



GOBIERNO
DE ESPAÑA

DELEGACIÓN
DEL GOBIERNO
EN CANTABRIA

NUEVO MODELO ORGANIZATIVO EN LA OFICINA DE EXTRANJEROS DE SANTANDER

Gloria Gurria Flores
Lorena del Pozo Puente

Madrid, junio 2011

© Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Secretaría General Técnica

Catálogo general de publicaciones oficiales:
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Catálogo de publicaciones de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública:
<http://www.mpt.gob.es/publicaciones.html>

Edita: Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Secretaría General Técnica

NIPO: 850-11-036-2

METODOLOGÍA DINÁMICA DE TRABAJO EN EL PERIODO 2005-2010

INTRODUCCIÓN

La oficina de extranjeros de Santander fue creada por Orden del Ministerio de Presidencia ORDEN PRE /1700/2002, de 5 de Julio cumpliendo con el mandato de la L.O. 4/2000 de 11 de Enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, reformada por la L.O. 8/2000, de 22 de Diciembre. El artículo 67. 2 de la mencionada normativa establece que *"El Gobierno unificará en oficinas provinciales los servicios existentes, dependientes de diferentes órganos de la Administración del Estado con competencia en inmigración, al objeto de conseguir una adecuada coordinación de su actuación administrativa"*.

Con la creación de la Oficina de Extranjeros de Santander se integraron todos los órganos de gestión (MTIN, MPTAP, MIR)* con funciones en tema de inmigración, permisos y autorizaciones, al objeto de conseguir una mayor eficacia y una adecuada coordinación entre los órganos del Gobierno de España competentes en materia de extranjería. Con ello se persigue que el ciudadano, extranjero o nacional, que se interese por un tema de inmigración solo tenga que dirigirse a un órgano de la administración, es decir, se facilita al ciudadano el acceso a una sola sede presencial para informarse de cualquier tema relacionado con la inmigración.

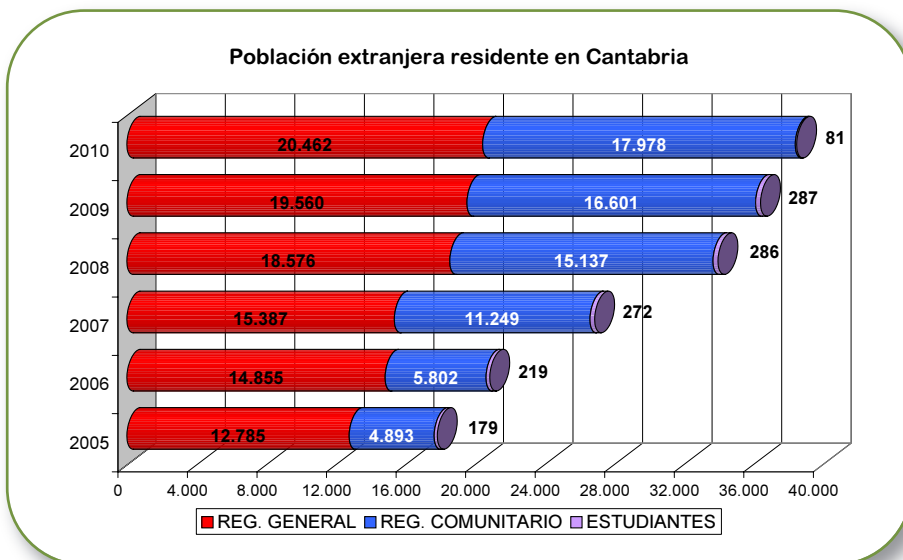
La oficina de extranjeros se ubicó en un principio en la Delegación del Gobierno de Santander pasando en Julio de 2005 a una nueva sede en la C/Vargas, 53, dotada de unas instalaciones mas adecuadas para la atención al público con acceso directo desde el exterior y una primera planta para el área de tramitación. Estas nuevas instalaciones mejoraron notablemente la calidad en la atención a la ciudadanía.

A partir del Real Decreto 942/2010, de 23 de Julio que modifica el Reglamento de Extranjería aprobado por Real Decreto 2393/2004, de 30 de Diciembre, las Oficinas de extranjeros han pasado a encuadrarse en las Áreas funcionales de Trabajo e Inmigración en la Delegaciones o Subdelegaciones del Gobierno.

* Ministerio de Trabajo e Inmigración, Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, Ministerio del Interior.

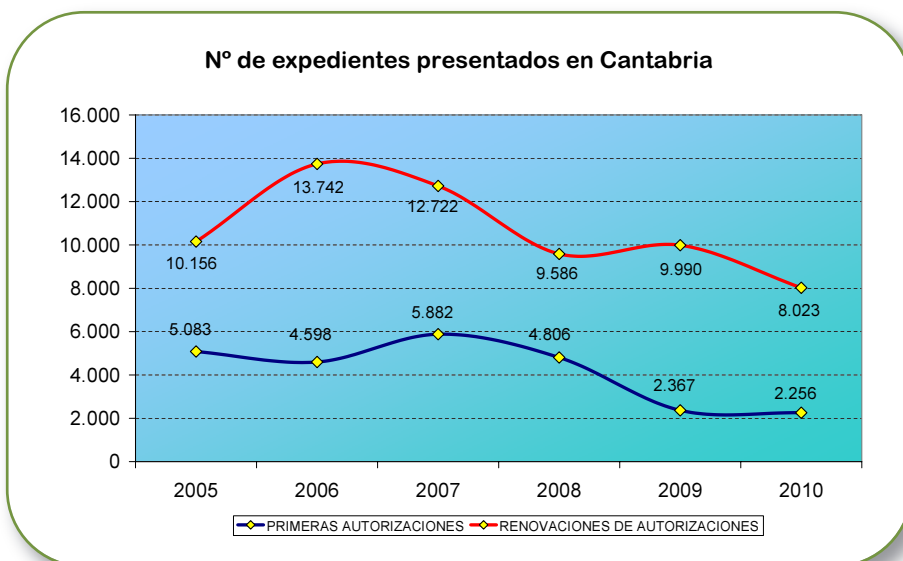
POBLACION EXTRANJERA EN CANTABRIA

En el 2005 la población extranjera residente en Cantabria era de 17.857 y en el 2010 de 38.521* datos a 31 de Diciembre.



* Fuente: <http://extranjeros.mtin.es/es/informacionestadistica/>

Nos encontramos con un incremento significativo de cifras totales que nos indica que el fenómeno inmigratorio ha aumentado significativamente en el periodo, pero en el análisis del mismo, se observa, una ralentización del flujo de entrada, con un número menor de primeras autorizaciones de residencia y una consolidación de la población extranjera, con aumento de renovaciones de autorizaciones.

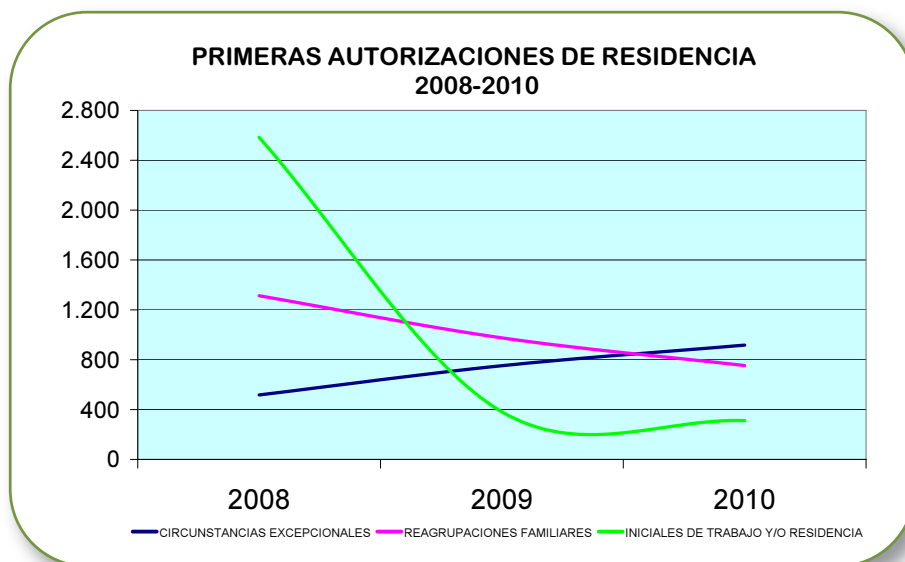


Llamamos primeras autorizaciones de residencia a la suma de expedientes de autorizaciones iniciales de residencia y/o trabajo, reagrupaciones familiares y autorizaciones por circunstancias excepcionales. El extranjero está en su país de origen en los dos primeros casos y se encuentra ya en España en el tercero.

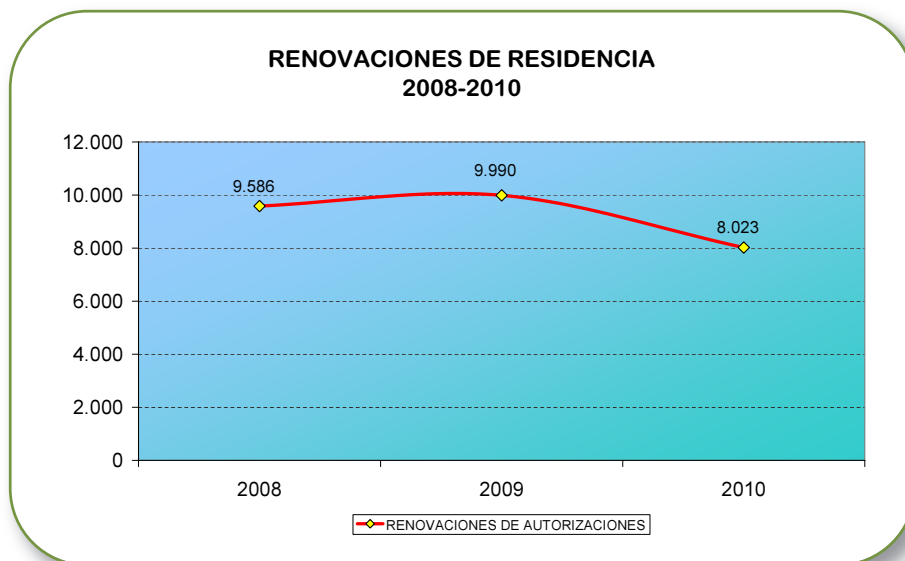
Dentro de las primeras autorizaciones de residencia, las autorizaciones iniciales de residencia y/o trabajo comienzan a disminuir a partir de 2008, coincidente con la situación nacional de empleo. Es significativo que en Cantabria, el Catálogo de Ocupaciones de Dificil Cobertura en el 3º trimestre de 2008 constaba de 21 ocupaciones, en el 4º trimestre desciende a 3 ocupaciones y en el 2009, a partir del 2º trimestre, salvo acuerdos en temas de deportistas profesionales, entrenadores deportivos y puestos de la marina mercante, la ocupación que se oferta a los extranjeros en origen, en términos generales, es nula.

Las reagrupaciones de familiares por los extranjeros que renuevan su residencia son importantes en el cómputo general, mayor afluencia de entrada por este concepto que por los iniciales de residencia y/o trabajo.

Por último, hay que destacar el aumento de las autorizaciones por circunstancias excepcionales de los extranjeros residentes irregulares.



A través de los expedientes de renovación de autorizaciones de residencias y/o trabajo y residencias de larga duración se va percibiendo una consolidación o estabilización de población extranjera residente en España.



METODOLOGIA DE TRABAJO: 2005-2008

En el 2005 nos encontramos una Oficina estructurada de tal forma que los empleados públicos realizan funciones especializadas y concretas. El personal se distribuye entre los dedicados a la atención al público y los dedicados a tramitar los expedientes administrativos de autorizaciones y dentro de estos, por tipo de autorización: residencia y trabajo iniciales, reagrupaciones familiares, renovaciones de autorizaciones de trabajo y/o residencia, prórrogas de estancia, títulos de viajes, cédulas de inscripción, estancias para investigación y estudios, residencia temporal por circunstancias excepcionales, residencias temporales y/o permanentes de familiares de comunitarios...

1. ATENCIÓN AL PÚBLICO Y EXPEDICIÓN DE LA TARJETA DE IDENTIDAD DE EXTRANJERO (TIE)

La Atención al Público se realiza en la Planta Baja del edificio, cuenta con un SIGE (Sistema Inteligente Gestor de Espera) y con atención personalizada.



PRESENTACION
PANTALLA
SIGE.



SALA DE ESPERA.

El **SIGE** esta reforzado por la presencia de un empleado público quien se encarga de informar al ciudadano del tipo de gestión a realizar y le entrega el número de espera para pasar a la sala del público.

Si el tipo de gestión es una solicitud de autorización inicial de residencia y trabajo, previamente a presentarse en la oficina, el empleador tiene que solicitarlo por escrito y obtener una cita previa. Cita previa que se comunica por teléfono o por correo electrónico.

Si el tipo de gestión es la toma de huellas para la expedición de la TIE, en los casos de expedientes de renovación y de modificación de autorización anterior, se hace constar la cita previa en la resolución del expediente.

La Atención personalizada en planta baja se lleva a cabo por empleados del MPTAP (Ministerio de Política Territorial y Administración Pública) y del MIR (Ministerio del Interior) según el orden de entrada.

Por empleados de MPTAP se graban en las aplicaciones informáticas las solicitudes y el resto de documentos y en su caso, se requiere en mesa por el empleado la documentación no aportada por el ciudadano. De todo ello queda constancia en el Registro.



ATENCIÓN PERSONALIZADA EN PLANTA BAJA.

Por empleados del MIR se expide la tarjeta de identidad de extranjero (TIE) y el Certificado de Registro de Ciudadano de la UE. La actuación consiste en la entrega al ciudadano extranjero no comunitario de un documento (TIE) destinado a identificarle a los efectos de acreditar su situación legal en España y al ciudadano comunitario de un documento acreditativo de la inscripción en el Registro Central de Extranjeros.

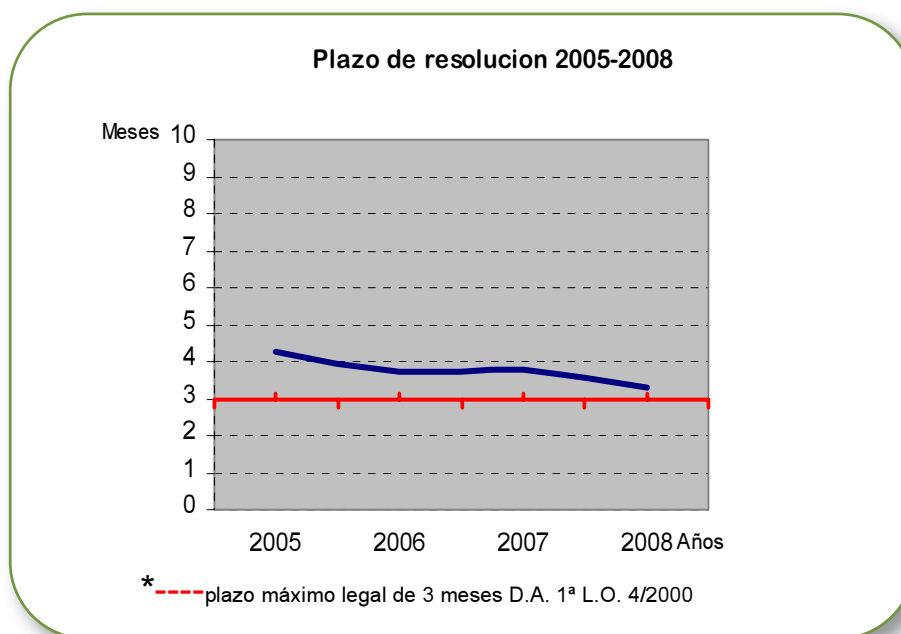
2. TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES

La Tramitación de los expedientes administrativos se realiza en el área correspondiente ubicada en la primera planta. Los empleados públicos están especializados según el tipo de expediente administrativo. Además la documentación aportada por Registro (art. 38.4 de la Ley 30/92) se graba en la aplicación informática por paquetes previos a su tramitación, es decir, no se graba en el momento de su recepción por correo ordinario. La documentación aportada en la Atención al Público, ya grabada en la aplicación, se pasa a tramitación.

3. JUSTIFICACIÓN

En el año 2005 se prioriza la atención al público y se hace un esfuerzo para mantener, en cualquier situación, los puestos de trabajo en esta función. Se quiere evitar las colas de espera, imagen habitual en las oficinas de extranjeros en dicha época.

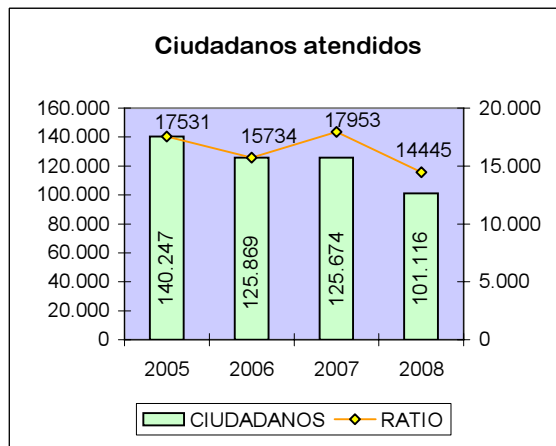
Por otra parte dado el elevado numero de expedientes que se produce como consecuencia de la afluencia de público se considera que la especialización en trámites agiliza la gestión del expediente solicitado, pero el resultado fue una demora mas allá del plazo legalmente establecido en la normativa (disposición adicional primera de la L.O. 4/2000, en la redacción introducida por la L.O. 2/2009). La relación de puestos de trabajo no se amoldaba a las necesidades que el flujo de entrada de expedientes requería.



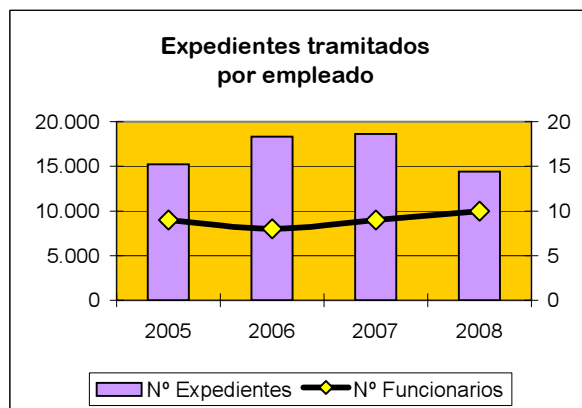
La especialización en las funciones de los empleados junto con la ratio inadecuada conllevó que en caso de ausencias de trabajo (bajas, vacaciones, permisos) solo se cubriera prioritariamente la atención al público en detrimento de la tramitación de expedientes con la consiguiente demora en plazos de resolución.

Relación ciudadanos en atención al público/Empleados			
AÑO	CIUDADANOS	EMPLEADOS	RATIO
2005	140.247	8	17.531
2006	125.869	8	15.734
2007	125.674	7	17.953
2008	101.116	7	14.445

Número de ciudadanos atendidos por año en relación a empleados en Atención al Público



	Nº Expedientes	Empleados	Ratio
2005	15.239	9	1.693,22
2006	18.340	8	2.292,50
2007	18.604	9	2.067,11
2008	14.392	10	1.439,20



DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: 2008-2010

A mediados de 2008 y como forma de resolver la demora en la tramitación de expedientes e intentar disminuir aun más el tiempo de espera en la sala del público se realiza un nuevo método de trabajo y se modifica la estructura organizativa.

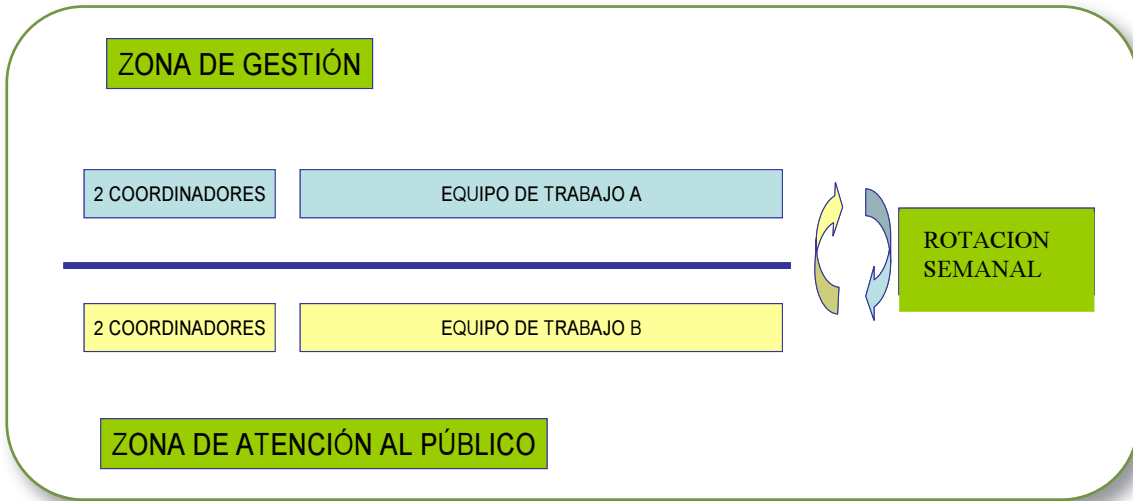
Se abandona el concepto de especialización en tareas y se asume la rotación de funciones para conseguir que todos los empleados tengan un conocimiento integral de cualquier expediente de autorización desde su inicio y que conozcan y atiendan al público de forma simultanea. Se quiere evitar especialidades unidireccionales que entorpezcan la gestión en épocas vacacionales, en situaciones de licencias de empleados o en incrementos puntuales de trabajo. La rotación de empleados entre la fase de atención al público y la fase de tramitación es de carácter semanal.

Para ello se procede a la creación de dos grupos de trabajo con personal del cuerpo general de la AGE, grupos C1 y C2, y al frente de ellos, 4 coordinadores de equipo, de los que uno de ellos tiene asignada la función de Jefe de Sección. Dentro de cada grupo se asignan diferentes tipos de expedientes de autorizaciones que se someten a rotación de carácter semestral de forma que todos los empleados conocen la totalidad de trámites de la Oficina en ciclos anuales.

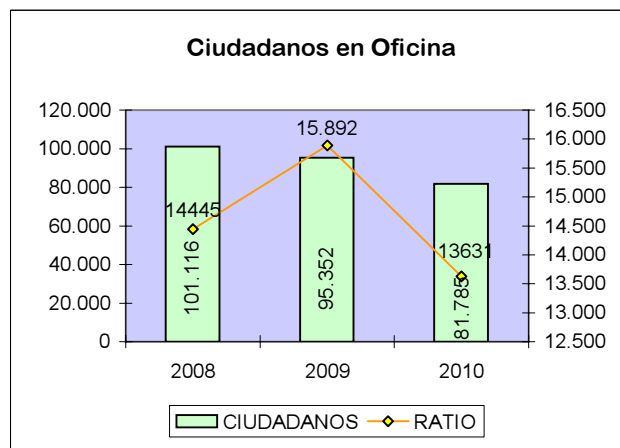
Los coordinadores no tienen asignados los grupos de trabajo de forma permanente sino que realizan una rotación semanal entre ellos. El motivo es que de esta forma los grupos no se vuelven a especializar por una cuestión de estilo de liderazgo y al contrario, las buenas prácticas se extienden con la movilidad de los coordinadores y la supervisión de la Jefa de la Oficina.

La misión de los coordinadores es encargarse del reparto, coordinación y cumplimiento de todas las tareas diarias asignadas al personal, la resolución de incidencias en la sala de atención al público, el control del Sistema Inteligente del Gestor de Esperas y de Cita Previa por Internet, velar por el cumplimiento de las instrucciones en materia de extranjería y dar cuenta a la Jefa de la Oficina del cumplimiento de los objetivos asignados.

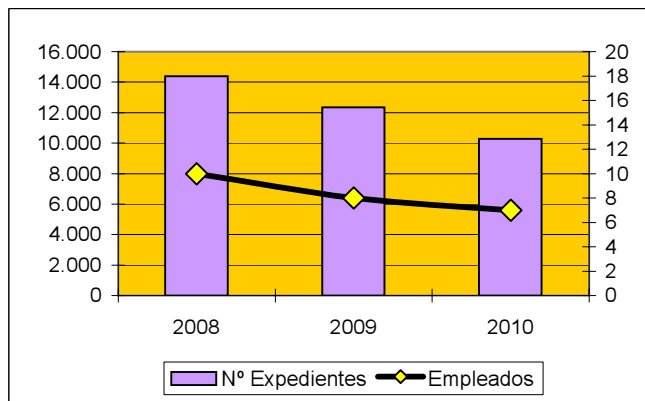
ACCIONES DE MEJORA



Relación ciudadanos en Oficina/Empleados			
AÑO	CIUDADANOS	EMPLEADOS	RATIO
2008	101.116	7	14.445
2009	95.352	6	15.892
2010	81.785	6	13.631



	Nº Expedientes	Empleados	Ratio
2008	14.392	10	1.439,20
2009	12.357	8	1.544,63
2010	10.279	7	1.468,43



* Fuente: <http://extranjeros.mtin.es/es/informacionestadistica/>

1. ATENCIÓN AL PÚBLICO Y EXPEDICIÓN DE TIE

La Atención al Público se sigue realizando en la Planta Baja, aunque se ha modificado el acceso, de forma que la entrada es la general del edificio.



NUEVO ACCESO PUERTA PRINCIPAL.



ENTRADA OFICINA.

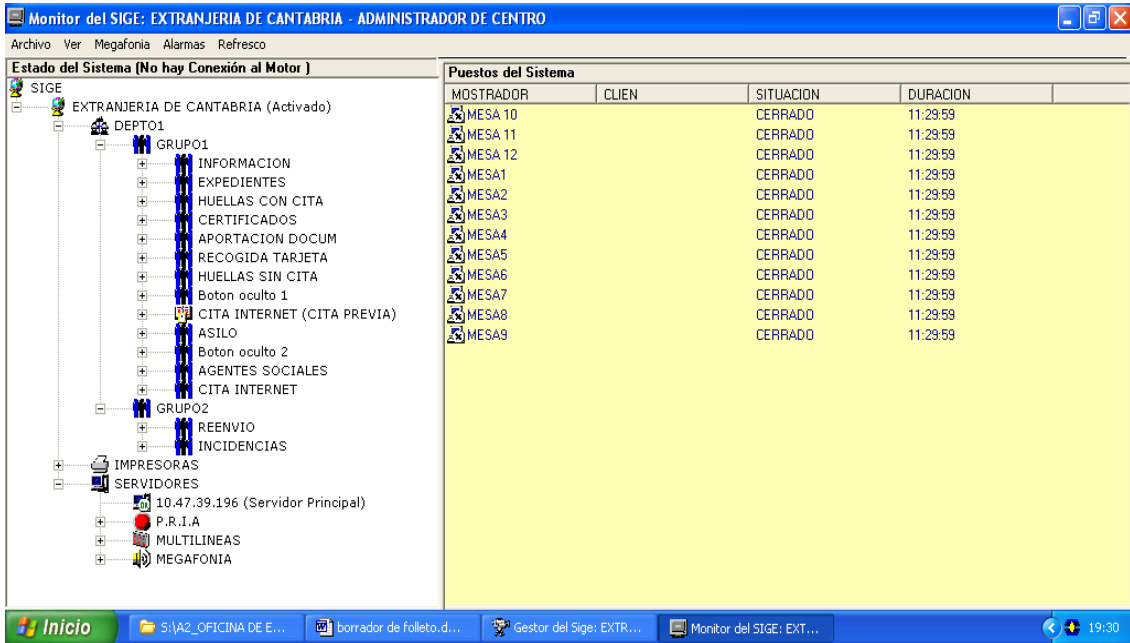
Al **SIGE** (Sistema Inteligente de Gestión de Espera) se le ha adaptado un expendedor de tickets con pantalla táctil, donde el propio ciudadano opera autónomamente, eligiendo la opción deseada en función del tipo de trámite que vaya a realizar. En el caso que necesite información para decidir el trámite que precisa tiene la opción de pulsar el botón de información para pasar a la sala y optar a dicha información en las mesas de atención personalizada. Este sistema ha agilizado la entrada en la sala de espera y el empleado público que hacía las funciones de información previa y entrega de número de espera para acceder a la sala ha quedado integrado dentro de los grupos de trabajo, optimizándose mejor el personal.



GESTOR DE TURNOS.



PANTALLA TÁCTIL.



PANTALLA MONITOR SIGE.

Se ha introducido en Junio de 2010 **la cita previa por Internet** para la presentación de solicitudes relativas a cualquier tipo de expediente que se tramite en la Oficina. Para facilitar el acceso a Internet, se ha habilitado en la entrada de la Oficina un ordenador conectado con la página <https://sede.mpt.gob.es/icplusplus/citar> y ante las posibles dificultades de usuario un ayudante de gestión y servicios comunes le facilita su uso. La introducción de la cita previa por Internet ha permitido reducir el tiempo de espera a una media de 10 minutos en sala y como consecuencia de ello la ausencia de quejas de los ciudadanos por este motivo.

GOBIERNO DE ESPAÑA
DELEGACION DEL GOBIERNO EN CANTABRIA

CON CITA PREVIA POR INTERNET

- **Autorizaciones de residencia por Arraigo.**
Todas las residencias por circunstancias excepcionales.
- **Reagrupación familiar.**
- **Renovación de Aut. De residencia temporal no lucrativa.**
 - * Renovaciones de residencia no lucrativa.
 - * Renovaciones de residencias por reagrupación familiar.
 - * Residencias de larga duración.
 - * Residencias de larga duración CE.
- **Renovaciones.**
Todas las renovaciones de trabajo y modificaciones.
- **Tarjetas de residencia de familiar NO COMUNITARIO de ciudadano de la UNIÓN**
 - * Primeros permisos y renovaciones de familiares de ciudadanos de la Unión.
- **Solicitud de AUTORIZACIONES**
Todos los permisos no contemplados específicamente en los anteriores:
 - * Permisos de trabajo iniciales.
 - * Excepciones a la autorización de trabajo.
 - * Autorizaciones de regreso.
 - * Título de viaje o cedula de inscripción.
 - * Informes previos para la estancia de menores.
 - * Renovación de estudiantes.
 - * Prórroga de estancia.
 - * Residencias hijos de residente legal.

SIN CITA PREVIA ACUDIENDO DIRECTAMENTE A LA OFICINA

- - **Información**
- - **Agentes Sociales**
- - **Toma de huellas con cita.**
- - **Toma de huella sin cita.**
- - **Asilos.**
- - **Certificados.**
 - * Certificado de inscripción en el registro central de extranjeros de comunitarios.
 - * Otros certificados.
- - **Entrega de tarjetas.**

www.mpt.es



CITA PREVIA POR INTERNET. ORDENADOR AL SERVICIO DEL CIUDADANO.

Para la presentación de expedientes además de solicitar la cita por Internet está habilitado un canal telefónico 942999389 y un correo electrónico personal_extranjeria.cantabria@mpt.es

En los casos de expedientes de renovación y de modificación de autorizaciones consta la cita previa (día y hora de presentación en la Oficina) en la resolución de la autorización y la pantalla táctil del SIGE da la opción de pulsar el trámite de la toma de huellas y posterior expedición de la TIE.

La Atención personalizada en planta baja se lleva a cabo por empleados del MPTAP y del MIR.

Por parte del personal del MPTAP se graba en la aplicación informática de extranjería las solicitudes y el resto de documentos y, en su caso, se requiere en mesa la documentación necesaria (p.e. pago de tasas, documentos originales...). De todo ello queda constancia en el Registro. Los documentos presentados se transfieren a la aplicación informática de extranjería a través de la digitalización del documento siguiendo las instrucciones del MPTAP. Además se solicita, mediante la propia aplicación informática, los informes preceptivos a Policía, Tesorería General de la Seguridad Social, AEAT y Ministerio de Justicia. Con la recepción de los informes y el resultado de los requerimientos realizados al ciudadano, en su caso, se pasa a la siguiente fase de tramitación.

Se resuelve en la misma mesa de atención al público las autorizaciones de regreso y las renovaciones de trabajo se preparan para su tramitación lo que agiliza la resolución en momento posterior.

Por parte del personal del MIR se graban en la aplicación informática Adexttra (Portal de la DGP) los trámites solicitados que son fundamentalmente la Expedición de la tarjeta de identidad de extranjero (TIE) y el Certificado de Registro de Ciudadano de la UE.

2. TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES

En la primera planta se realiza la tramitación y resolución de los expedientes presentados en la sala de atención al público en la planta baja. El personal encargado de esta fase es el que le corresponda por rotación.



AREA DE TRAMITACIÓN .PRIMERA PLANTA.

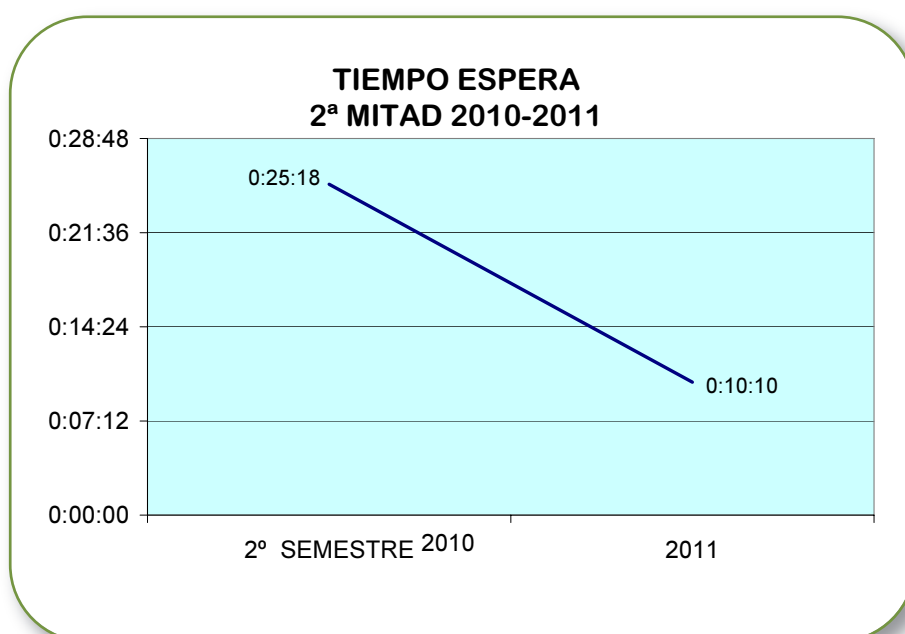
Además la documentación aportada por Registro (art. 38.4 de la Ley 30/92) se graba diariamente en la aplicación informática, es decir, se graba en el momento de su recepción por correo ordinario.

La tramitación consiste en la comprobación de los requisitos legales y en la supervisión de la documentación aportada. Por último y de acuerdo al artículo 84 de la Ley 30/92, de 26 de noviembre, se realiza, en los casos necesarios, el trámite de audiencia.

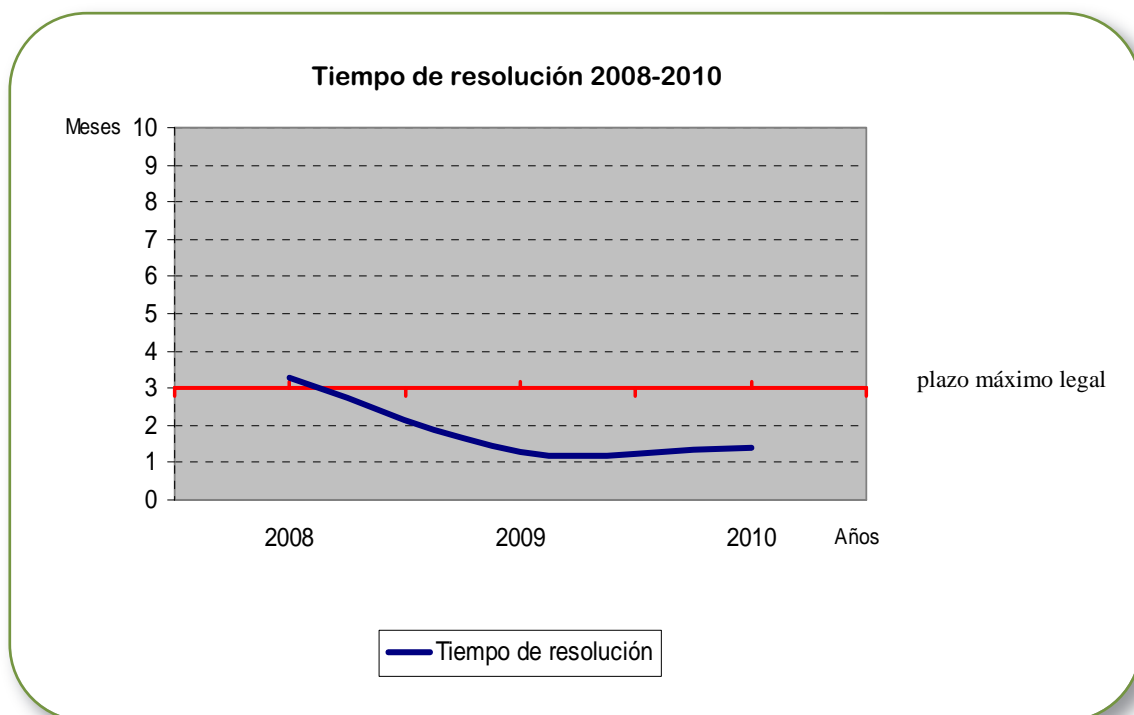
Finalizado la tramitación se presenta la resolución a la firma del Delegado del Gobierno. En la Delegación del Gobierno en Cantabria la firma está delegada* en la mayor parte de los trámites en la Directora del Área de Trabajo e Inmigración y en la Jefa de la Oficina de Extranjeros, agilizando la terminación del expediente.

3. JUSTIFICACIÓN

La Oficina de Extranjeros intentado ganar en eficacia de cara a la ciudadanía y gestionar más acorde con el desarrollo de las herramientas informáticas implantó un plan de mejora con la finalidad de conseguir una serie de objetivos: Disminuir tiempos de espera en la atención al público, disminuir plazos en la resolución de expedientes, mejorar el clima laboral.



* Acuerdo del Delegado del Gobierno de delegación de firma de 14/10/2009 y de 12/08/2010 y Acuerdo del Delegado del Gobierno de delegación de competencia de 18/03/2010 (BOC 30/03/2010)



La mejora del clima laboral esta directamente relacionada con la disminución de quejas de los ciudadanos. Un ciudadano que se queja por las demoras tanto en ser atendido como en el tiempo de respuesta de su solicitud transmite y transfiere al empleado su malestar. Esto genera en el empleado una insatisfacción cuando no puede resolver directamente el problema por ser de carácter estructural u organizativo.

La mejora del clima laboral también esta relacionada con el reparto homogéneo y equitativo de las tareas administrativas.

CONCLUSIONES

El avance de las herramientas informáticas en la Oficina ha permitido incorporar nuevas opciones en la atención al público (entre otros, la cita previa por Internet) y en la tramitación de expedientes (p.e. digitalización de la documentación) con la consecuente mejora del servicio público.

La polivalencia funcional en los empleados permite el conocimiento integral de todos los trámites necesarios para la eficaz gestión de un expediente de extranjería y ha incidido favorablemente en la disminución del tiempo de respuesta tanto en la atención al público como en la tramitación del expediente solicitado. La ausencia de personal de forma puntual ya no incide de manera directa e inmediata en el servicio público al haber

desaparecido la especialización de funciones lo que permite una redistribución de tareas entre los efectivos existentes. Por último, la polivalencia funcional también permite que por parte del personal de la Oficina se tenga asimilado la importancia de la gestión de plazos de resolución al conocer el expediente desde su inicio hasta su finalización.

Por último a destacar la mejora del clima laboral al disminuir considerablemente las quejas de los ciudadanos y al permitir repartir de forma equitativa entre los empleados las tareas administrativas y la atención al público.

