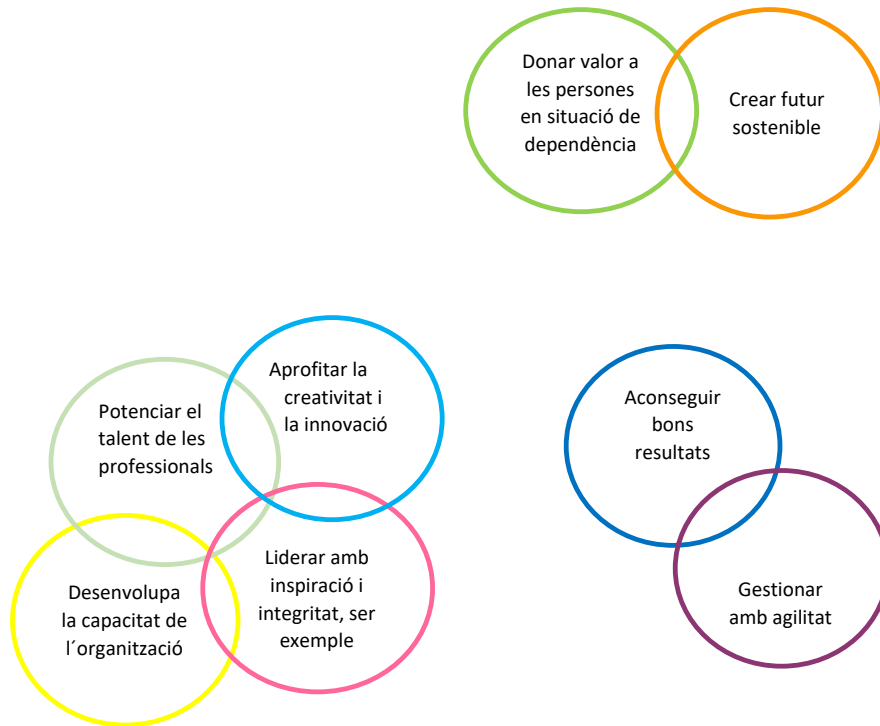
Així, si la Llei de Dependència (Llei 39/2006 de 14 de desembre) ja suposava, en la teoria, la participació i coordinació per tal de desenvolupar i homologar un sistema públic de dependència de l'Administració General de l'Estat i de les Administracions Autòniques, des del 2015, a la Comunitat Valenciana, s'aposta fortament per la col·laboració amb l'Administració Local per a dur endavant tots aquells tràmits al seu abast per a desenvolupar el sistema de dependència, aplicant el principi de proximitat a la ciutadania, amb la voluntat no sols d'agilitzar tràmits sinó també "d'humanitzar-los". Canviant de paradigma de treball y provocant simultàniament l'aplicació de **diverses tècniques** no antagonistes per a treballar.



A més a més, en juliol del 2015 hi ha una gran quantitat d'expedients en les diferents fases sense cap tramitació administrativa, i la ferramenta informàtica ADA no estava nodrida de totes les sol·licituds, documents adjunts, canvis... i apareixien per tot arreu, i l'activació per part de l'AGE dels expedients valorats en grau I des de 2006, fou necessari prendre consciència de la realitat, fent un diagnòstic exhaustiu de la situació trobada.







- Una vegada analitzat el diagnòstic respecte als expedients en atenció, o en fase de tramitació, fou necessari conèixer cadascun dels departaments i dels recursos humans que el pertocaven.
- La comparativa es feu a través d'indicadors estatals i europeus en atenció a les persones en situació de dependència.
- S'inicia el procés del canvi de treball amb l'equip directiu. **Canviem la cultura**, afavorint la motivació, creença i sentit del deure públic que té la funció pública, potenciant el treball per objectius de cadascun dels equips que responen a diferents fases de la tramitació i per diferents serveis i/o prestacions. En la totalitat són cinc, el primer subdividint-se en dos.

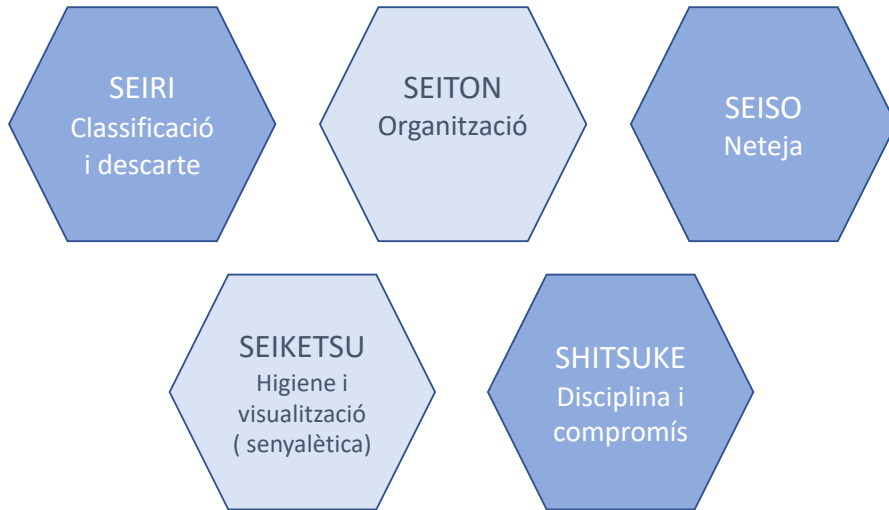


Pel flux de tramitació actuen intercanviant-se al llarg del procediment:

- Servei de Coordinació de Serveis Socials d'Atenció Primària Bàsica
- Servei de Reconeixement del Grau de Dependència
- Servei de Coordinació de Serveis Socials d'Atenció Primària Específica
- Servei de Prestacions i Relacions Administratives
- Servei de Procediments Jurídics Especials.

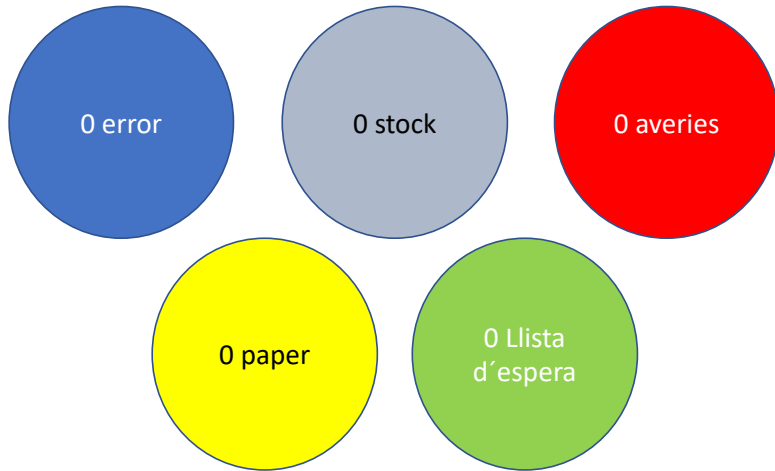
Portem 6 anys absorbint la teoria dels 5 zeros i les 5 S, agafant cadascuna pel seu valor en el nostre laberint administratiu. Donada la situació trobada és necessari aplicar primer la **Teoria de les 5 S**.

Té com a objectiu crear llocs de treball organitzats i nets, ordenats i estructurats de forma intuïtiva, agradable i senzilla. Es segueix creant una cultura d'empresa que facilita el treball a totes les persones i transmet coneixement de l'organització, generant un canvi positiu en les persones que treballen en eixe entorn i, per tant, canvia la cultura cap a l'augment de productivitat.



Es donen 5 principis japonesos bàsics en què les mateixes paraules comencen per la lletra S:

- Seiri (classificar), cada document al seu lloc, descarta i elimina els que no tenen interès.
- Seiton (ordre) prioritzem o enumerem el que hi ha damunt la taula
- Seiso (neteja) practiquem la higiene en la taula, el minimalisme no és una moda, és higiene mental.
- Seiketsu (estandarditzar) buscarem fluxos que mecanitzen el treball
- Shitsuke (disciplina) en metodologia de treball i en concentració laboral



Aplicada de forma constant la teoria de les 5 S, cal aprofundir en la tramitació en si, aplicant la Teoria dels 5 zeros per tindre una resposta efectiva i tractar de tindre a zero sempre els següents paràmetres:

- **0 ERRORS** o defectes. Aconseguir que totes les sol·licituds entren perfectes per poder ser tramitades, evitant el paternalisme que vulnere la prompta resposta, “les coses ben fetes sempre estaran ben fetes” per tant evitarem requeriments, retardaments, avaries, burocràcia i duplicitats.

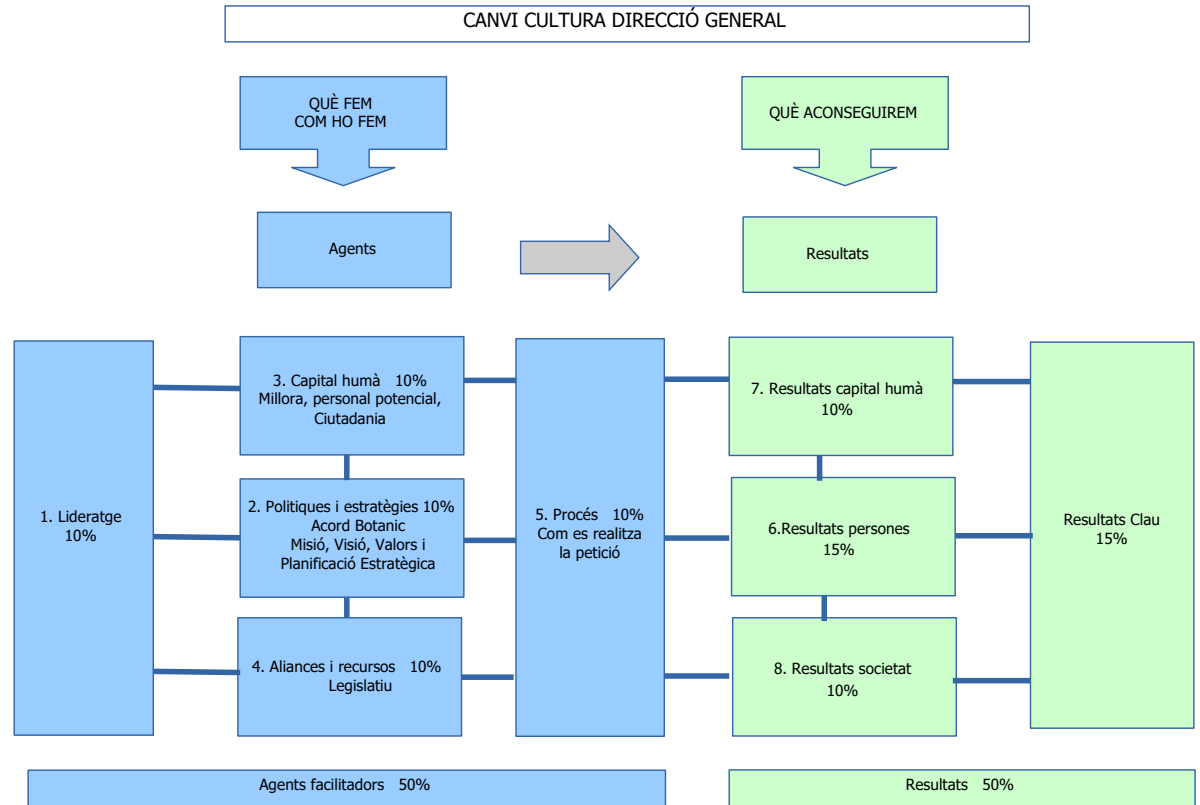
- **0 AVARIES.** La maquinària de treball ADA cal que millore per a ser intuïtiva, fàcil i amb una programació neta. Ha de ser la ferramenta de treball que fluixa donant l'estadística no sols a la DG sinó també als ajuntaments, de forma que coneguen l'estat de l'atenció a la dependència en el seu municipi. Així mateix evitar parades tècniques per la inoperabilitat del sistema.
- **0 ESTOC.** Evitar recursos innecessaris o millora dels existents per major demanda, impeding logístiques antigues de repartiment i arxius manuals.
- **0 PAPERS.** Evitar no sol el físic sinó la burocràcia que obliga la llei 39/2006 de promoció de l'autonomia i atenció a les persones en situació de dependència.
- **0 LLISTA D'ESPERA.** Evitar que les persones hagen d'esperar la resposta de l'administració després de 6 mesos i responsabilitzant-se dels possibles inconvenients i el dret que haguera causat la sol·licitud.



Escalant el treball per objectius de cada professional, cada equip i cada servei en forma cònica, s'aconsegueix la millora de resultats a la suma dels esforços, i s'apliquen diferents teories de qualitat estratègica tendint a l'excel·lència, com a paradigma nou de tractament del reconeixement i l'atenció a les persones en situació d'autonomia i aplicació de les prestacions i recursos de la dependència. Tothom és coneixedor d'aquests objectius, mensualment s'escriuen als TOTEMS per SERVEI. El TOTEM aporta la quantitat, diària, setmanal, mensual i la xifra màxima potencialment d'excel·lència en l'atenció a les persones en situació de dependència a la Comunitat Autònoma.

Es considera adient introduir el **JUST IN TIME (JIT)**, utilitzat per l'empresa Toyota, un model d'organització japonesa creada i aplicada per a un sistema de producció i rendibilitat de la producció de béns, com a filosofia de treball en 1950 i s'adapta dita estratègia pensant en ser una administració al servei de la seua ciutadania, i sumant que les persones sol·licitants no són qualsevol, sinò què estan patint vulnerabilitats que obliguen a respondre en temps limitat i no deshumanitzar la cura i la intervenció integral. Per tant, **ens convertim en proveïdors de les persones en situació de dependència** i de l'estabilitat de les seues famílies i, conseqüentment, prenem el compromís d'arribar a temps a les peticions, en la major qualitat possible, a totes les persones sol·licitants.

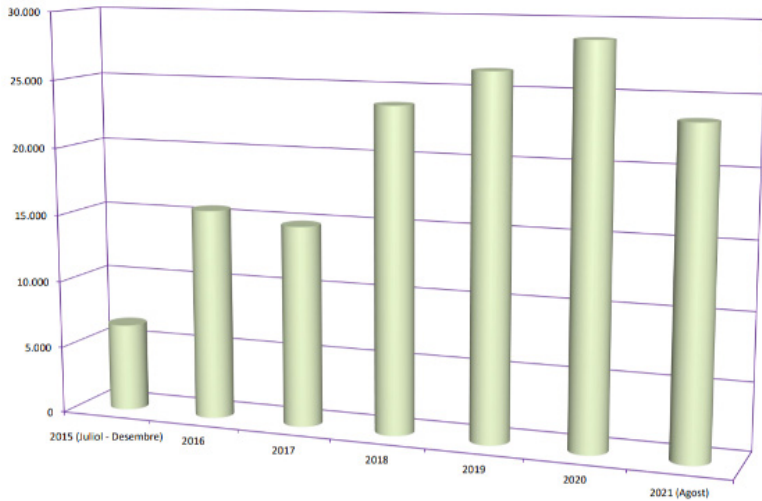
Es considera necessari, dins del marc normatiu aplicable tant autonòmic com estatal, aplicar l'EF-QM, (European Foundation Quality Management) apostant pels canvis de cultura i estratègies en els 9 criteris a valorar.



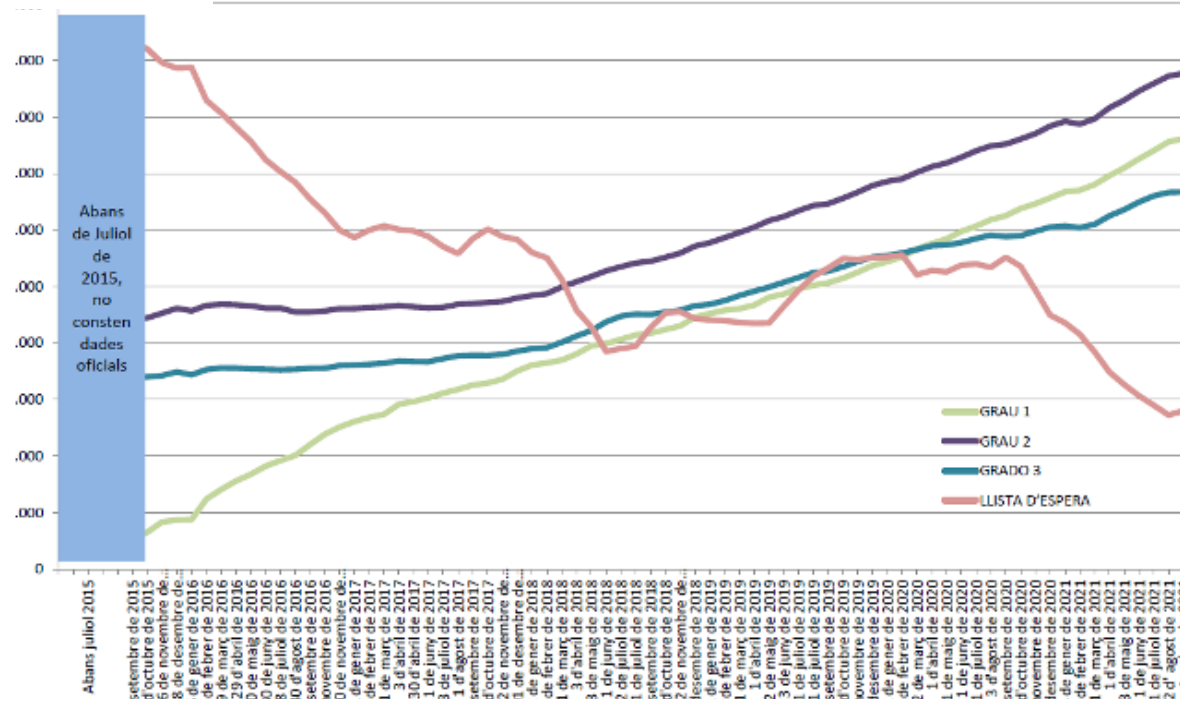
Apliquem estadístiques, sobretot amb indicadors de gestió i resultats, avaluant des de juliol de 2015 les xifres de cadascun dels resultats dels serveis, donat que ja tenim dades recollides en el temps. Fem l'estudi en dos vessants: la primera sobre les dades globals, que han de ser transparents i públiques, de totes les llistes en què treballa la direcció general. Els temps necessaris, els objectius complits, els Graus més valorats, els indicadors de queixes... La segona, fent possible l'anàlisi que ens permet estudiar cadascun dels municipis, des de l'entrada de la sol·licitud inicial, la demanda del recurs o prestació, la documentació aportada, els informes socials de l'entorn que recullen la prescripció facultativa, fins a la valoració del grau per poder determinar el pla individualitzat d'atenció.

Actualment sabem els temps, la cadència de cadascun dels municipis i podem començar a conèixer la càrrega de treball completa i quins són els resultats d'execució donada la situació en cada moment, ja que tenim consciència dels nostres temps de treball, demanda i de la nostra realitat administrativa respecte als RRHH, pel que ens permet fer les correccions en el sistema tramitador.

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



**Dades d'atenció a la Dependència**





Es formen equips de millora que la pandèmia i els canvis organitzacionals impedeixen dur a terme de forma eficaç, tallant-se la tasca desenvolupada, però formant la llavor per al futur GEO.

La possibilitat d'engegar un equip GEO en una organització no és imminent, ni forma part de la urgència, ni pot nàixer de la desesperació, sinó que és culminació, o almenys un pas endavant, dins d'un procés de millora.

El grup GEO creix baix la maduresa dels procediments i de les persones que s'ocupen d'ell. Cal tindre coneixements profunds de cadascuna de les fases de la tramitació, de la ferramenta i les possibilitats telemàtiques, del creixement estadístic i de tota la legislació vigent que referència les actuacions sota ella, perquè cada persona sol·licitant té unes demandes i necessitats diferents i ens preocupa la rigidesa del sistema d'atenció que marca la Llei.

GEO com a grup especial operatiu, està conformat no soles per les professionals que pertanyen a la Direcció General d'Atenció Primària i Autonomia personal, sinó també per personal de Tecnologia i Comunicació i entre totes componen un equip d'intercanvi d'informació i formació procurant tindre una ment oberta i creativa que faça possible fer canvis.

El GEO té frescor i creativitat, força en trencar normes no escrites, camins ja realitzats baix la premissa que si es segueix fent el mateix sempre s'obtindran els mateixos resultats, i per tant el que cal és canviar per a millorar. Invenció, innovació i investigació per al desenvolupament de l'atenció a la dependència.

Es tracta d'una **reorganització administrativa** de 10 persones que es dediquen a recollir totes les sol·licituds que emmalalteixen d'errors, o tenen un expedient en bucle o complex, el solucionen i retorna al circuit tramitador perquè continue amb la seua gestió. Tenen totes les connexions i els nexes amb altres col·legues que els puguen permetre la solució al tap administratiu.

Provoca que la resta de companyes i companys professionals aconseguen treballar amb més eficàcia al tindre tota la documentació perfecta per a la seua resolució.

El grup té com a fites, considerant ferramenta de força la prescripció facultativa com ordre determinant d'autoritat, que donarà qualitat i sosteniment a la tramitació de la dependència dins del sistema d'atenció dels serveis socials públics d'atenció primària.

- 1.- Desburocratitzar el sistema, prescriu facultativament
- 2.- Eliminar la llista d'espera
- 3.- Millorar l'atenció a la ciutadania
- 4.- Millora dels serveis i prestacions

És necessari tindre un profund coneixement de la situació actual, saber què és el que té cada professional damunt la taula, com s'organitza, què compon la llista d'espera, quins recursos humans són els disponibles i de quantes hores disposem per fer la tramitació.

Cal saber quin és el talent de les persones i extraure de cadascuna d'elles, amb la motivació adient, fer bé la faena i el resultat excel·lent que dona el reconeixement per part de les companyes i companys, d'altres direccions generals i dels equips d'atenció primària i sobretot de la ciutadania. Fer valdre el canvi executat d'un sistema que no atenia i que desemparrava a les persones, a un equip ferm i emprenedor amb dotació pressupostària per a resoldre, què és capaç de donar resposta a les sol·licituds existents.

Davant una greu situació de tramitacions, unes llistes d'espera interminables, una ciutadania enfadada i tenint en contra la pròpia evolutiva de la vida, cal reportar solucions creatives per a donar resposta, tenint clar que no es pot perdre la dignitat de la persona sol·licitant i cal refer els seus drets i respondre amb responsabilitat per part de l'administració; i d'altra banda fer la tramitació més senzilla, més intuïtiva i posant en la primera línia la prescripció facultativa.

A més a més, tot el canvi cal proposar-lo a l'IMSERSO, amb la finalitat que prenga decisions en el mateix sentit.

## **FASE 1. DESCOBRRIR L'EXISTENT SENSE PORS**

**1. Selecció de l'equip.** Captar la concordança entre l'objectiu del projecte i les capacitats i habilitats de les professionals que el van a conformar.

**2. Desgranar la maquinària.** Analitzar profundament els processos. Reconéixer des del minut primer què és el que fa cadascuna de les professionals que atenen totes les fases de tramitació, desgranant de forma profunda i mil·limètrica.

**3. Bucles negatius.** Detectar aquelles tasques innecessàries, repetides o duplicades. Eliminar les tasques de revisió repetitives.

## **FASE 2. LOCALITZAR I DEFINIR NOMS**

**4. Identificar conflictes.** Compartir ideari i problemes detectats. Detecció i agrupació d'errors de patró comú.

**5. Marcar.** Detectar majors errors i com es produeixen; veure per què.

**6. Situar.** Detectar on es fan en la seua majoria i qui incorre en ells més vegades. Estudiar els expedients amb especial dificultat i les seues contradiccions.

**7. Avaluar** el percentatge d'error que ens pot donar i l'afectació del mateix.

### **FASE 3. ORDENAR PENSAMENTS**

**8. Flux.** Crear de nou el flux i la missió de cadascuna de les professionals que tramiten. Provocar rapidesa en la fase de resolució.

**9. Millorar el procediment en la maquinària.** Reduir la documentació burocràtica i acceptar la prescripció facultativa com a ordre determinant d'autoritat.

**10. Traslladar el coneixement** que surt de l'anàlisi dels problemes i la seua resolució a millores que permeten clarificar i agilitzar la gestió dels expedients de dependència.

## **FASE 4. EN MARXA, A CREAR**

**11. Col·lectivitzar els coneixements.** Compartir fluxos i potenciar la confiança en els coneixements i saviesa dels departaments.

**12. Solucionar.** Buscar solucions comunes i compartides, i per tant, acceptades per tothom.

**13. Prescripció facultativa.** Fer valdre la prescripció facultativa com a ferramenta referent de la millora.

**14. Crear amb autoritat.** Pensar en amplitud, en horitzó definit, coneixent que es té potestat de crear.



## **FASE 5. AVALUAR, MESURAR I CREURE**

**15. Mesurar** l'augment de resultats i compartir-ho.

**16. Reconèixer l'èxit i replicar.** S'arriba a l'excel·lència.

En resum, grup GEO es va crear a novembre de 2020, com a instrument d'informació, formació i millora, que fa seus molts dels principis de la metodologia de treball en xarxa, xarxa en la qual participen tant les entitats de major proximitat a la persona (equips de serveis socials d'atenció primària), com l'entitat autònoma que resol.

**Instrument d'informació** en dos vessants: d'una banda permet conèixer qui fa què dins de la mateixa organització, i d'altra facilita la identificació de les errades i dels «embossos» més freqüents que impedeixen el progrés de les sol·licituds i, per tant, l'atenció en temps i forma a les persones en situació de dependència.

**Instrument de formació** perquè l'anàlisi d'aquestes errades permet detectar dinàmiques disruptives o disfuncionals i canviar-les, eliminant determinades accions que a curt termini bloquegen el procediment, i realitzant canvis de major intensitat en les formes de fer. A més a més, el grup GEO facilita la comprensió de la forma de funcionar de les diferents persones operadores que intervenen en la tramitació de les sol·licituds de dependència, per part dels altres intervinents, i motiva a totes en veure que la seua intervenció, la de cadascuna d'elles, facilita l'avanç de les sol·licituds i millora els temps de resolució.

I finalment, **instrument de millora** perquè el resultat de la informació i de la formació no pot ser altre que la millora del procediment. Saber qui fa què, quan i perquè, i canviar les dinàmiques que alenteixen o bloquegen el procediment, a més de resoldre aquelles sol·licituds que han quedat aturades en un moment del procés, no pot fer altra cosa que no siga millorar l'atenció a les persones en situació de dependència.

## REALITATS DEL GEO

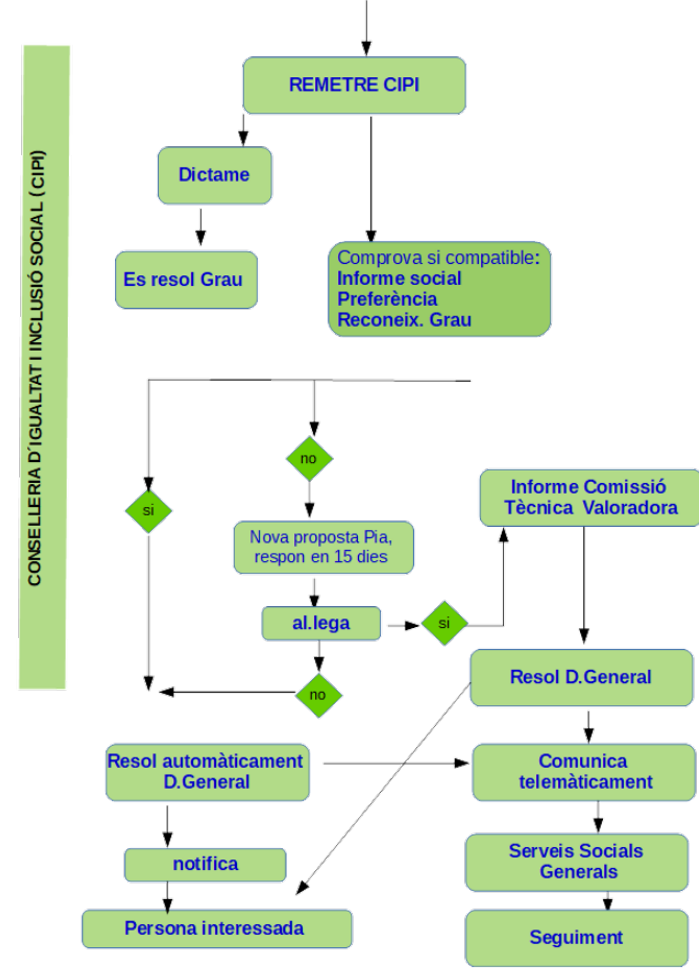
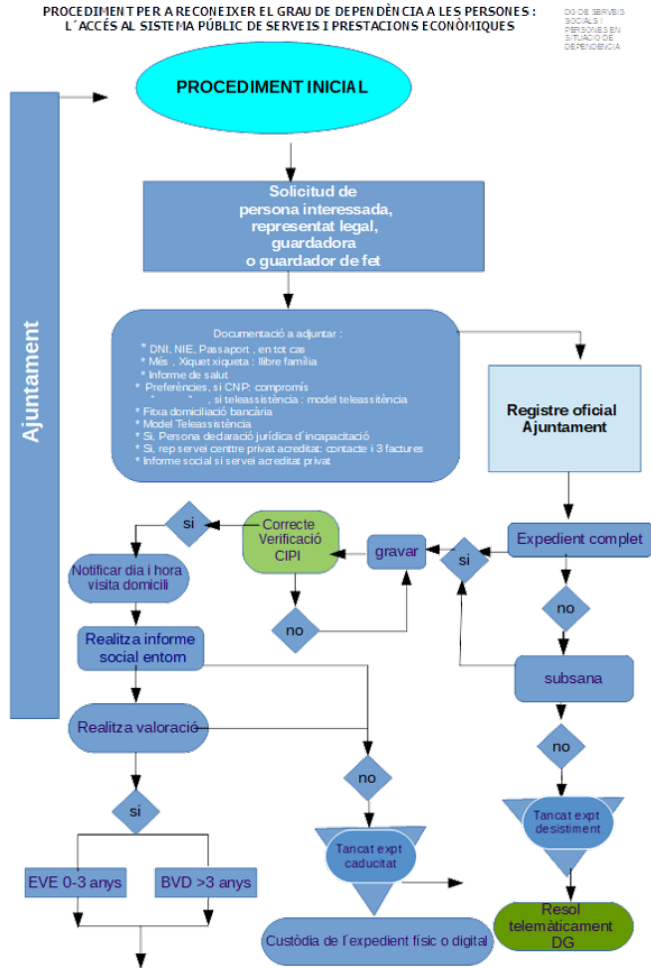
Actualment el GRUP GEO ha treballat al voltant d'un 15% de sol·licituds incompletes o amb errors per poder continuar.

A banda de les millores que va suposant el treball, s'han resolt 2.070 expedients des de novembre de 2020, que és quan es forma.

- Mitja d'entrada de sol·licituds noves al mes: 2.586 expt
- Mitja de resolucions inicials al mes: 3.082
- Totalitat de persones en el sistema: 159.252
- Total de persones ateses: 115.269
- Llista espera actual: 14.018

## METES A ACONSEGUIR

- Millorar l'atenció a la ciutadania en la tramitació: 90%
- Millorar la qualitat de resposta i de prestacions o serveis aplicats: 75%
- Resoldre mensualment més de 3000 expt
- Augmentar un 30% l'eficàcia diària
- Reduir la llista d'espera entorn d'un 12% anual



**Ens veiem al proper document en la implantació de la filosofia  
de treball Monozukuri.**