



Aprueba Plan Estratégico Institucional 2014-2016 de la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES.

RESOLUCION DE SUPERINTENDENCIA

Nº 00000263 - 2014-MIGRACIONES

Lima, 13 JUN. 2014

CONSIDERANDO:

Que, el numeral 71.1 del artículo 71º del Decreto Supremo Nº 304-2012-EF que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley Nº 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, establece que las entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tener en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM);

Que, el Decreto Supremo 004-2013-PCM del 09 de enero de 2013, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y del desarrollo del país, en su parte introductoria precisa promover en el país la administración pública eficiente y enfocada en resultados;

Que, con Decreto Legislativo Nº 1130 del 07 de diciembre de 2012, se crea la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES como Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Interior, con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía administrativa, funcional y económica en el ejercicio de sus atribuciones;

Que, con Resolución Ministerial Nº 1524-2013-IN/DGPP del 15 de noviembre de 2013, se aprobó el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2013-2016 del Sector Interior, como instrumento orientador de la gestión institucional que enuncia la visión, misión objetivos estratégicos, estrategias, acciones estratégicas, metas e indicadores para la medición del avance y cumplimiento de los objetivos institucionales alineados con el Plan Estratégico de Desarrollo del Sector Interior al 2021;



S. CAHAZA E.



G. CASTILLO O.



R. PRIETO G.

Que, conforme a lo señalado en el artículo 35° de la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD se aprueba la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, la Superintendencia Nacional de Migraciones ha cumplido con el desarrollo de la Fase Institucional para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la entidad;

Que, a efectos de cumplir con los objetivos trazados por el Sector Interior y en aplicación a la normatividad vigente es necesario que la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES apruebe su Plan Estratégico Institucional 2014-2016;

Estando a lo propuesto por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y con la visación de la Gerencia General y la Oficina General de Asesoría Jurídica;

De conformidad a lo dispuesto en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y el Decreto Supremo N° 005-2013-IN que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2014-2016 de la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES, documento que forma parte de la presente Resolución.

Artículo 2°.- Aprobar los resultados del Estudio Prospectivo denominado “Estudio Cualitativo de Tendencias Migratorias” bajo la metodología Delphi, así como del Estudio “Diagnóstico de Calidad de los Servicios”, los cuales formaron parte del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2014-2016.

Artículo 3°.- Disponer que la Oficina General de Tecnologías de Información, Comunicaciones y Estadística publique el documento de gestión en mención, en el Portal Institucional de la Superintendencia Nacional de Migraciones - MIGRACIONES, para el conocimiento de los administrados y cumplimiento de los servidores.

Regístrese y comuníquese.


ROSA MARCELA PRIETO GÓMEZ
Superintendente Nacional (e)
MIGRACIONES



SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES

Plan Estratégico Institucional

Periodo 2014-2016

Al servicio de la movilidad humana



Versión Ejecutiva

Contenido

Siglas y acrónimos 3

Presentación..... 4

Plan Estratégico Institucional de MIGRACIONES 2014 – 2016..... 10

1. Rol estratégico institucional 10

2. Análisis de escenarios..... 12

3. Análisis de la calidad de los servicios..... 14

4. Posición competitiva internacional 36

5. Objetivos estratégicos generales 39

6. Análisis FODA y estrategias 41

 7. Indicadores de desempeño 47

R. PRIETO G.

8. Cuadro de mando integral 49

 9. Lineamientos de política y marco lógico del plan estratégico..... 52

S. CANAZA E.

 10. Alineamiento estratégico sectorial 61

S. CANAZA E.

Bibliografía..... 68



Siglas y acrónimos

CMI	Cuadro de Mando Integral.
DEM	Departamento de Extranjería y Migraciones (Gobierno de Chile).
DIGEMIG	Dirección General de Migración (Estado Plurinacional de Bolivia).
DIGEMIN	Dirección General de Migraciones y Naturalización.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
MAPRO	Manual de procedimientos.
MINTRA	Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo.
OGEI	Oficina General de Estadística e Informática.
OIM	Organismo Internacional para las Migraciones.
PEI	Plan Estratégico Institucional.
PNP	Policía Nacional del Perú.
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
SIBIOS	Sistema Federal de Identificación Biométrica para la Seguridad.
SICAM	Sistema Integral de Captura Migratoria.
 SIM	Sistema Información Migratoria.
R. PRIETO 	Tecnología de la Información.
 TMS	Tarjeta Migratoria de Entrada/Salida)
 TICE	Oficina General de Tecnología de la Información, Comunicaciones y Estadística.
S. CANAZA E. 	TUPA
 TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos.
 VNP	Red Privada Virtual Migratoria Boliviana.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. Pañacos L.

Presentación

“Creo que el próximo cambio importante será un gran aumento relativo de la migración dentro del tercer mundo (migración sur-sur) y una gran caída relativa de la migración entre el tercer mundo y el occidental (migración sur-norte)”¹.

*Jeffrey G. Williamson, coautor del libro escrito con Timothy J. Hatton, **Global Migration and the World Economy: Two Centuries of Policy and Performance** (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2005).*

El Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia Nacional de Migraciones (en adelante, MIGRACIONES) correspondiente al período 2014 - 2016 ha sido elaborado en el marco del proceso de desarrollo de los instrumentos de gestión conducido por la Alta Dirección y la Oficina General de Planificación y Presupuesto, tomando en consideración la normatividad vigente y el marco sectorial de planeamiento. Las ideas fundamentales contenidas en el Plan fueron desarrolladas en forma participativa, contando con el valioso aporte de los ejecutivos y profesionales de la institución, tanto del nivel central como de los principales niveles desconcentrados a nivel nacional, a través de talleres, reuniones técnicas, entrevistas y encuestas realizadas en el marco de las nuevas metodologías y la nueva cultura organizacional incorporadas a la institución durante al presente gestión.

Por otra parte, el presente Plan, elaborado en forma consensual en lo que respecta a sus proposiciones fundamentales, ha sido formulado tomando en consideración las tendencias migratorias a nivel global, latinoamericano y nacional, así como también los aspectos más amplios a nivel político, económico, social, tecnológico y ambiental. El análisis de dichas tendencias ha sido contrastado con la problemática interna, especialmente en lo que se refiere al modelo de desarrollo institucional, la cadena de valor, el análisis de las características de los servicios brindados por la institución y la posición relativa, tomando como referencia el grupo estratégico conformado por las entidades especializadas en control y servicios migratorios a nivel latinoamericano.

Tal como lo indican diversos estudios especializados, si hay alguna característica que defina al ser humano, ésta es nuestra capacidad para migrar. Esta capacidad de dispersión y movilidad queda perfectamente reflejada en los continuos flujos migratorios que en ocasiones de manera dramática se suceden en nuestros días. En realidad, ello fue así siempre. Hace unos 7 millones de años se originó en África el primer homínido bípedo. Algo después, hace unos 4 millones de años, estos lejanos antepasados nuestros se dispersaron por casi toda África, superando con creces el limitado rango de distribución que hoy ostentan sus parientes más cercanos, los gorilas y chimpancés. Y llegó el momento, hace unos 2 millones de años, en que los descendientes de aquellos homínidos se aventuraron por primera vez fuera del continente africano. Esa fue la primera gran migración en la historia de la humanidad.

¹ Frase tomada del artículo titulado **Migración Mundial**, publicado en Finanzas y Desarrollo, revista del Fondo Monetario Internacional, edición de setiembre del 2006.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOSA.



R. PAISCIOS L.

Una vez establecidos en la vertiente meridional del Cáucaso, aproximadamente en los territorios que hoy ocupan países como Armenia, Azerbaiyán y Georgia. Aquellos arcaicos representantes nuestros, cuyo cerebro apenas excedía los 600 gramos, se dispersaron por buena parte del Asia tropical, llegando en un corto lapso de tiempo hasta la lejana Java, en el archipiélago que hoy conforma la República de Indonesia. Hacia el oeste, estos homínidos colonizaron también el sur del continente europeo y muy probablemente la península ibérica².

Hubo de pasar más de un millón de años para que una segunda oleada de homínidos ocupase de nuevo buena parte de Europa y Asia. Pero esta segunda oleada tuvo unas características muy diferentes de la anterior. Por primera vez estos homínidos, pertenecientes a la especie *homo heidelbergensis*, fueron capaces de adaptarse a las frías estepas que se extendían al norte de las grandes cadenas montañosas, como los Alpes, el Cáucaso y el Himalaya. Dotados de una avanzada tecnología que les permitía acometer la caza de grandes presas y muy probablemente capaces de dominar el fuego, se adentraron en territorios que hasta entonces habían estado vetados para cualquier primate.

Finalmente, luego de cerca de medio millón de años, se produjo el tercer gran éxodo desde África, del cual procedemos todos los pobladores actuales del planeta. Esta nueva migración llegó todavía más lejos que cualquiera de las anteriores, permitiendo el acceso a nuevos continentes, como Australia y las dos Américas.

Nuestro planeta hoy es el escenario de miles de flujos migratorios que suponen movimientos de población muy importantes. Somos prácticamente 7.000 millones de personas, de las cuáles más de 215 millones vive fuera de su país: un 3.15% de personas son emigrantes. El flujo migratorio más importante es el que se produce de México a Estados Unidos, con 11.6 millones de personas hasta ahora. Le sigue uno de los llamados *flujos cruzados*, ya que se produce de Rusia a Ucrania (3.684.000 personas) y viceversa, de Ucrania a Rusia (3.647.000). Seguidamente, en Asia la migración más importante se produce desde Bangladesh hasta la India, con casi 3.2 millones de desplazados. En Europa, el trasvase de población más importante se produce entre Turquía y Alemania, con 2.7 millones de turcos viviendo en el país germano. Volvemos a la antigua URSS para encontrar otro flujo cruzado, esta vez con Kazakstán, con 2.5 millones de desplazados hacia cada lugar. En África, el desplazamiento de población más importante es el que se produce de Burkina Faso a Costa de Marfil, con 1.3 millones de personas.

solo son causas económicas las que mueven a las personas a desplazarse, pues también se desplazan personas entre países de riqueza similar, como los 1.2 millones de británicos residiendo en Australia, una de las migraciones más largas del mundo. Se produce también un movimiento de población de países asiáticos hacia los llamados *Cuatro Tigres*, como por ejemplo desde China a Hong Kong (2.2 millones de personas) o de Malasia a Singapur (1 millón de personas). Esto provoca que estos mini

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
R. PRIETO G.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
S. CANAZA E.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
S. CANAZA E.

² J. Agustí y M. Antón, *La gran migración. La evolución humana más allá de África*. Barcelona, 2011

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
M. VILLANUEVA E.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
G. CASTILLO O.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
C. HUACHALLANQUI S.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
S. ZEVALLOS Z.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
M. CAMACHO M.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
R. RIOS A.

Gerencia General de Recursos Humanos
V.B.
MIGRACIONES
R. Palacios L.

países tengan tasas de inmigración altísimas (39% Hong Kong y 41% Singapur, por ejemplo).

El destino preferido para emigrar es Estados Unidos, que acoge más de 42 millones de inmigrantes, lo que representa casi un 14% de su población. Allí llegan mexicanos, chinos, filipinos. Rusia es el segundo destino con más de 12 millones de inmigrantes, procedentes en su mayoría de países ex-URSS, como Ucrania, Kazakstán o Bielorrusia. Alemania completa el podio con 10.8 millones de inmigrantes, el 13.2% de población, procedentes en su mayoría de Turquía, Italia y Polonia. En el Oriente Medio, Arabia Saudí es el país islámico que recibe más inmigrantes. De una población de 25 millones de personas, el 30% proceden de otros países, siendo la India es el país que más personas envía hacia Arabia Saudí, seguida por Pakistán y Egipto.

Canadá, con una tasa de inmigrantes del 21%, se consolida como el quinto país que más inmigrantes reciben, procedentes mayoritariamente de Reino Unido, China e India. En el séptimo lugar del ranking de países que más inmigrantes reciben se sitúa España, con 6.900.000 inmigrantes en una población de 46 millones que representan prácticamente el 15%. Proceden de Rumanía, Marruecos, Ecuador, Reino Unido, seguidos por colombianos, argentinos, bolivianos, alemanes, franceses y peruanos.

El país con la tasa de inmigración más alta es Qatar, con un 77% de población inmigrantes sobre la población total. Esto significa que prácticamente 8 de cada 10 personas que viven en Qatar han nacido fuera, la mayoría en India, Pakistán y Nepal. En el mundo hay 16'3 millones de refugiados, lo que representa el 8% de migrantes del mundo. El 65% de desplazados en África son refugiados. Los tres países que más emigrantes tienen son México (12 millones), India (11'3 millones) y Rusia (11 millones). Sin embargo, hay algo que diferencia los actuales flujos migratorios y los que protagonizaron nuestros antepasados homínidos. Mientras que en la actualidad y en los tiempos históricos recientes estos flujos son en su mayoría movimientos conscientemente asumidos, las migraciones de aquellos homínidos fueron dispersiones pasivas motivadas por los cambios drásticos que se producían en su entorno ambiental, más que migraciones conscientes, voluntariamente aceptadas y decididas.

En términos generales, el presente documento constituye un instrumento de gestión que guiará el accionar de la institución durante el período 2014 - 2016, alineando el rumbo de la institución a los cambios estructurales que afectan el proceso de desarrollo y, en particular, las demandas de la población objetivo. El documento consta de cinco capítulos, precedidos por un resumen ejecutivo, los cuales describen la visión, misión, lineamientos de política, valores personales, diagnóstico externo, diagnóstico interno, objetivos generales, estrategias competitivas y cooperativas, acciones estratégicas, indicadores y metas a ser logradas durante el periodo referido.



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

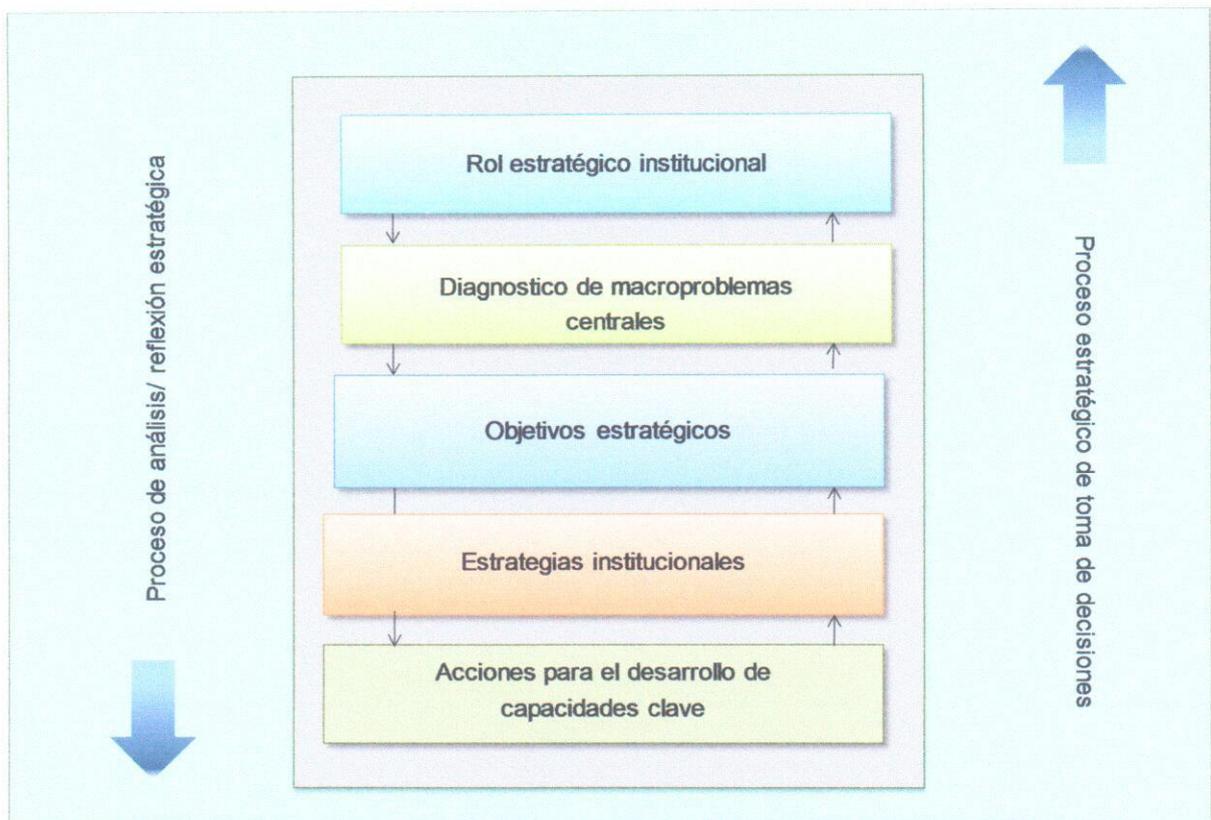


R. RIOS A.



R. Palacios L.

Gráfico 1. Marco metodológico



El contenido del documento ha sido desarrollado de conformidad con una metodología que, si bien enfatiza la necesidad de establecer las **capacidades clave** necesarias para el logro de resultados, sigue de cerca los cambios que se avizoran en el escenario nacional e internacional. Esto exige brindar una atención especial a la situación de las distintas unidades orgánicas y la evaluación objetiva del propio desempeño organizacional. Esta concepción del plan estratégico asume que una institución pública es, sobre todo, como un conjunto de capacidades esenciales del Estado para la resolución de determinados problemas de la sociedad. Esta forma de pensamiento subraya que lo más importante de la estrategia son las capacidades internas, pues, debido a la turbulencia del ambiente externo, a su cambio constante, resulta muy difícil tomar al entorno como base de la estrategia de la organización. Desde la perspectiva de las capacidades, una organización debe entender que si no cuenta con recursos suficientes (personas, know-how, activos tangibles e intangibles, financiamiento, prestigio, alianzas, etc.) para realizar correctamente una acción determinada, ésta no se realizará y, a la larga, la institución no podrá lograr sus objetivos ni cumplir su misión.



R. PARETO G.



S. CANAZA E.



S. ZEVALLOS Z.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PALACIOS L.



S. CANAZA E.

En su calidad de órgano autónomo y bajo el nuevo estatus de superintendencia, este es el primer documento de planeamiento estratégico de la institución. Es la primera vez que el país cuenta con una institución especializada en la provisión de servicios migratorios, lo cual obedece al hecho que la situación global y nacional demanda la profesionalización del capital humano, en el marco de la adopción de modelos de gestión eficientes, el mejoramiento de la plataforma tecnológica y la necesidad de dotar al país de un órgano rector en materia migratoria que garantice una adecuada prestación del servicio, a la altura de las nuevas exigencias de la ciudadanía nacional y global.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. Palacios L.



R. PRIETO G.

Grafico 2. Contenido del PEI



Plan Estratégico Institucional de MIGRACIONES 2014 – 2016

El presente capítulo contiene una síntesis del Plan Estratégico Institucional de MIGRACIONES para el periodo 2014 – 2016 desarrollado *in extenso* a lo largo del presente documento. Comprende los elementos esenciales que describen la estrategia institucional, haciendo referencia al rol estratégico institucional, objetivos estratégicos generales y específicos, y acciones necesarias para el logro de los objetivos congruentes con las funciones de la institución. Asimismo, ofrece una síntesis de los indicadores y metas propuestas para el período 2014 – 2016.

1. Rol estratégico institucional

Declaración de visión

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla de la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general, la visión tiene relación con los cambios que se desea lograr en el seno de la población objetivo, en términos de sus condiciones de vida y de su propio comportamiento. MIGRACIONES, en su calidad de institución adscrita al MININTER participa de la Visión del Sector Interior, enfatizando algunos elementos particulares de conformidad con su mandato legal.

Visión de MIGRACIONES

MIGRACIONES, servicio de excelencia para el ciudadano global, líder en servicios migratorios en el mundo, con altos niveles de confiabilidad, celeridad e innovación.



R. PRIETO G.

En la perspectiva de contribuir el logro de esta visión, MIGRACIONES busca brindar servicios migratorios de alta calidad a usuarios nacionales e internacionales en base a un desempeño eficiente, respetuoso de las normas internacionales, que le permita ser reconocida tanto al interior del país como en el extranjero. La visión de MIGRACIONES es compatible con la visión del Sector, expresada esta última en la declaración siguiente:



S. CANAZA E.

Visión del Sector

Sector Interior al servicio de todos los ciudadanos, que contribuye al desarrollo económico y social del país.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PALACIOS L.

Declaración de misión

La misión refleja lo que la organización es, o lo que debiera ser, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública en el ámbito nacional. Para el caso de MIGRACIONES, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su norma de creación, la cual define su marco general de actuación. La misión de MIGRACIONES está expresada en la declaración siguiente:

MISIÓN

Somos el Organismo Técnico Especializado responsable del control migratorio, la emisión de documentos de viaje a ciudadanos nacionales y extranjeros, y el otorgamiento de la nacionalidad, que contribuye a la seguridad y el desarrollo del país.

Enfoques transversales de intervención

Los lineamientos generales de política de la institución se expresan en los enfoques transversales de intervención. MIGRACIONES suscribe los enfoques de intervención siguientes: transparencia, derechos humanos, competitividad, calidad, innovación, equidad, trabajo en equipo y gestión por resultados.

Estos enfoques son de carácter transversal, en tanto actúan como pautas generales de comportamiento para todas las unidades orgánicas y todo el personal de la institución. Desde esta perspectiva, los enfoques de MIGRACIONES constituyen estándares o normas de comportamiento corporativo, compartidos por todos los miembros de la institución. Pueden verse, también, como normas de conducta, cuya observancia se considera necesaria para el buen desempeño de la institución, en tanto que encarnan sus principios más apreciados.

Valores individuales

Los valores individuales son un conjunto de proposiciones que orientan la forma en que las personas reaccionan ante las distintas situaciones en las que se debe tomar decisiones de consecuencias importantes. Por lo general, las decisiones del personal de una organización son influidas considerablemente por los valores explícitos e implícitos, razón por la cual definir un articulado y coherente conjunto de valores que debe cultivar una organización es de vital importancia para su desempeño.

Los valores son aquellas concepciones colectivas de lo que se considera bueno, deseable y adecuado. Indican lo que la gente en una cultura dada prefiere al igual que lo que consideran importante y moralmente correcto. Los valores influyen en el comportamiento de las personas

que sirven como criterio para evaluar las acciones de los demás. Los valores, normas y sanciones de una cultura, por lo general, están directamente relacionados. Los valores de una cultura pueden cambiar, pero la mayoría permanecen más o menos estables durante la vida de una persona. Los valores definen cómo la organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la organización y cómo se relaciona con sus usuarios, proveedores y comunidad. Se basan en



R. PRIETO G.



S. CANALES



S. CANALES



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PAIACIOS L.

las creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable. Los valores deben movilizar y amplificar las energías de una organización y, por ello, deben ser comprendidos y compartidos. Los valores personales que se cultivan al interior de MIGRACIONES son los siguientes: honestidad, compromiso, confiabilidad, responsabilidad, amabilidad y respeto.

Gráfico 3. Enfoques de intervención y valores personales de la institución



Lema institucional

En forma congruente con la misión, visión y valores institucionales y personales antes establecidos, el lema de MIGRACIONES se expresa en la frase siguiente:

LEMA

Al servicio de la movilidad humana

Cabe destacar el hecho que, en conjunto, visión, misión, enfoques, valores y lema, conforman el rol estratégico institucional, el cual se traducirá en el fortalecimiento de la cultura organizacional. La cultura organizacional está constituida por las relaciones de trabajo y relaciones humanas en general entre los integrantes de la institución y las relaciones de éstos con otras instituciones y la población a la cual presta servicios. La cultura organizacional, por otra parte, debe permitir movilizar y amplificar las energías de los miembros de la organización y por ello, debe ser comprendida y compartida por todo el personal.

S. CANAZA E.

2. Análisis de escenarios

Cabe destacar que, sobre la base de las tendencias identificadas y validadas mediante el Estudio Delphi, se ha profundizado el análisis y se han desarrollado un escenario probable respecto de la evolución de las variables relevante para determinar el futuro de los servicios migratorios y, por ende, las características futuras que debería tener la Institución.

M. VILLANUEVA E.

G. CASTILLO O.

C. HUACHALLANQUI S.

S. ZEVALLOS Z.

M. CAMACHO M.

R. RIOS A.

R. Palacios L.

En el contexto del presente Plan, la construcción de escenarios se basa en la adopción de un número reducido de factores o variables clave que poseen un elevado grado de impacto sobre de la demanda de servicios migratorios, pero al mismo tiempo presentan un alto grado de incertidumbre. Estas variables son las siguientes: grado de desarrollo económico, tipo de gobierno y grado de libertad de los ciudadanos. Estas variables pueden ser medidas a través de los indicadores siguientes: PBI per cápita, Índice de efectividad gubernamental e Índice de libertad económica.

Cuadro 1. Variables dependientes e independientes en la creación de escenarios migratorios

Variable dependiente	Variables independientes / Indicadores
Demanda por servicios migratorios	Grado de desarrollo económico / PBI per cápita.
	Tipo de gobierno / Índice de efectividad gubernamental.
	Grado de libertad de los ciudadanos / Índice de libertad económica.

Escenario apuesta

Sobre la base de los tres indicadores representativos de las variables independientes, se puede determinar la evolución probable o más probable del entorno relevante para MIGRACIONES, en particular la posible evolución que tendría la demanda por servicios migratorios. Como ha sido señalado anteriormente, esta variable dependiente e interna es uno de los motores del cambio en el tamaño, la estructura, y de más elementos claves de MIGRACIONES y, por ende, determinante de las acciones que debieran ser incluidas en el planeamiento estratégico institucional.

Cuadro 2. Proyección de las variables relevantes para MIGRACIONES

Variables estandarizadas (2000=100)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PBI per cápita	100	99	102	105	108	114	121	129	139	138	148	156	163	169
Índice de efectividad gubernamental	100	215	378	454	504	645	624	548	384	454	218	157	169	
Índice de libertad económica	100	101	94	94	94	89	88	91	93	94	98	100	100	99

Al respecto el cuadro 2 muestra que las variables aludidas evolucionarían del modo siguiente:

- El PBI per cápita a precios constantes mostraría una tendencia creciente en los próximos años. En efecto, a partir de una base en el año 2000 de S/. 8,097, se llegaría hacia el 2016 a ingreso per cápita de S/. 9,134.
- El Índice de efectividad gubernamental mostraría, igualmente, una tendencia ligeramente creciente para los próximos años, asumiendo que en los años anteriores ha mejorado la posición del Perú, aunque en el periodo 2011-2012 observado una ligera disminución. Para este indicador no existen proyecciones, por lo que el comentario anterior se basa en el comportamiento pasado de dicho indicador.



R. PRIETO D.G.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RÍOS A.

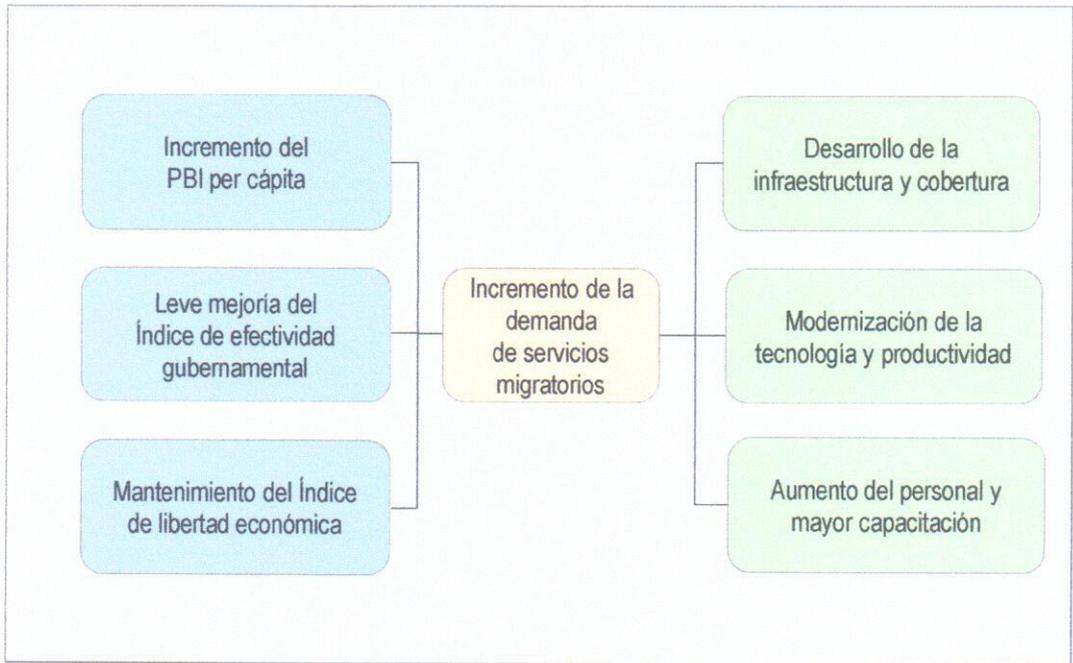


R. Palacios L.

- Por último, el Índice de Libertad Económica mantendría una tendencia constante, a juzgar por el comportamiento de este indicador en los pasados diez años.

El gráfico muestra las relaciones de causa a efecto entre las variables independientes o predictores –PBI per cápita, efectividad gubernamental y libertad económica- y la variable dependiente: demanda por servicios migratorios.

Grafico 4. Relación entre el escenario probable y el plan estratégico




 R. PRIETO G.

A juzgar por estas proyecciones, la demanda por servicios migratorios se elevará en los próximos años, por lo que Institución se deberá preparar para afrontar el reto de ampliar su cobertura de atención y la calidad de sus servicios.

3. Análisis de la calidad de los servicios

En el marco del proceso de formulación del PEI de MIGRACIONES para el periodo 2014-2016 se llevó a cabo el Diagnóstico de Calidad de los Servicios, con el objetivo de auscultar las percepciones de los usuarios externos respecto de la calidad de los servicios que brinda MIGRACIONES y que, por ende, debieran servir de referencia para el desarrollo de mejoras en las capacidades esenciales al interior de la institución.


 S. CANAZA E.

Metodología de medición

Dicho estudio fue elaborado en base a la metodología SERVQUAL, mediante un cuestionario específicamente desarrollado para tal fin. Esta metodología consiste en medir la calidad de los servicios en base a cinco grandes bloques: tangibilidad, confiabilidad, garantía, sensibilidad e información. Cada uno de estos campos o bloques están compuestos, a su vez, por un conjunto de factores, que constituyen los determinantes finales de la apreciación de los usuarios con referencia a cada bloque. El gráfico 4 muestra el diseño de la metodología utilizada para la medición de la calidad de los servicios de MIGRACIONES.


 S. CANAZA E.


 M. VILLANUEVA E.


 G. CASTILLO O.


 C. HUACHALLANQUI S.


 S. ZEVALLOS Z.


 M. CAMACHO M.


 R. RIOS A.


 R. Palacios L.

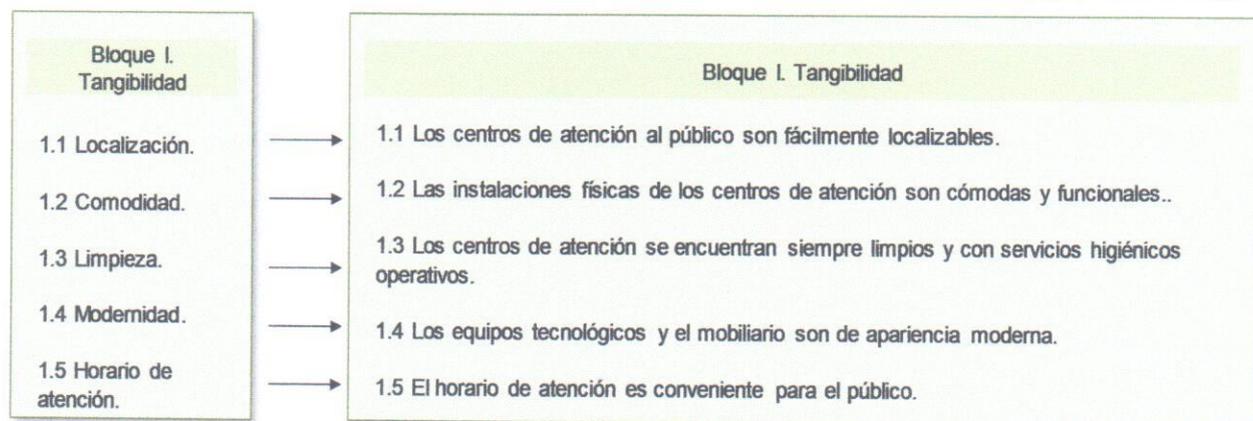
B. Medición de factores

La cuantificación de los factores que afectan a la calidad de los servicios de MIGRACIONES se realizó mediante la aplicación de una encuesta a nivel nacional. En tal perspectiva, las preguntas del cuestionario se han adaptado para captar de la mejor manera la apreciación de los usuarios acerca de cada factor.

Bloque I: Tangibilidad

Las preguntas correspondientes a los factores de tangibilidad fueron las siguientes:

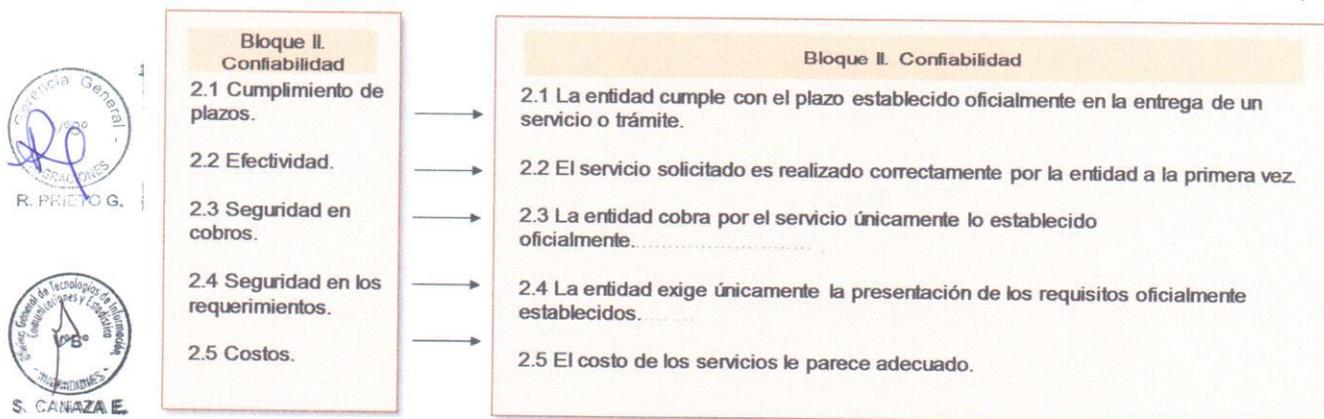
Gráfico 5. Preguntas del Bloque I



Bloque II: Confiabilidad

Las preguntas correspondientes a los factores de confiabilidad fueron las siguientes:

Gráfico 6. Preguntas del Bloque II



Bloque III: Garantía

Las preguntas correspondientes a los factores de garantía fueron las siguientes:



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

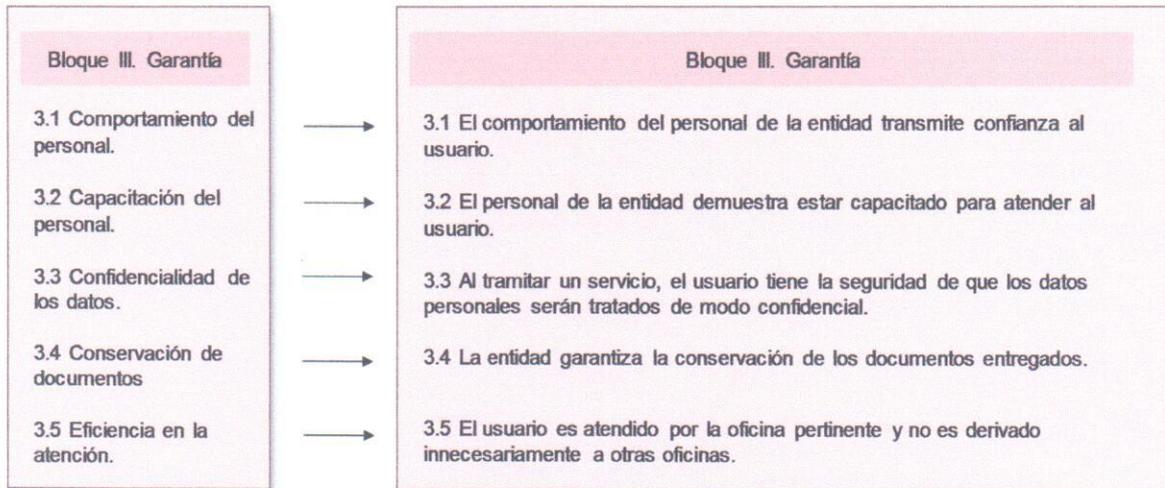


R. RIOS A.



R. Palacios L-15

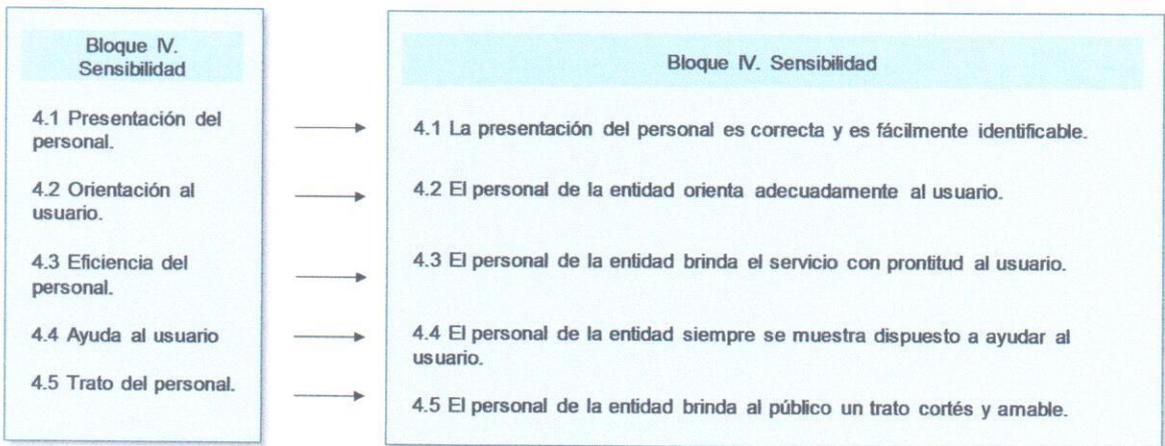
Gráfico 7. Preguntas del Bloque II



Bloque IV: Sensibilidad

Las preguntas correspondientes a los factores de sensibilidad fueron las siguientes:

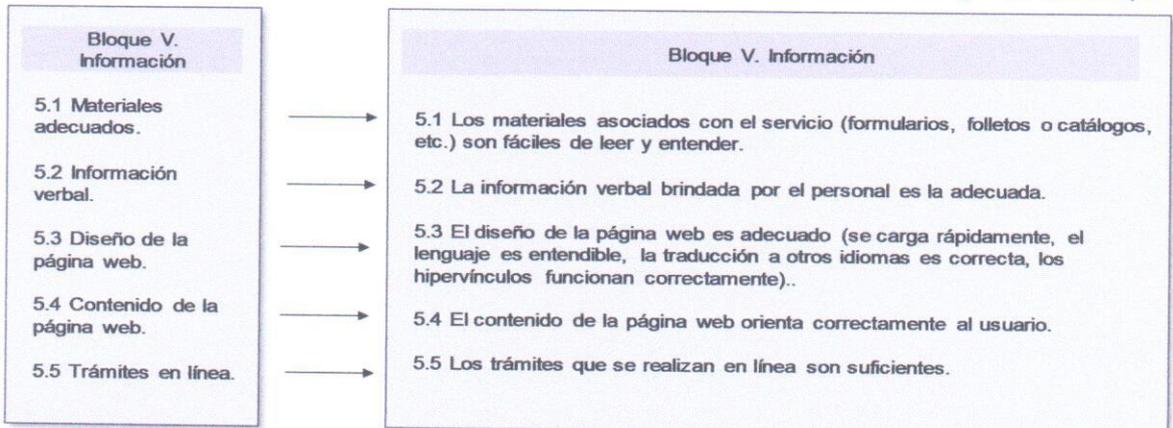
Gráfico 8. Preguntas del Bloque II



Bloque V: Información

Las preguntas correspondientes a los factores de información fueron los siguientes:

Gráfico 9. Preguntas del Bloque II



C. Metodología de elaboración de rankings de calidad

Con el fin de medir y, al mismo tiempo, comparar los resultados obtenidos en la encuesta de calidad de los servicios de MIGRACIONES realizada a nivel nacional, se ha elaborado un coeficiente o índice de la calidad de los servicios de la institución. Este coeficiente busca medir el grado en que los servicios brindados son apreciados o considerados de calidad por los distintos usuarios. El coeficiente se construye mediante la fórmula siguiente:

$$CCS = \frac{TDA + DA}{Total}$$

Dónde:

CCS:	Coeficiente de la calidad de los servicios.
TDA:	Número de usuarios que afirmaron estar "Totalmente de acuerdo" en cada categoría (bloque o factor).
DA:	Número de usuarios que afirmaron estar "De acuerdo" en cada categoría (bloque o factor).
Total:	Número total de respuestas por cada categoría (bloque o factor).

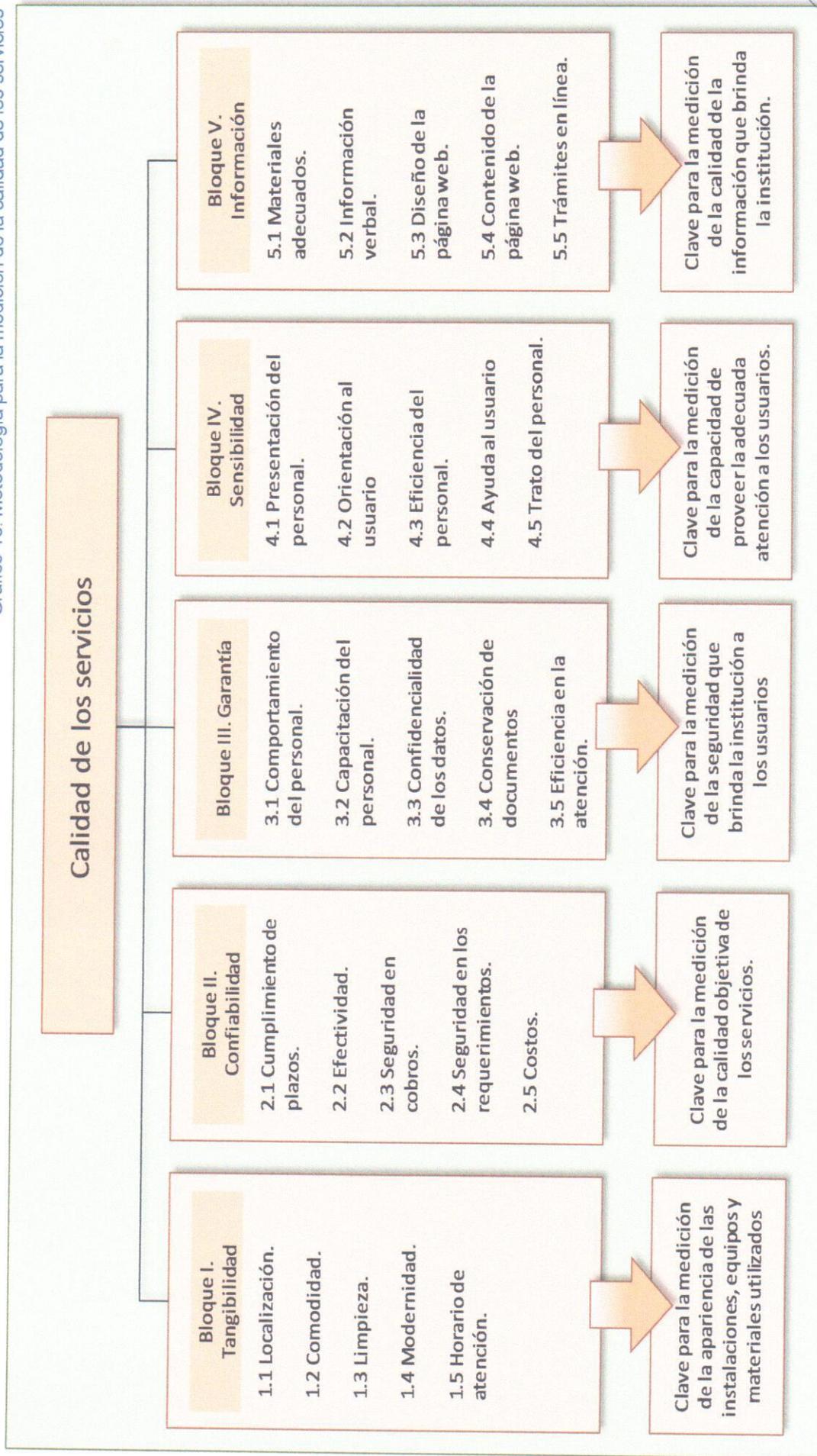


Dada la forma de su construcción, este índice toma un intervalo comprendido entre 0 y 1; en donde un valor de 0 nos indicaría que, para los usuarios, el servicio brindado no logra satisfacerlos adecuadamente; por el contrario, un valor de 1 indicaría que, para los usuarios, el servicio brindado por la institución logra satisfacerlos en gran medida y puede ser considerado como un *servicio de calidad*.

En la siguiente sección, a partir de este coeficiente, se realiza un análisis de los resultados de las encuestas, con el fin de encontrar los segmentos en que los servicios brindados por la institución contribuyen a lograr la satisfacción de los usuarios.



Gráfico 10. Metodología para la medición de la calidad de los servicios



M. VILLANUEVA E.
 Director General de Recursos Humanos - SENAMIG

G. CASTILLO O.
 Oficina General de Asesoría Jurídica - SENAMIG

C. HUACHALLANQUI S.
 Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional - SENAMIG

S. ZEVALLOS Z.
 Laboratorio de Análisis de Datos - SENAMIG

M. CAMACHO M.
 Gerente de Migraciones - SENAMIG

R. RIOS A.
 Gerente de Servicios Migratorios - SENAMIG

R. Palacios L.
 Oficina General de Administración y Finanzas - SENAMIG

S. CANAZA E.
 Oficina General de Planeación y Presupuesto - SENAMIG

S. CANAZA E.
 Oficina General de Asesoría Jurídica - SENAMIG

R. PINIETO G.
 Oficina General de Asesoría Jurídica - SENAMIG

D. Resultados de la encuesta

D.1 Ranking a nivel global

A nivel global, los servicios y procedimientos brindados por la institución son considerados aceptables, dado que se obtuvo un coeficiente de satisfacción global de 0.7291. A nivel de los bloques, los usuarios muestran estar más satisfechos con la **Garantía** de los servicios, ya que en este factor se obtuvo un coeficiente de 0.8124, lo cual demuestra que los usuarios se sienten seguros con el comportamiento del personal y con la seguridad de sus documentos, aunque aún existe un margen en donde se puede mejorar la calidad con respecto a este bloque.

Asimismo, el segundo bloque con mayor nivel de aceptación fue el de **Confiabilidad**, con un coeficiente de 0.8040, lo que indica que, en general, los usuarios sienten confianza en la institución al momento de realizar o pedir un servicio, aunque aún existe un buen margen en donde se puede mejorar.

En el bloque en donde se obtuvieron los peores resultados fue el de **Información**, el cual obtuvo un coeficiente de 0.5727, el cual es preocupante. Según esto, los usuarios se muestran poco satisfechos con la información que brinda la institución, ya sea por la poca difusión de esta o la falta de coordinación entre las mismas áreas de la institución, se deben tomar las políticas necesarias con el fin de mejorar estos resultados. Además, el bloque de **Tangibilidad** fue el que obtuvo el segundo peor desempeño en la satisfacción de los usuarios, ya que obtuvo un coeficiente de 0.6530, el cual indica que se deben hacer esfuerzos por mejorar las instalaciones físicas, así como el mobiliario y los aparatos tecnológicos.

En el cuadro 3 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada bloque.

Cuadro 3. Calidad de los servicios: Coeficiente y ranking según bloque

Bloque	Ranking	Coeficiente
II. Garantía	1	0.8124
II. Confiabilidad	2	0.8040
IV. Sensibilidad	3	0.8034
I. Tangibilidad	4	0.6530
V. Información	5	0.5727
Global		0.7291



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

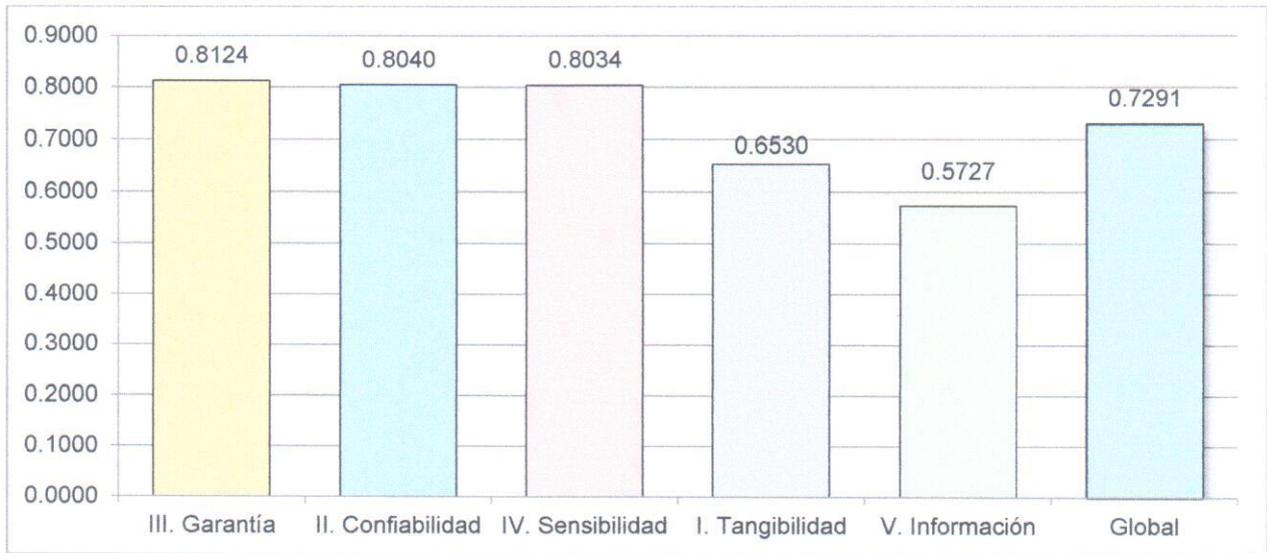


R. RÍOS A.



R. PALACIOS L.

Gráfico 11. Coeficiente de calidad de los servicios por bloques



D.2 Ranking por bloques

- Tangibilidad

Como se observó en el apartado anterior, el Bloque de Tangibilidad obtuvo un coeficiente de 0.6530, siendo el segundo bloque con más bajos resultados. El factor que más contribuye a la satisfacción de los usuarios es el **Horario de atención**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.7472 el cual nos muestra que los horarios en los que atiende la institución cumplen en buena medida los requerimientos de los usuarios.

Por otra parte, el factor con el que menos satisfechos están los usuarios en este bloque es el de **Modernidad**, ya que sólo obtuvo un coeficiente de 0.5248, lo cual indica que muchos centros pueden estar operando con equipos técnicos desfasados y con mobiliario antiguo; la institución debe realizar los esfuerzos necesarios para mejorar la calidad de sus equipos y así poder brindar un mejor servicio a los usuarios. Asimismo, se destaca que el segundo factor que menos satisfacción ofrece a los usuarios es la **Comodidad**, ya que sólo obtuvo un coeficiente de 0.6050, mostrando que los centros de atención en muchos casos no ofrecen las comodidades necesarias para los usuarios.

El cuadro 4 muestra los resultados obtenidos, así como el ranking de cada bloque.

Cuadro 4. Ranking de calidad de los factores del bloque Tangibilidad



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.

Factor	Ranking	Coeficiente
Horario de atención	1	0.7472
Localización	2	0.7246
Limpieza	3	0.6637
Comodidad	4	0.6050
Modernidad	5	0.5248
I. Tangibilidad		0.6530



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

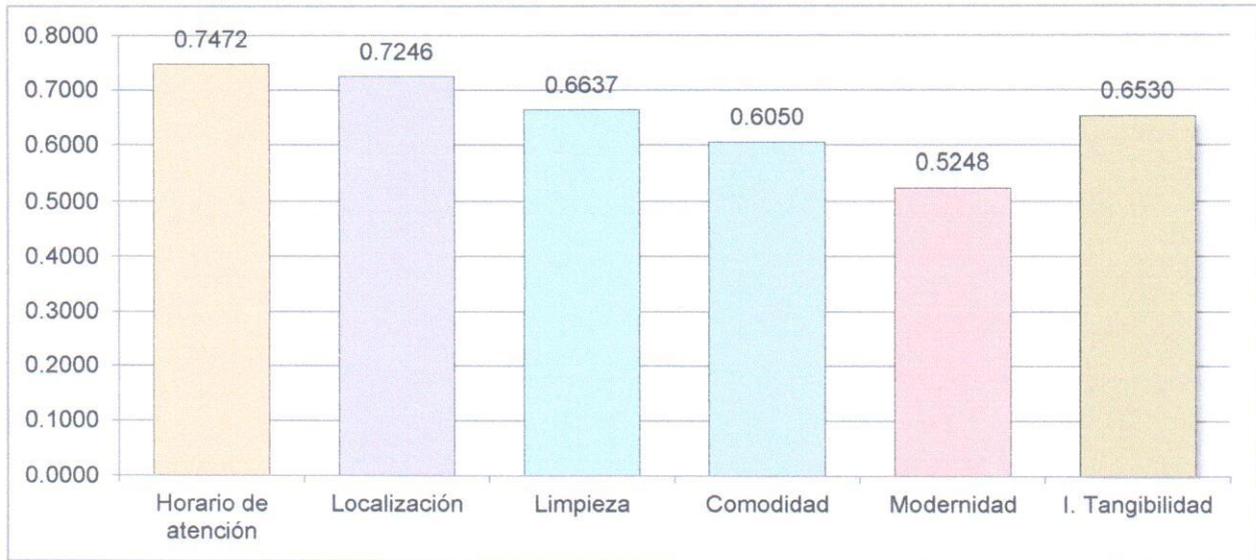


R. RIOS A.



R. Palacios L.

Gráfico 12. Coeficiente de calidad de los servicios: factores del Bloque Tangibilidad



- **Confiabilidad**

Como se vio anteriormente, el Bloque de Confiabilidad obtuvo un coeficiente de 0.8040, siendo el segundo bloque con más alto coeficiente.

El factor que más contribuye a la satisfacción de los usuarios, en este bloque es la **Seguridad en los requerimientos**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.8544, lo que nos muestra que la gran mayoría de casos la entidad exige únicamente la presentación de los requisitos oficialmente establecidos. Por otro lado, el factor con el que menos están satisfechos los usuarios en este bloque es el de **Cumplimiento de plazos**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.7743, lo cual indica que, si bien la entidad cumple, en la mayoría de casos, con los plazos finalmente establecidos para la entrega de un servicio, aún existe un margen en el cual se puede seguir mejorando en este aspecto.

En el cuadro 5 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada bloque.

Cuadro 5. Ranking de calidad de los factores del bloque Confiabilidad

Factor	Ranking	Coeficiente
Seguridad en los requerimientos	1	0.8544
Seguridad en cobros	2	0.8362
Efectividad	3	0.7810
Costos	4	0.7743
Cumplimiento de plazos	5	0.7743
II. Confiabilidad		0.8040

Gerencia General
MIGRACIONES
R. PRIETO G.

División General de Tecnologías de Información, Comunicaciones y Logística
MIGRACIONES
S. CANAZA E.

División General de Planeación, Presupuesto y Estadística
MIGRACIONES
S. CANAZA E.

División General de Recursos Humanos
MIGRACIONES
M. VILLANUEVA E.

División General de Asesoría Jurídica
MIGRACIONES
G. CASTILLO O.

División General de Asesoría Técnica
MIGRACIONES
C. HUACHALLANQUI S.

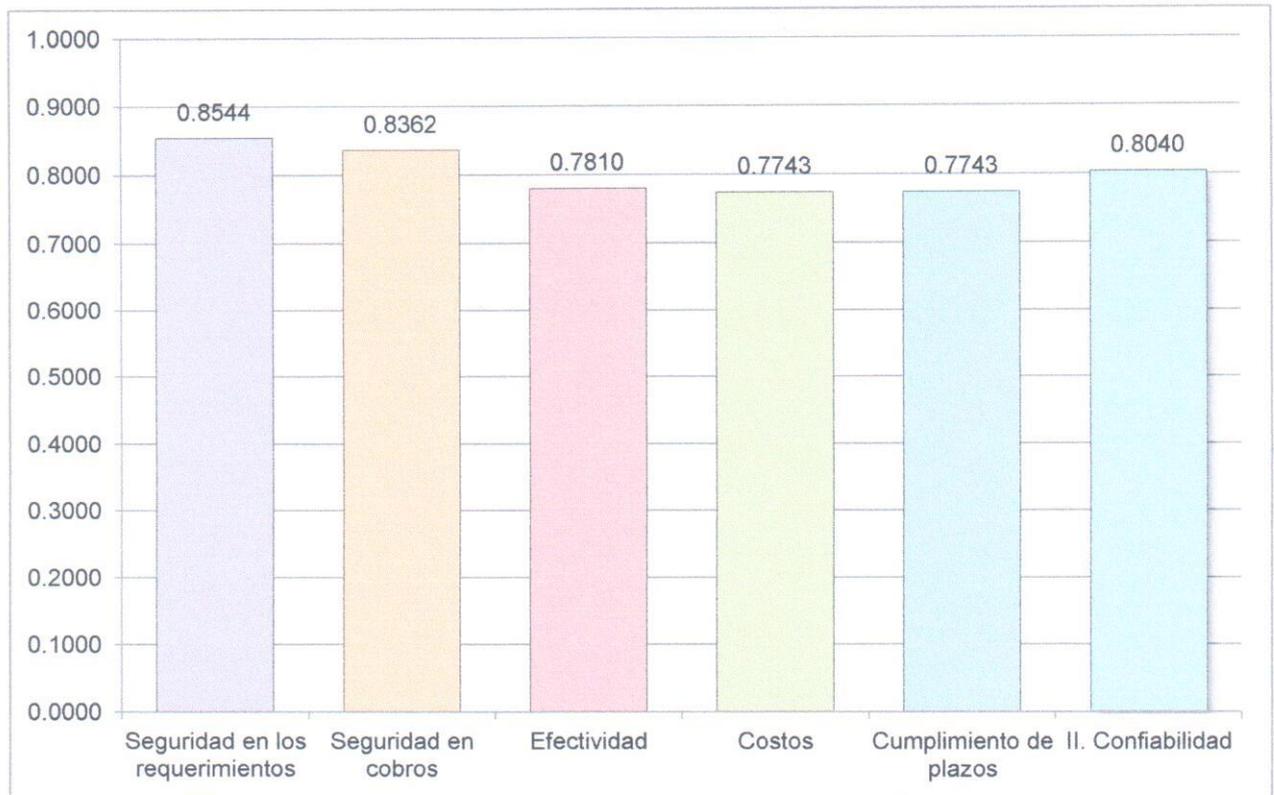
División General de Registro y Estadística
MIGRACIONES
S. ZUVALLOS Z.

Superintendencia Nacional de Migraciones
División de Usuarios
MIGRACIONES
M. CAMACHO M.

Gerente de Servicios al Usuario
MIGRACIONES
R. RÍOS A.

Oficina General de Administración y Finanzas
MIGRACIONES
R. FAIBIOS L.

Gráfico 13. Coeficiente de calidad de los servicios: factores del bloque Confiabilidad



• Garantía

Como se vio anteriormente, el Bloque de Garantía obtuvo un coeficiente de 0.8124, siendo el bloque con más alto coeficiente.

El factor que más contribuye a la satisfacción de los usuarios, en este bloque es la **Eficiencia en la atención**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.8262 el cual nos muestra que, la gran mayoría de casos, la entidad rinde eficientemente a la demanda de atención por parte del usuario. Sin embargo, el factor con el que menos están satisfechos los usuarios es el de **Confidencialidad de los datos**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.7923, lo cual indica que, si bien los usuarios sienten, en la mayoría de casos, que la entidad tratará de modo confidencial los datos presentados, aún existe un margen en el cual se puede seguir mejorando en este aspecto. En el cuadro 6 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada bloque.

Cuadro 6. Ranking de calidad de los factores del bloque Garantía

S. CANAZA E.	Factor	Ranking	Coeficiente
	Eficiencia en la atención	1	0.8262
	Comportamiento del personal	2	0.8205
	Capacitación del personal	3	0.8126
	Conservación de documentos	4	0.8104
S. CANAZA E.	Confidencialidad de los datos	5	0.7923
III. Garantía			0.8124

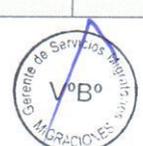
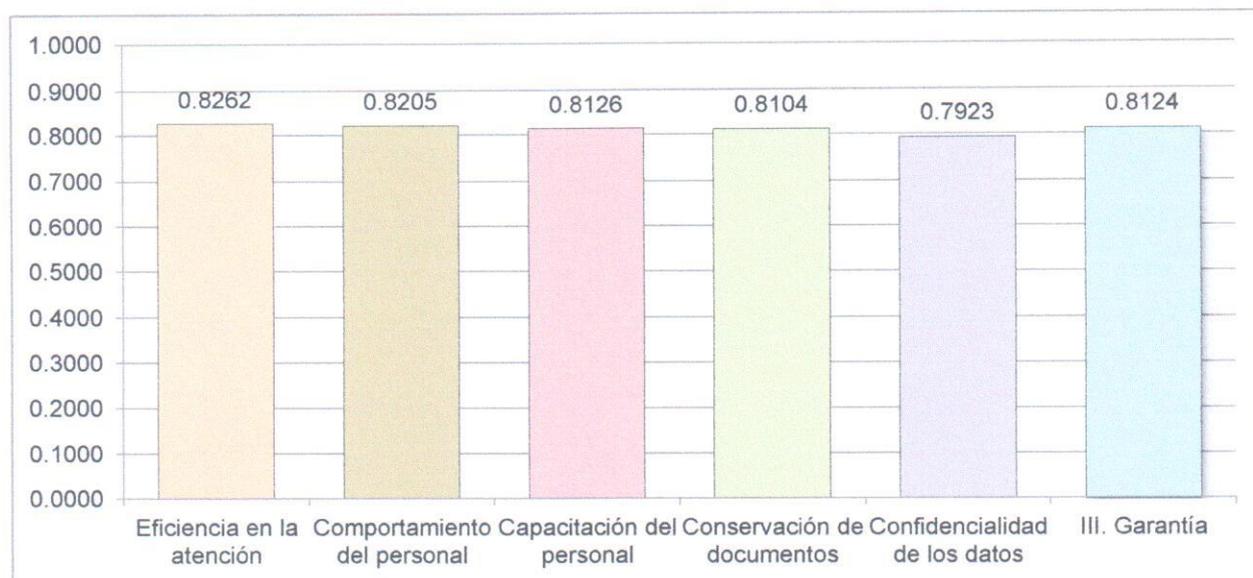


Gráfico 14. Coeficiente de calidad de los servicios: factores del bloque Garantía



- Sensibilidad

Como se vio anteriormente, el Bloque de Sensibilidad obtuvo un coeficiente de 0.8034, siendo el tercer bloque con más alto coeficiente.

El factor que más contribuye en este bloque es el **Trato al personal**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.8205 el cual nos muestra que, la gran mayoría de casos, el personal de la entidad está dispuesto a brindar un buen trato al usuario al solicitar el servicio. Sin embargo, el factor con el que menos están satisfechos los usuarios en este bloque es el de **Eficiencia del personal**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.7754, lo cual indica que, si bien la capacidad que posee el personal de entidad a la hora de realizar un servicio, en la mayoría de casos, es rápida y adecuada, aún existe un margen en el cual se puede seguir mejorando en este aspecto.

En el cuadro 7 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada bloque.

Cuadro 7. Ranking de calidad de los factores del bloque Sensibilidad

Agencia General de Migraciones
R. PRIETO G.

Agencia General de Migraciones
S. CANAZA E.

Agencia General de Migraciones
S. CANAZA E.

Factor	Ranking	Coeficiente
Trato del personal	1	0.8205
Presentación del personal	2	0.8160
Orientación al usuario	3	0.8126
Ayuda al usuario	4	0.7923
Eficiencia del personal	5	0.7754
IV. Sensibilidad		0.8034

Comisión General de Recursos Humanos
MIGRACIONES
M. VILLANUEVA E.

Oficina General de Asesoría Jurídica
MIGRACIONES
G. CASTILLO O.

Oficina General de Atención al Usuario
MIGRACIONES
C. HUACHALLANQUI S.

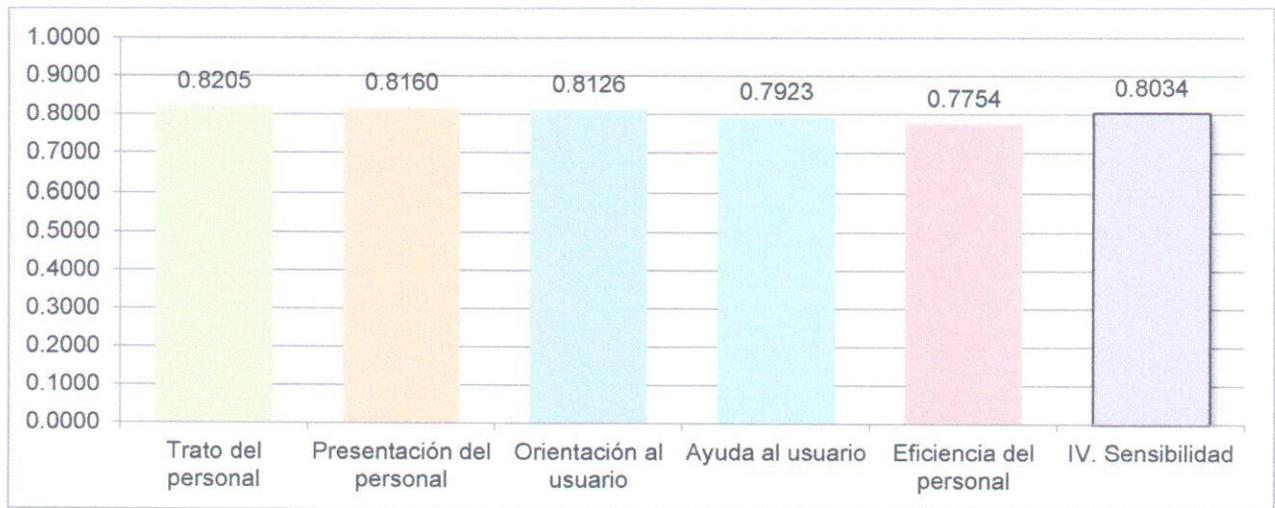
Oficina de Registro de Migraciones
MIGRACIONES
S. ZEVALLOS Z.

Comisaría Nacional de Migraciones
MIGRACIONES
M. CAMACHO M.

Oficina de Servicios Migratorios
MIGRACIONES
R. RIOS A.

Oficina General de Administración y Finanzas
MIGRACIONES
R. FARIÑOS L.

Gráfico 15. Coeficiente de calidad de los servicios: factores del bloque Sensibilidad



• Información

Como se vio anteriormente, el Bloque de Información obtuvo un coeficiente de 0.5727, siendo el bloque con más bajo coeficiente.

El factor que más contribuye en este bloque es la **Información verbal**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.8126 el cual nos muestra que, la gran mayoría de casos, capacidad del personal para brindar información verbal al usuario es adecuada. Sin embargo, el factor con el que menos están satisfechos los usuarios en este bloque es el de **Trámites en línea**, ya que obtuvo un coeficiente de 0.4086, lo cual indica que, en la mayoría de casos, los usuarios perciben que los Trámites que se realizan vía internet no son suficiente.



En el cuadro 8 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada bloque.

Cuadro 8. Ranking de calidad de los factores del bloque Información



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.

Factor	Ranking	Coeficiente
Información verbal	1	0.8126
Materiales adecuados	2	0.7156
Contenido de la página web	3	0.4707
Diseño de la página web	4	0.4560
Trámites en línea	5	0.4086
V. Información		0.5727



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

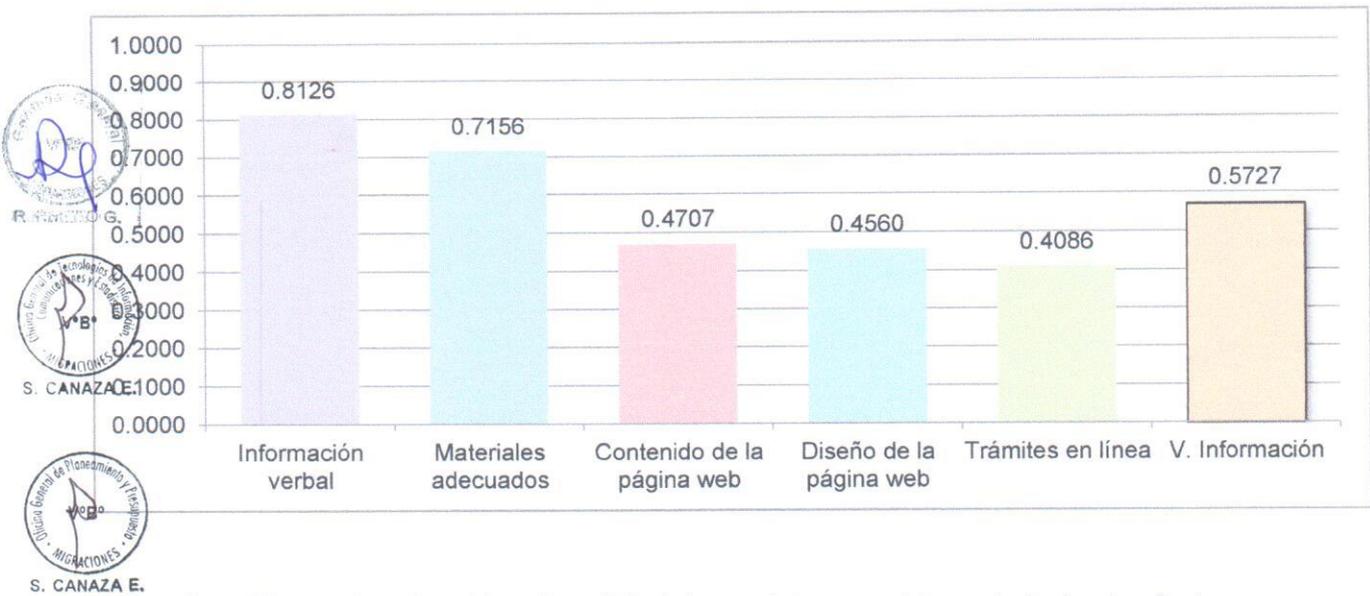


R. RIOS A.



R. Palacios L.

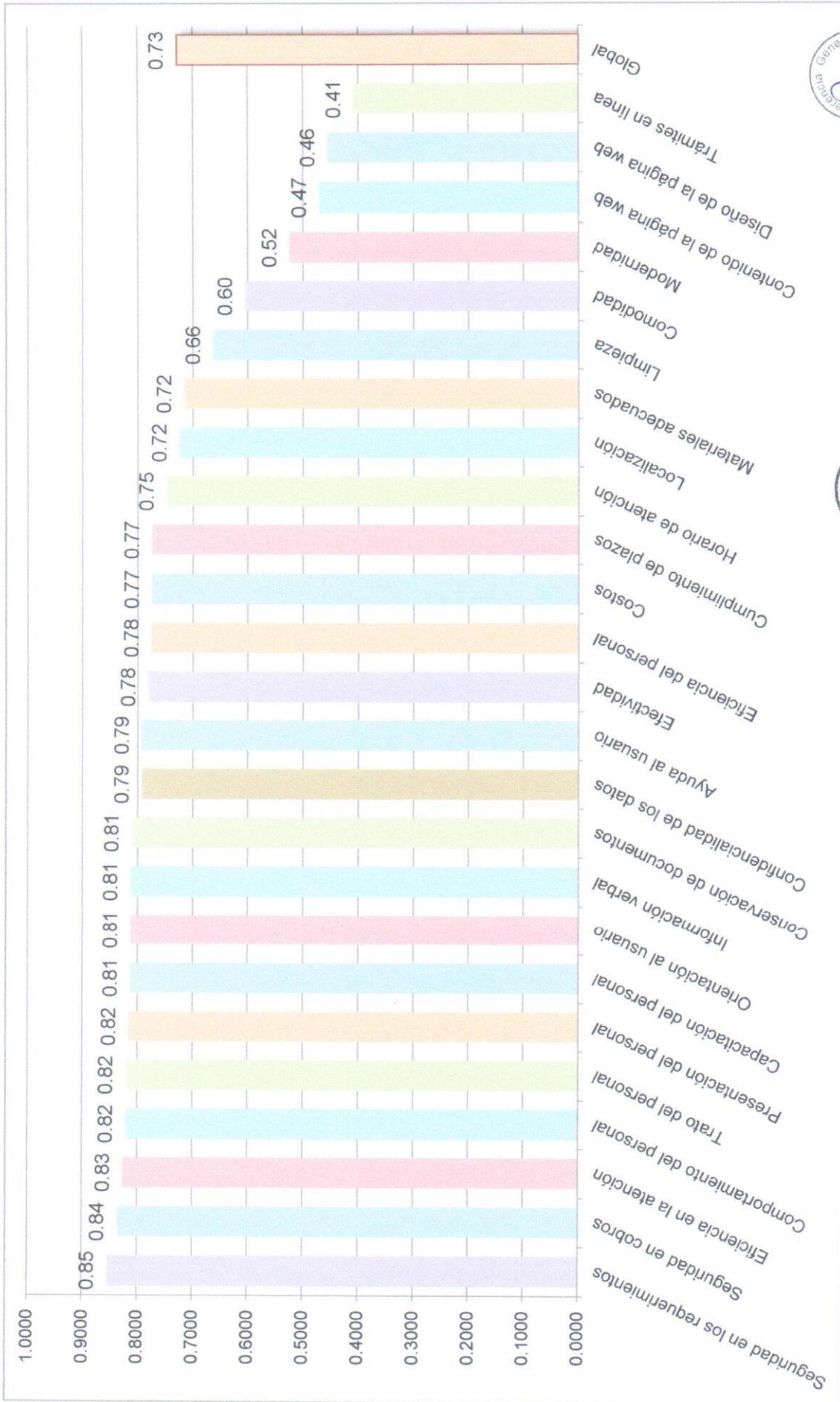
Gráfico 16. Coeficiente de calidad de los servicios: factores del bloque Información



El gráfico 17 muestra el ranking de calidad de servicios considerando todos los factores.



Gráfico 17. Coeficiente de calidad de los servicios considerando todos los factores





M. VILLANUEVA E.
Dirección General de Recursos Humanos - SERVICIO MIGRACIONES



G. CASTILLO O.
Dirección General de Migraciones - SERVICIO MIGRACIONES



C. HUACHALLANQUI S.
Dirección de Formación y Capacitación - SERVICIO MIGRACIONES



S. ZUVALLOS Z.
Dirección de Atención al Usuario - SERVICIO MIGRACIONES



M. CAMACHO M.
NACIONAL DE MIGRACIONES - SERVICIO MIGRACIONES



R. RIOSA.
Gerente de Servicios Migratorios - SERVICIO MIGRACIONES



R. Palacios L.
Oficina General de Administración y Finanzas - SERVICIO MIGRACIONES



S. CANAZA E.
Unidad de Promoción y Preservación - SERVICIO MIGRACIONES



S. CANAZA E.
Unidad General de Atención al Usuario y Atención Especializada - SERVICIO MIGRACIONES



R. PRIETO G.
Gerencia General - SERVICIO MIGRACIONES

D.3 Ranking por departamentos

- Ranking de calidad de los servicios a nivel nacional

Esta sección tiene como objetivo describir en qué ciudad en la que opera MIGRACIONES es donde los usuarios tienen una mejor percepción de la calidad de los servicios brindados por la institución, así como también descubrir las sedes en donde aún se necesita mejorar. De los distintos departamentos en donde se encuentran ubicadas las sedes de la institución, los resultados de la encuesta realizada destacan a la ciudad de Moquegua³ como la sede donde los usuarios perciben que los servicios son brindados de la manera más adecuada: en esta ciudad se obtuvo un coeficiente de calidad de los servicios de 0.9240, lo cual está muy por encima del coeficiente nacional, de 0.7291.

Destaca como la segunda ciudad con mayor coeficiente Trujillo, con un coeficiente de 0.9062. Sin embargo, es de resaltar que la ciudad en donde se obtuvieron los peores resultados fue Lima, la cual obtuvo un coeficiente de tan solo 0.5619, demostrando que los usuarios que recurren a los servicios prestados por la institución en sus diferentes sedes en esta ciudad no se encuentran satisfechos. Esta disparidad entre los resultados de las provincias con respecto a la ciudad de Lima se debe a que, en esta última, se ofrecen una mayor cantidad de servicios, con las consiguientes dificultades que se generan tanto operativamente como con respecto a la información brindada, en cambio, en las provincias, en muchos casos los usuarios recurren mayoritariamente a los controles migratorios, los cuales, en general, tienen una buena calidad.

En el cuadro 9 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada ciudad.

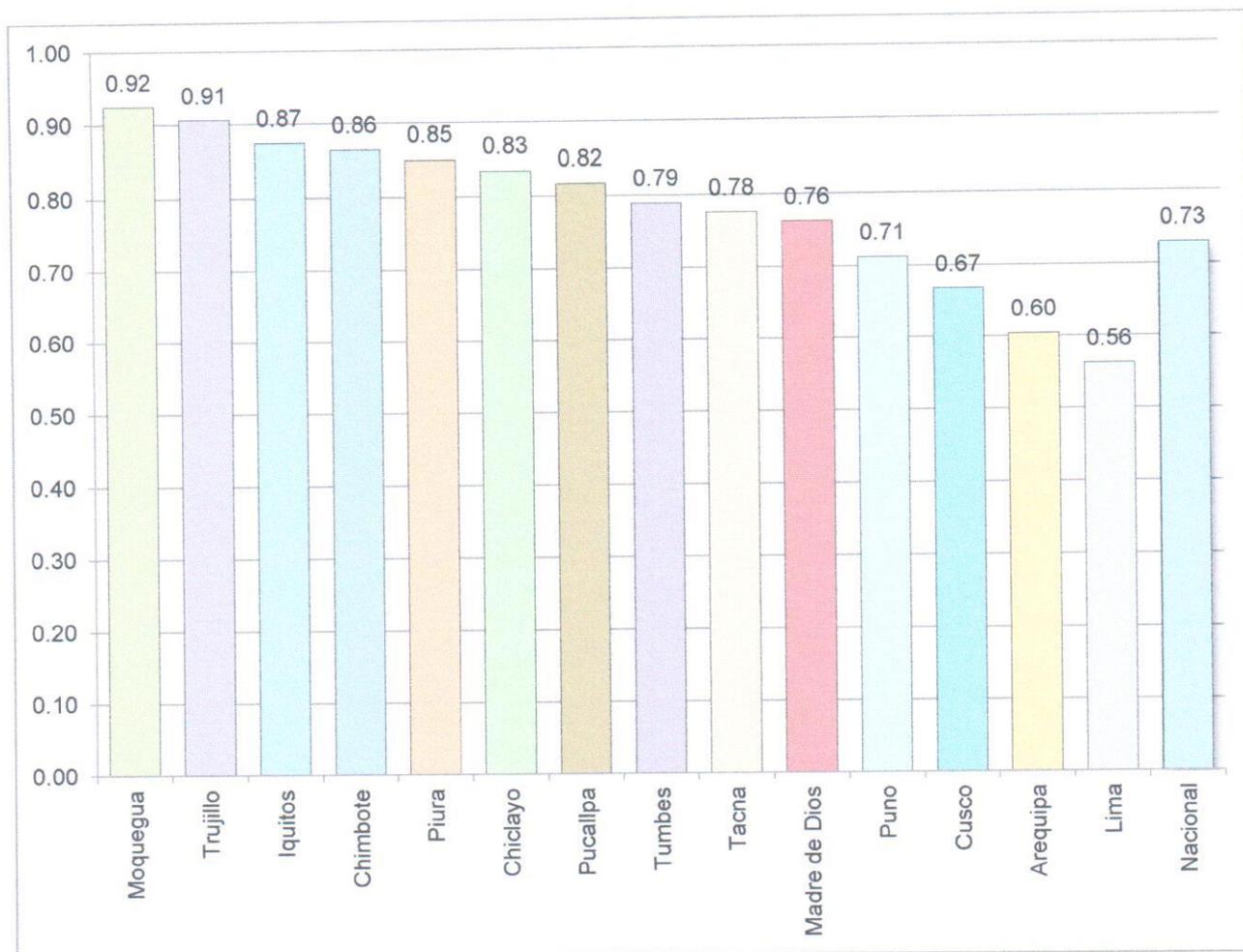
Cuadro 9. Calidad de los servicios: Coeficiente y ranking según ciudad

Ciudad	Ranking	Coeficiente
Moquegua	1	0.9240
Trujillo	2	0.9062
Iquitos	3	0.8740
Chimbote	4	0.8640
Piura	5	0.8502
Chiclayo	6	0.8343
Pucallpa	7	0.8165
Tumbes	8	0.7890
Tacna	9	0.7756
Madre de Dios	10	0.7622
Puno	11	0.7120
Cusco	12	0.6674
Arequipa	13	0.6035
Lima	14	0.5619
Nacional		0.72910741

³ Al hacer mención de las ciudades, nos referimos, en general, a las distintas sedes que están dentro del ámbito de esta ciudad, y en donde se realizó la encuesta de calidad de servicios.



Gráfico 18. Coeficiente de calidad de los servicios según ciudad



D.4 Ranking de calidad a nivel nacional, según bloques

- Tangibilidad

Con respecto al bloque de Tangibilidad, los resultados muestran que, según la percepción de los usuarios, la ciudad de Moquegua es la que posee una mejor calidad, tanto en sus sedes como en los aparatos que utilizan, ya que se obtuvo un coeficiente de calidad de 0.8700, el cual está muy por encima del coeficiente de calidad con respecto a la Tangibilidad a nivel nacional el cual ascendió a 0.6530. Asimismo, la segunda ciudad con mejores resultados a nivel de la Tangibilidad de sus servicios fue Pucallpa, con un coeficiente de 0.8353. Es de resaltar que la ciudad de Arequipa fue la que obtuvo los peores resultados, ya que registró un coeficiente de solo 0.4471, ubicándose por debajo del promedio nacional. Estos resultados

indican que, en la ciudad de Arequipa, se deben realizar las inversiones necesarias tanto en infraestructura como en equipamiento, para atender de una mejor manera al público usuario

En el cuadro 10 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada ciudad con respecto al bloque de Tangibilidad.



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RÍOS A.

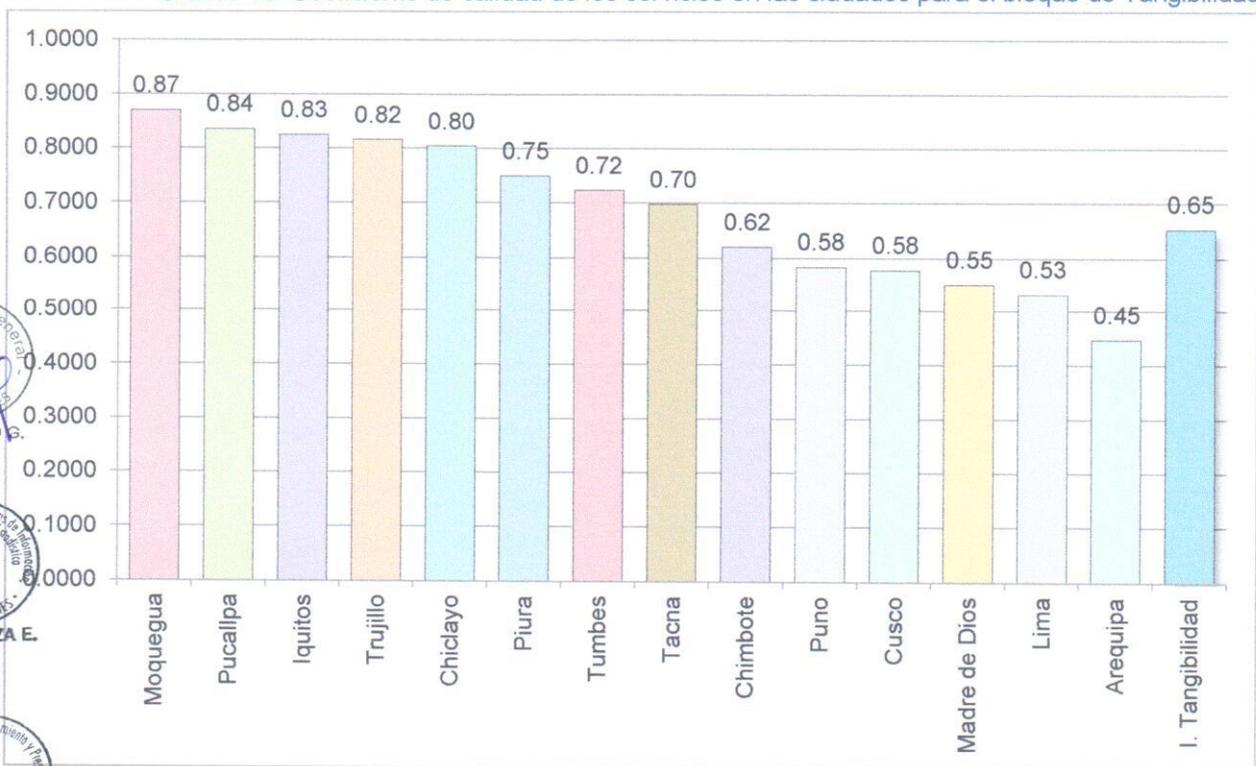


R. Palacios L.

Cuadro 10. Ranking de calidad de los servicios las distintas ciudades, según bloque de Tangibilidad

Departamento	Ranking	Coficiente
Moquegua	1	0.8700
Pucallpa	2	0.8353
Iquitos	3	0.8250
Trujillo	4	0.8154
Chiclayo	5	0.8036
Piura	6	0.7492
Tumbes	7	0.7226
Tacna	8	0.6973
Chimbote	9	0.6200
Puno	10	0.5833
Cusco	11	0.5778
Madre de Dios	12	0.5514
Lima	13	0.5333
Arequipa	14	0.4471
I. Tangibilidad		0.6530

Gráfico 19. Coeficiente de calidad de los servicios en las ciudades para el bloque de Tangibilidad



Confiability

Con respecto al bloque de Confiability, los resultados muestran que, según la percepción de los usuarios, la ciudad de Moquegua es la que posee una mejor calidad, tanto en el



cumplimiento de los plazos establecidos como en la efectividad del personal para atender a los usuarios, ya que se obtuvo un coeficiente de calidad de 1.000, el cual nos muestra que en esta ciudad se ha alcanzado el más alto grado en la calidad objetiva de los servicios brindados. Asimismo, la segunda ciudad con mejores resultados a nivel de la Confiabilidad de sus servicios fue Trujillo, la cual obtuvo un coeficiente de 0.9846. Sin embargo, la segunda ciudad con peores resultados en este bloque fue Lima, con un coeficiente de calidad de 0.6991, el cual deben mejorar. Es de resaltar que la ciudad de Arequipa fue la que obtuvo los peores resultados con respecto a este bloque, ya que registró un coeficiente de calidad de 0.6412, el cual se encuentra muy por debajo del promedio nacional de 0.8040, con respecto a este bloque. Estos resultados indican que si bien en las provincias donde opera la institución los usuarios sienten que los servicios que le ofrece la institución se brindan de conformidad con lo establecido oficialmente y formalmente; en la ciudad de Arequipa existen muchas dificultades para cumplir con los plazos.

En el cuadro 11 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada ciudad con respecto al bloque de Confiabilidad.

Cuadro 11. Ranking de calidad de los servicios las distintas ciudades, según bloque de Confiabilidad

Departamento	Ranking	Coeficiente
Moquegua	1	1.0000
Trujillo	2	0.9846
Chimbote	3	0.9700
Piura	4	0.9492
Iquitos	5	0.9200
Chiclayo	6	0.8821
Pucallpa	7	0.8471
Tumbes	8	0.8387
Tacna	9	0.8171
Madre de Dios	10	0.8162
Puno	11	0.7400
Cusco	12	0.7318
Lima	13	0.6991
Arequipa	14	0.6412
N. Confiabilidad		0.8040

Elaboración propia



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

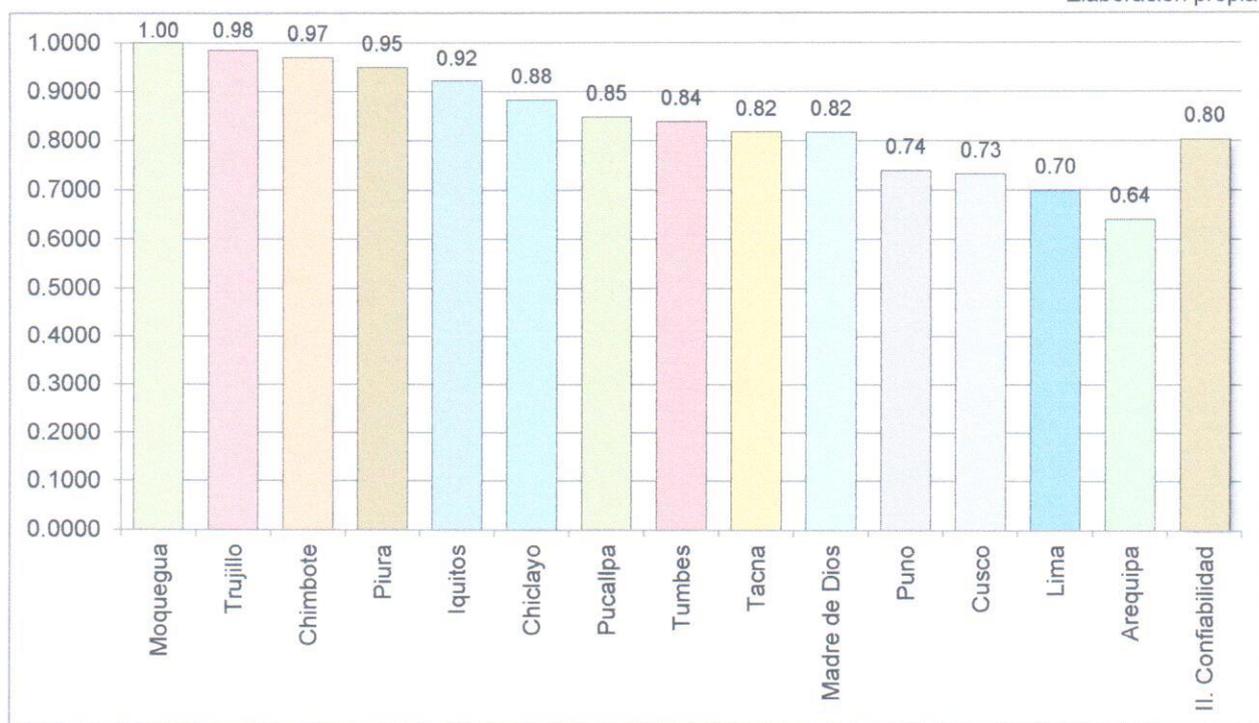


R. RIC



R. Palacios L.

Gráfico 20. Coeficiente de calidad de los servicios en las ciudades, según bloque Confiabilidad
Elaboración propia



• Garantía

Con respecto al bloque de Garantía, los resultados muestran que Chimbote es la ciudad que posee una mejor calidad, ya que obtuvo un coeficiente de calidad de 1.0000, el máximo nivel posible, lo que indica que todos los usuarios encuestados se encontraban satisfechos con los servicios prestados por la institución, con respecto a este bloque.

La segunda ciudad con mejores resultados en Garantía de sus servicios fue Moquegua, la cual obtuvo un coeficiente de 0.9800. Sin embargo, la segunda ciudad con peores resultados en este bloque fue Arequipa, con un coeficiente de calidad de 0.7235, que se encuentra por debajo del promedio nacional de 0.8124. Asimismo, es preocupante el caso de Lima, que obtuvo los peores resultados en este bloque, ya que registró un coeficiente de calidad de tan solo 0.6237. Estos resultados indican que si bien las distintas provincias en donde se realizó la encuesta presentan muy buenos resultados, a excepción de Lima, la institución aún debe seguir promoviendo la capacitación del personal en las provincias para que continúen ofreciendo un buen servicio.

Con respecto a los resultados de Lima, estos son muy preocupantes, ya que los usuarios no perciben que el personal que labora en estas oficinas puede atenderlos de una manera eficiente, ya sea por falta de capacitación, o por la poca confianza en que sus datos y documentos sean conservados de forma confidencial y adecuada.

En el cuadro 12 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada ciudad con respecto al bloque de Garantía.

Gerencia General de Migraciones
R. PRIETO G.

Gerencia General de Atención y Seguimiento a los Usuarios Migratorios
S. CANAZA E.

Gerencia General de Planeamiento y Organización
S. CANAZA E.

Dirección General de Recursos Humanos
MIGRACIONES
M. VILLANUEVA E.

Oficina General de Asesoría Jurídica
MIGRACIONES
G. CASTILLO O.

Oficina General de Asesoría Técnica
MIGRACIONES
C. HUACHALLANQUI S.

Gerencia de Seguro de Vida
MIGRACIONES
S. ZEVALLOS Z.

INDEFINIDAMENTE NACIONAL DE MIGRACIONES
Gerencia de Usuarios
MIGRACIONES
M. CAMACHO M.

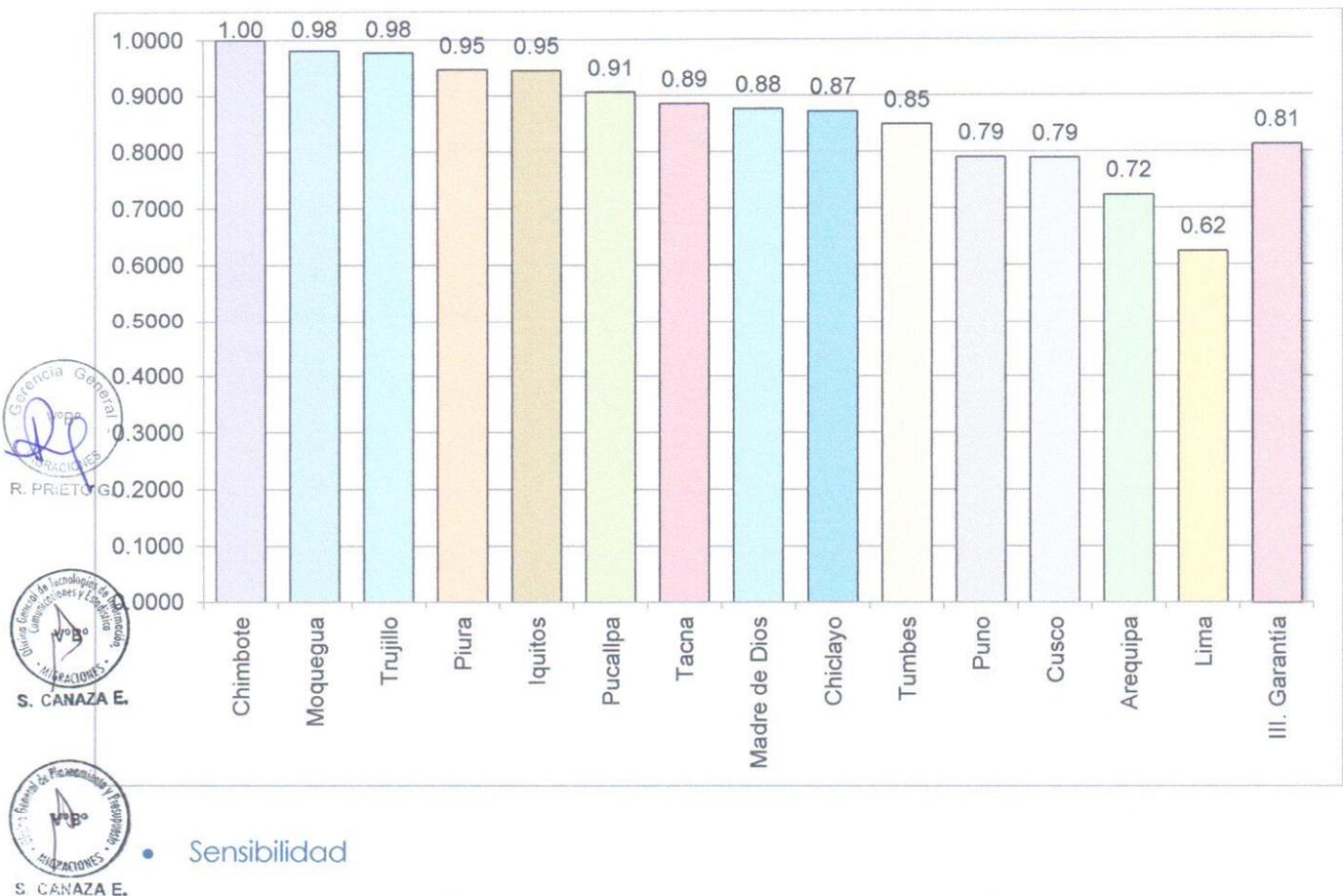
Gerente de Servicios Migratorios
MIGRACIONES
R. RIOS A.

Oficina General de Administración y Recursos
MIGRACIONES
R. Palacios L.

Cuadro 12. Ranking de calidad de los servicios las distintas ciudades, según bloque de Garantía

Departamento	Ranking	Coefficiente
Chimbote	1	1.0000
Moquegua	2	0.9800
Trujillo	3	0.9769
Piura	4	0.9460
Iquitos	5	0.9450
Pucallpa	6	0.9059
Tacna	7	0.8856
Madre de Dios	8	0.8757
Chiclayo	9	0.8714
Tumbes	10	0.8484
Puno	11	0.7900
Cusco	12	0.7889
Arequipa	13	0.7235
Lima	14	0.6237
III. Garantía		0.8124

Gráfico 21. Coeficiente de calidad de los servicios en las ciudades, en el bloque de Garantía



• Sensibilidad

Con respecto al bloque de Sensibilidad, los resultados muestran que Chimbote es quien posee una mejor calidad, con respecto la capacidad del personal para proveer cuidados y atención

 M. VILLANUEVA E.

 G. CASTILLO O.

 C. HUACHALLANQUI S.

 S. ZEVALLOS Z.

 M. CAMACHO M.

 R. RIOS A.

 R. Palacios L.

individualizada al público usuario, ya que obtuvo un coeficiente de calidad de 0.9800. En esta ciudad los usuarios sienten que el personal puede ayudarlos en cualquier consulta que les realicen, ocurriendo un empate con la ciudad de Moquegua, la cual obtuvo igualmente un coeficiente de 0.9800. Sin embargo, la segunda ciudad con peores resultados en este bloque fue Cusco, con un coeficiente de calidad de 0.7111, encontrándose por debajo del promedio nacional de 0.8034.

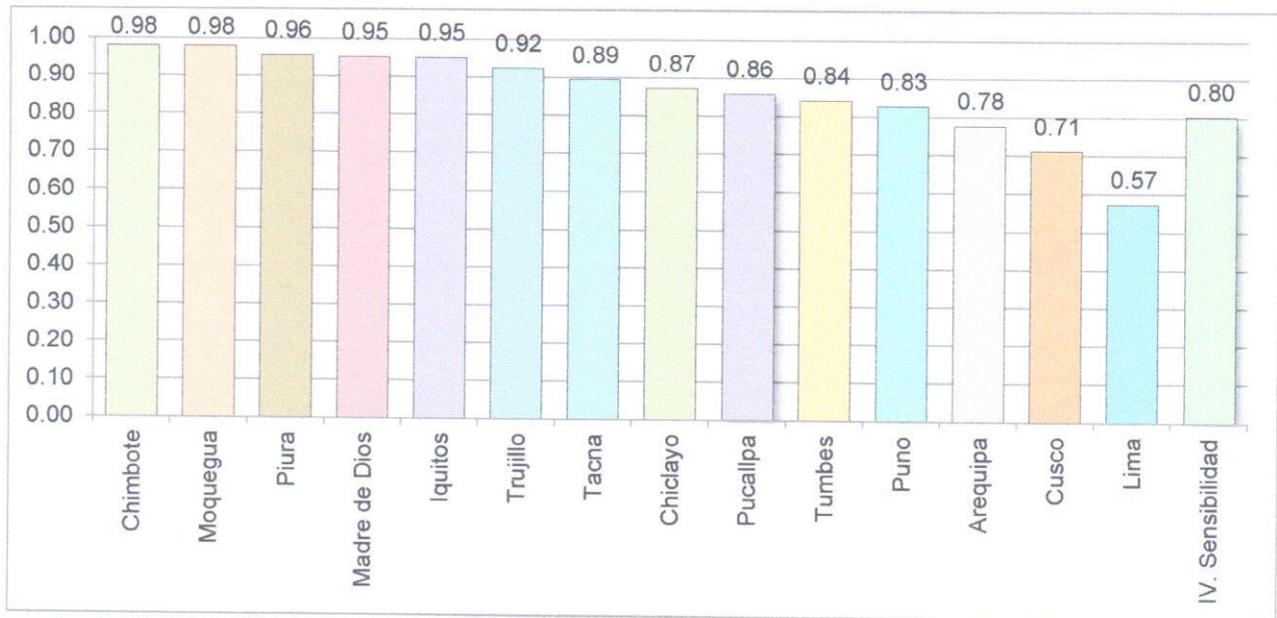
Por otro lado, Lima fue la que obtuvo, nuevamente, los peores resultados, ya que registró un coeficiente de calidad de tan solo 0.5737, el cual se encuentra muy por debajo del promedio nacional. Nuevamente, el desempeño de las provincias en donde opera la institución es destacable, obteniendo coeficientes de calidad muy altos, además de que todas se encuentran por encima del promedio nacional; lo que demuestra que los usuarios que recurren a las sedes en provincias sienten que el personal los puede orientar adecuadamente, así como brindar un servicio con prontitud. Sin embargo, los resultados en la ciudad de Lima son muy preocupantes, ya que demostraría que los usuarios que recurren a las oficinas no sienten que el personal pueda ayudarlos correctamente. Sería favorable que el personal reciba capacitaciones para que puedan atender y orientar correctamente los requerimientos de los usuarios que recurren a sus oficinas.

En el cuadro 13 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada ciudad con respecto al bloque de Sensibilidad.

Cuadro 13. Ranking de calidad de los servicios las distintas ciudades, según bloque de Sensibilidad

Departamento	Ranking	Coeficiente
Chimbote	1	0.9800
Moquegua	2	0.9800
Piura	3	0.9556
Madre de Dios	4	0.9514
Arequipa	5	0.9500
Trujillo	6	0.9231
Tacna	7	0.8941
Chiclayo	8	0.8714
Pucallpa	9	0.8588
Tumbes	10	0.8419
Puno	11	0.8267
Arequipa	12	0.7765
Cusco	13	0.7111
Lima	14	0.5737
IV. Sensibilidad		0.8034

Gráfico 22. Coeficiente de calidad de los servicios en las ciudades, según bloque Sensibilidad



• Información

Los resultados muestran que, según la percepción de los usuarios, la ciudad de Trujillo es la que posee una mejor calidad, con respecto a la información que provee a los usuarios, tanto de forma escrita como a nivel verbal, ya que obtuvo un coeficiente de calidad de 0.8308. La segunda ciudad con mejores resultados en Información es Moquegua, la cual obtuvo un coeficiente de calidad de 0.7900. Sin embargo, la segunda ciudad con peores resultados en este bloque es Arequipa, con un coeficiente de calidad de 0.4294, el cual indicaría que se tienen que mejorar las formas de brindar información, tanto a nivel escrito como verbal, en esta localidad.

Los resultados en la ciudad de Lima fueron deprimentes, siendo la ciudad con más bajo coeficiente de calidad con respecto a la información, con un valor de 0.3798, lo que indicaría que la mayoría de los usuarios no están conformes con el nivel, cantidad y calidad de la información que se les brinda, este resultado no es de extrañar, siendo evidente por qué existen gran cantidad de tramitadores. La institución debe hacer un gran esfuerzo para coordinar sus acciones entre las diferentes áreas con el fin de brindarle una información pertinente a los usuarios, ya que es este punto en el que más insatisfechos están; asimismo la institución debe procurar fortalecer su portal en internet, ya que muchos de los usuarios no lo utilizan, tratando de ofrecer diversos trámites en línea, con lo que el tráfico en sus oficinas se podría reducir y así se podría brindar una mejor atención.

En el cuadro 14 se muestran los resultados obtenidos, así como el ranking de cada ciudad con respecto al bloque de Información.



R. PRIETO



S. CANAZA



S. CANAZA



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS

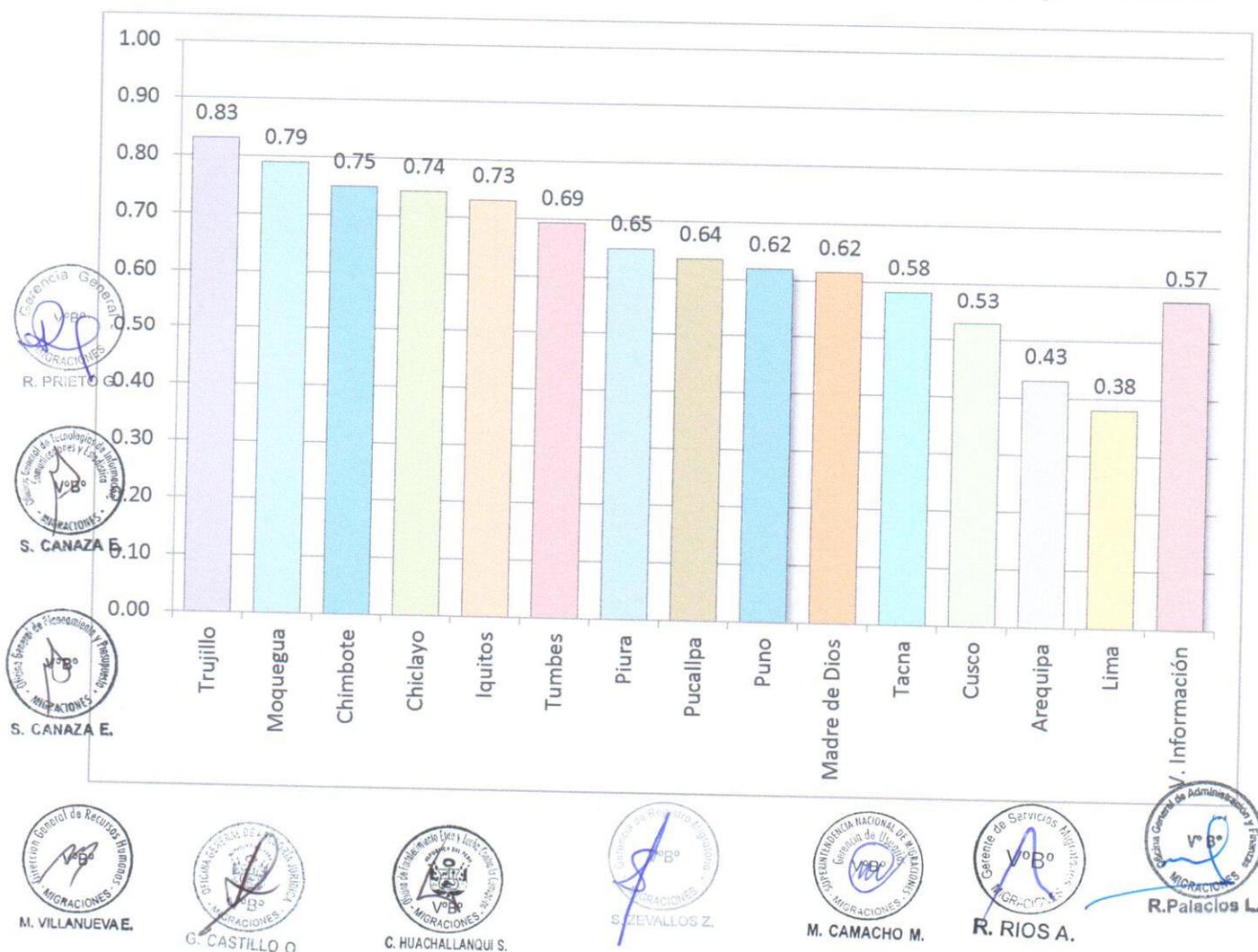


R. Palacios L.

Cuadro 14. Ranking de calidad de los servicios las distintas ciudades, según bloque de Información

Departamento	Ranking	Coefficiente
Trujillo	1	0.8308
Moquegua	2	0.7900
Chimbote	3	0.7500
Chiclayo	4	0.7429
Iquitos	5	0.7300
Tumbes	6	0.6935
Piura	7	0.6508
Pucallpa	8	0.6353
Puno	9	0.6200
Madre de Dios	10	0.6162
Tacna	11	0.5840
Cusco	12	0.5278
Arequipa	13	0.4294
Lima	14	0.3798
V. Información		0.5727

Gráfico 23. Coeficiente de calidad de los servicios en las ciudades, bloque de Información



4. Posición competitiva internacional

La capacidad estratégica de una organización puede valorarse en términos relativos, mediante la comparación de su desempeño con el correspondiente a sus principales competidores u homólogos directos. Esto es lo que se conoce como *benchmarking*, un proceso útil para identificar las mejoras a ser logradas en una institución pública.

Referencias analizadas

Las entidades analizadas permiten identificar las buenas prácticas, así como las tendencias mundiales respecto de la gestión e investigación en el campo de los servicios migratorios. A continuación se analizan algunas de las entidades encargadas de los servicios migratorios de mayor relevancia a nivel latinoamericano. La selección de estas instituciones obedece a criterios relacionados a la naturaleza jurídica, presupuesto institucional, tecnología empleada, tipo de servicios entregados y control migratorio, entre otros. Las instituciones analizadas son las siguientes:

- A. Dirección General de Migraciones - Bolivia.
- B. Migración Colombia – Colombia.
- C. Departamento de Extranjería y Migración – Chile.
- D. Dirección Nacional de Migraciones – Argentina.

Estatus jurídico organizacional

Mientras que en el Perú el organismo que ejerce el rol de prestación de los servicios migratorios es la **Superintendencia Nacional de Migraciones (MIGRACIONES)**, perteneciente al Sector Interior, en Bolivia es la **Dirección General de Migraciones (DIGEMIG)**, que es un órgano de derecho público desconcentrado del Ministerio de Gobierno, con una estructura propia y jurisdicción nacional bajo tuición del Ministerio de Gobierno. Por otro lado, en Colombia, existe la institución denominada **Migración Colombia**, que es un organismo civil de seguridad con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio independiente, con jurisdicción en todo el territorio nacional, adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores.

En el caso de Argentina, la provisión de servicios migratorios está a cargo de la Dirección Nacional de Migraciones (DEM), que es un organismo descentralizado perteneciente al ámbito del Ministerio del Interior y Transporte, encargado de establecer planes específicos con respecto a la política migratoria y servicios migratorios. Finalmente, en Chile, el órgano responsable de este tipo de servicios es el **Departamento de Extranjería y Migración** dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.



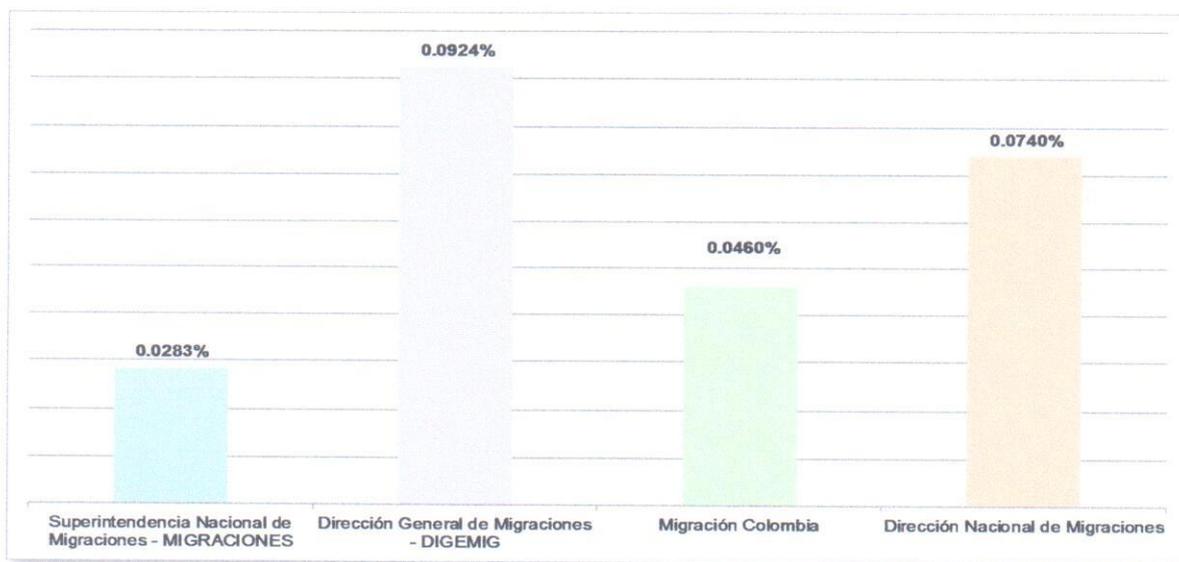
Cuadro 15. Cuadro resumen de organismos de política migratoria por países

País	Ente responsable	Ministerio o sector
Perú	Superintendencia Nacional de Migraciones - MIGRACIONES	Ministerio del Interior
Bolivia	Dirección General de Migraciones - DIGEMIG	Ministerio de Gobierno
Colombia	Migración Colombia	Ministerio de Relaciones
Chile	Departamento de Extranjería y Migración	Ministerio del Interior y Seguridad Pública
Argentina	Dirección Nacional de Migraciones	Ministerio del Interior y Transporte

b. Presupuesto o recursos financieros

El presupuesto asignado para cada ente como porcentaje del presupuesto general de cada país se muestra en el gráfico 1.12. Se observa que en el país en el cual el órgano migratorio responsable cuenta con mayor participación en el presupuestal es Bolivia, con 0.0924%, seguido por Argentina con 0.074%, Colombia con 0.046% y, finalmente, Perú con 0.0283%. En otras palabras, de todos los países analizados aquel en el cual el ente migratorio dispone de menor participación en el presupuesto global es el Perú.

Gráfico 24. Presupuesto como porcentaje del presupuesto general de cada país (2014)⁴




R. PRIETO G.


S. CANAZA E.

c. Tecnología


S. CANAZA E.

Respecto de la innovación tecnológica, se puede destacar el hecho que el Perú a través de MIGRACIONES ha impulsado un importante avance tecnológico con la adopción del **pasaporte electrónico**, el cual contará con un chip insertado en la tapa o contratapa y podrá ser detectado por máquinas que permita obtener la identificación respectiva. En el chip se

⁴ Valor tomado para el año 2012 mientras que para los demás países el año de referencia es del 2014


M. VILLANUEVA E.


G. CASTILLO O.


C. HUACHALLANQUI S.


S. ZEVALLOS Z.


M. CAMACHO M.


R. RÍOS A.


R. Palacios L.

almacenan los diferentes datos biométricos de las personas, como la fotografía, huella digital, nombres, apellidos, nacionalidad, sexo, DNI y otros datos importantes, lo que hará imposible su falsificación, elevando la seguridad al nivel de los estándares internacionales exigidos.

En el caso de Bolivia, el ente migratorio viene realizando acciones orientadas a fortalecer tecnológicamente los puestos de control. En este país se prevé implementar la **red privada virtual migratoria boliviana (VPN)**, tecnología que permitirá conectar los sistemas informáticos de las distritales, regionales y puntos de control fronterizo de la DIGEMIG en una única base de datos a nivel nacional, logrando tener los procesos y operaciones en línea de manera rápida, segura y oportuna. Cabe destacar, asimismo, que Bolivia ya ha implementado un **sistema de control fronterizo** con biometría facial, para el control en el registro de ingresos y salidas de personas nacionales y extranjeras.

Por otro lado, **Migración Colombia** ha establecido como objetivo estratégico la política de modernización tecnológica, desarrollando a tal efecto el **Sistema Platinum** en calidad de plataforma tecnológica de información migratoria. Este sistema apoya y articula todos los procesos misionales de la entidad a través de un ambiente web, suministrando información oportuna y compilada de ciudadanos nacionales y extranjeros a quienes se les hace control migratorio. En el marco de la implantación de este sistemas se han desarrollado un conjunto de **sistemas internos** tales como el sistema de control hotelero, el sistema de información, sistema de pasajes y viáticos, sistema de información de apoyo y el Centro Virtual de Atención al ciudadano.

Finalmente en el caso de Argentina debe destacarse el hecho que con el objetivo de modernizar tecnológicamente todo el control migratorio del país, se ha desarrollado el **Sistema Integral de Captura Migratoria (SICAM)** de Migraciones y en el marco del **Sistema Federal de Identificación Biométrica para la Seguridad (SIBIOS)**. Este sistema consiste en la toma fotográfica y la captura de la huella dactilar, ambas en forma digital, y se complementa con el escaneo del documento de viaje y el uso de firma digital del inspector, que es quien valida el movimiento migratorio y habilita la salida o ingreso del territorio. Además, se implementó el **sistema de aplicativo informático del expediente digital**, lo que permitirá la despaperización integral de los tramites de residencia en todo el país, dejando de dictarse en soporte papel, para emitirse digitalmente.



R. PRIETO G.

d. Servicios entregados

Con respecto a la expedición del pasaporte colombiano, el tiempo de entrega depende del lugar donde se realice el trámite. Así, en Bogotá, el proceso demora 24 horas después de haber solicitado y autorizado el trámite. En el caso de Bolivia, debe destacarse el hecho que se han implementado centros emisores de pasaporte de lectura mecánica, se ha desconcentrado



S. CANAZA E.

la emisión de pasaporte, siendo el tiempo promedio de entrega de pasaportes de un máximo de media hora. Además, se cambió la modalidad de atención, reemplazando a las tradicionales colas únicas por un sistema de atención de trámite migratorio a través de la implementación del **sistema de atención en plataforma**, que consiste en la emisión ordenada de fichas numeradas y clasificadas de acuerdo al trámite solicitado.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PALACIOS L.

Cuadro 16. Tiempo promedio de entrega de pasaporte

País	Tiempo promedio de entrega de pasaporte
Perú	45 minutos
Bolivia	30 minutos
Colombia	24 horas

Por otro lado, en Argentina, se instaló un nuevo proceso en el DEM que tiene por objetivo agilizar y mejorar el sistema de tramitación y atención. En este nuevo sistema de atención ya no es necesario ir a las oficinas con horas de antelación, ya que llegando a la hora de apertura y hasta el cierre de las oficinas se atiende de igual forma a todos los usuarios. El tiempo promedio de realización de trámites paso de 90 días a 60 días en el 2013.

e. Control Migratorio

En su estructura operacional Migración **Colombia** cuenta con 35 puestos de control migratorio terrestres, aéreos, marítimos y fluviales, en 11 Regionales y 27 Centros Facilitadores de Servicio Migratorio. Como parte del fortalecimiento de la gestión de verificación migratoria y con adecuado soporte tecnológico, Migración Colombia realiza el proceso de contratación de dispositivos móviles los cuales permiten en tiempo real hacer el control migratorio de ciudadanos extranjeros en cualquier lugar de Colombia. Estos dispositivos cuentan con lector de pasaportes, lector de huellas (sistema biométrico) y cámara fotográfica, que permite consultar los antecedentes judiciales de los ciudadanos y conocer si existe algún requerimiento judicial o administrativo.

El control migratorio de ingreso y egreso en las principales terminales aéreas de Argentina se realiza mediante tecnología biométrica que resuelve en menos de 30 segundos el registro de entrada o salida del país de los viajeros bajo estrictas normas de seguridad, brindando fiabilidad y permitiendo así la supresión de soporte papel de Tarjeta Migratoria de Entrada/Salida (TES). Este proceso consiste en la toma fotográfica y la captura de la huella dactilar, ambas en forma digital, y se complementa con el escaneo del documento de viaje y el uso de firma digital del inspector, que es quien valida el movimiento migratorio y habilita la salida o ingreso del territorio.

Por otro lado, Chile cuenta con 34 complejos fronterizos alrededor del territorio nacional. Una de las iniciativas institucionales para poder mejorar su desempeño es el del mejoramiento de la infraestructura, aplicar políticas de coordinación con las gobernaciones provinciales, así como también con los distintos servicios públicos que operen en dicho ámbito, además de la participación en el Comité de Integración con Argentina y los Comités de Frontera con Perú y Bolivia.

5. Objetivos estratégicos generales

Como fruto del diagnóstico institucional, se ha identificado tres grandes problemas –llamados macroproblemas- en los cuales se debe concentrar la institución durante los dos próximos años. Estos son: bajo nivel de efectividad de los servicios migratorios, insuficiente desarrollo de



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. REVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. Palacios L.

la plataforma tecnológica y débil rol de rectoría y posicionamiento institucional. A su vez, cada uno de estos macroproblemas tiene sus causas en otros problemas de menor rango que atraviesan el conjunto de los procesos y unidades orgánicas de la Institución

Gráfico 25. Macroproblemas centrales

1	Bajo nivel de efectividad de los servicios migratorios.
2	Insuficiente desarrollo de la plataforma tecnológica.
3	Débil rol de rectoría y posicionamiento institucional.

El primer macroproblema, **Bajo nivel de efectividad de los servicios migratorios**, tiene como origen la existencia de inadecuados procesos técnicos migratorios, débil difusión de los servicios y procedimientos migratorios, centralización de servicios y procedimientos migratorios, existencia de una inadecuada infraestructura y equipamiento general y, finalmente, insuficiente desarrollo de los servicios innovadores.

El segundo macroproblema, **Insuficiente desarrollo de la plataforma tecnológica**, tiene su origen en el insuficiente desarrollo del nuevo sistema integrado de información, una inadecuada gestión de la interoperabilidad e interconexión migratoria y en el limitado desarrollo de las capacidades del personal en TI.

El tercer macroproblema, **Débil rol de rectoría y posicionamiento institucional**, tiene su origen en el débil desarrollo de la política y normativa migratorias, el insuficiente desarrollo e internalización del sistema de planificación, la débil gestión administrativa institucional, el débil desarrollo del capital humano y, finalmente, el débil desarrollo de la cultura organizacional.


R. PRIETO G.

Objetivos estratégicos generales

El proceso de planeamiento estratégico de MIGRACIONES, desarrollado bajo un enfoque participativo, ha llevado a la determinación de los objetivos institucionales, a dos niveles básicos:


S. CANAZA E.

- Nivel de objetivos estratégicos generales.
- Nivel de objetivos estratégicos específicos.


S. CANAZA E.

En razón de la metodología adoptada para la elaboración del presente Plan, los objetivos estratégicos generales se refieren a los cambios deseados en el bienestar de la población a través de mejoras en la provisión de los servicios que brinda la institución. Para la determinación de los objetivos estratégicos generales se ha tomado como referencia principal los resultados del diagnóstico externo e interno, sintetizados en los macroproblemas centrales


M. VILLANUEVA E.


G. CASTILLO O.


C. HUACHALLANQUI S.

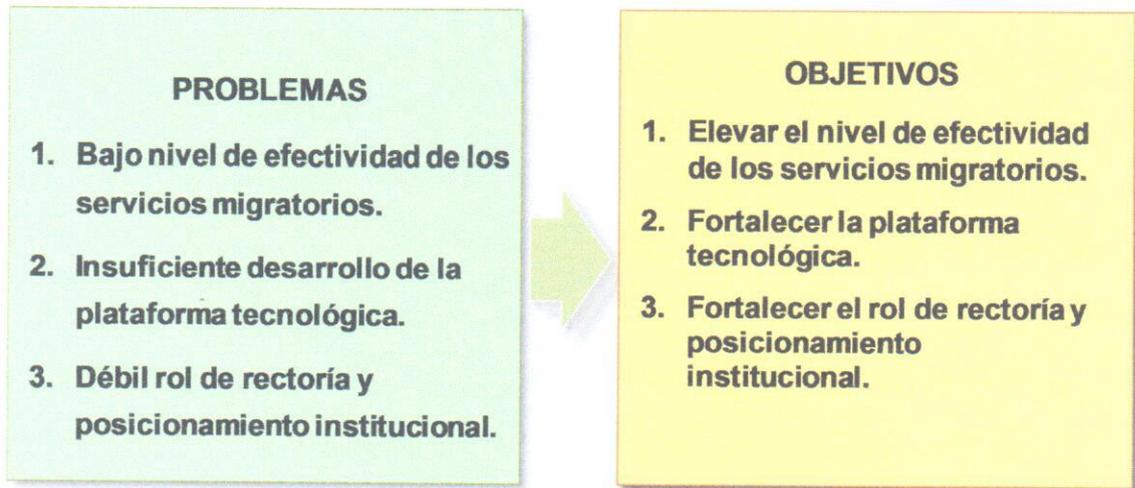

S. ZEVALLOS Z.


M. CAMACHO M.


R. RIOS A.


R. Palacios L.

Gráfico 26. Macroproblemas centrales y objetivos estratégicos generales



Objetivo estratégico general 1: Elevar los niveles de efectividad de los servicios migratorios. En la perspectiva de alcanzar este objetivo, MIGRACIONES implementará estrategias y acciones orientadas a mejorar los procesos técnicos migratorios, fortalecer la difusión de los servicios, descentralizar los servicios, modernizar la infraestructura y equipamiento general y desarrollar servicios migratoria e-government.

Objetivo estratégico general 2: Fortalecer la plataforma tecnológica. En la perspectiva de alcanzar este objetivo, MIGRACIONES implementará estrategias y acciones orientadas a implementar el Sistema Integrado de Migraciones (SIM), desarrollar la interoperabilidad migratoria y desarrollar las capacidades del personal en tecnologías de información.

Objetivo estratégico general 3: Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional. En la perspectiva de alcanzar este objetivo, MIGRACIONES implementará estrategias y acciones orientadas a desarrollar la política y normativa migratorias, desarrollar el sistema de planificación y presupuesto, fortalecer la gestión administrativa, desarrollar el capital humano y desarrollar la cultura organizacional.


R. PRIETO G.

Análisis FODA y estrategias

A su vez, en su determinación de la estrategia para alcanzar los mencionados objetivos, se ha tomado como referencia la matriz FODA de la institución, la que, igualmente, se ha elaborado contando con la participación de los actores clave de la institución. En efecto, como parte del proceso de diagnóstico y toma de decisiones, se ha efectuado una síntesis de los factores externos e internos relevantes, lo cual ha permitido arribar a la Matriz FODA de MIGRACIONES. Por definición, la Matriz FODA permite determinar, de un modo retador y realista, la estrategia global de la institución. En general, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización facilitan la selección y/o validación de las estrategias competitivas y cooperativas necesarias para el logro de los objetivos.


S. CANAZA E.


S. CANAZA E.

Análisis externo

Entre las principales oportunidades que deberá aprovechar MIGRACIONES se encuentran las siguientes: incremento del movimiento migratorio a nivel global, mayor atraktividad del país en


J. E. V. A.


G. CASTILLO O.


C. HUACHALLANQUI S.


S. ZAVALLLOS Z.


M. CAMACHO M.


R. RIOS A.


R. PALACIOS L.

virtud de su estabilidad económica, actualización de normas migratorias por el Poder Ejecutivo y Legislativo, avances tecnológicos que permiten la automatización de los procedimientos, posibilidades de interoperabilidad con bases de datos de PNP, Interpol, RENIEC y Banco de la Nación, entre otros, instituciones de cooperación técnica dispuestas a capacitar al personal, política de integración y facilitación del tránsito de personas a nivel regional y mundial; y la existencia de instancias de coordinación internacional.

De otro lado, las principales amenazas que deberá enfrentar MIGRACIONES son las siguientes: el incremento de las organizaciones delictivas, prevalencia de proyectos de corto plazo en la política del Ministerio del Interior, insuficiente seguridad ciudadana, débil sistema de requisitorias PNP, desinformación de los usuarios respecto de los requisitos en los distintos servicios migratorios, riesgo sanitario y de salud.

Gráfico 27. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

1. Incremento del movimiento migratorio a nivel global por mayor atractividad del país en virtud de su estabilidad económica.
2. Actualización de normas migratorias por el Poder Ejecutivo y Legislativo.
3. Avances tecnológicos que permiten la automatización de los procedimientos.
4. Posibilidades de interoperabilidad con bases de datos de PNP, Interpol, RENIEC y Banco de la Nación, entre otros.
5. Instituciones de cooperación técnica dispuestas a capacitar al personal.
6. Política de integración y facilitación del tránsito de personas a nivel regional y mundial.
7. Existencia de instancias de coordinación internacional (Comités de Fronteras, Combifron, Alianza del Pacífico, entre otros.)

AMENAZAS

1. Incremento de las organizaciones delictivas.
2. Prevalencia de proyectos de corto plazo en la política del Ministerio del Interior.
3. Insuficiente seguridad ciudadana.
4. Débil sistema de requisitorias PNP.
5. Desinformación de los usuarios respecto de los requisitos en los distintos servicios migratorios.
6. Riesgo sanitario y de salud.



Análisis interno

Las principales fortalezas de MIGRACIONES están relacionadas a la autonomía administrativa y económica como organismo técnico especializado, la estructura desconcentrada a nivel nacional, descentralización de algunos servicios migratorios a nivel nacional, convenios suscritos con entidades internacionales (OIM, RENIEC, MINTRA, etc.) y alta calidad del servicio en determinados puestos de control.

Sin embargo, también presenta como debilidades a superar los siguientes aspectos: insuficientes interconexión en algunos puestos de control migratorio y fronterizos, bajo nivel remunerativo y falta de incentivos del personal, insuficiente capacitación del personal, normatividad migratoria obsoleta y dispersa, insuficiente seguimiento a organismos



desconcertados a nivel nacional, documentos de gestión desactualizados (TUPA, MAPRO), inadecuada infraestructura y equipamiento, débil cultura organizacional, insuficiente desarrollo de las jefaturas zonales y puestos de control fronterizos, insuficiente desarrollo del nuevo Sistema de Información de Migraciones (SIM).

Gráfico 28. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

1. Autonomía administrativa y económica como Organismo Técnico Especializado en MIGRACIONES.
2. Estructura desconcentrada a nivel nacional, descentralización de algunos servicios migratorios a nivel nacional,
3. Convenios suscritos con entidades nacionales e internacionales (OIM, RENIEC, MINTRA, etc.)
4. Alta calidad del servicio en determinados puestos de control.

DEBILIDADES

1. Insuficientes interconexión en algunos puestos de control migratorio y fronterizos.
2. Bajo nivel remunerativo y falta de incentivos del personal.
3. Insuficiente capacitación del personal.
4. Normatividad migratoria desactualizada y dispersa,
5. Insuficiente seguimiento a órganos desconcertados a nivel nacional.
6. Documentos de gestión desactualizados (TUPA, MAPRO),
7. Inadecuada infraestructura y equipamiento.
8. Débil cultura organizacional.
9. Insuficiente desarrollo de las Jefaturas Zonales y Puestos de Control Fronterizos.
10. Insuficiente desarrollo del nuevo Sistema de Información de Migraciones (SIM).



Con base en estas fortalezas, la institución podrá emprender el proceso de superación de sus debilidades, aprovechar las oportunidades y conjurará las amenazas.

Estrategias institucionales

De conformidad con la metodología adoptada los objetivos estratégicos específicos constituyen las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos generales. Para cada objetivo General se han establecido determinadas estrategias que comprenden, a su vez, actividades y/o proyectos que serán entregados a la población. La estrategia adoptada por MIGRACIONES, expresada en los objetivos estratégicos específicos adoptados, se presenta en el cuadro siguiente:



Objetivos Generales	Objetivos Específicos
1. Elevar el nivel de efectividad de los servicios	1.1 Mejorar los procesos técnicos migratorios 1.2 Fortalecer la difusión de los servicios y procedimientos migratorios 1.3 Descentralizar los servicios y procedimientos migratorios 1.4 Modernizar la infraestructura y equipamiento general 1.5 Desarrollar servicios migratorios innovadores
2. Fortalecer la plataforma tecnológica	2.1 Desarrollar e implementar un nuevo Sistema Integrado de Información 2.2 Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria 2.3 Desarrollar las capacidades del personal en TI.
3. Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional	3.1 Desarrollar la política y normativa migratorias. 3.2 Desarrollar el sistema de planificación. 3.3 Fortalecer la gestión administrativa institucional. 3.4 Desarrollar el capital humano. 3.5 Desarrollar la cultura organizacional



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.

Alineamiento de los resultados del diagnóstico institucional con los objetivos

Tal y como se han realizado los estudios destinados al análisis tanto interno como externo de la institución – Estudio Delphi y Encuesta de Calidad de Servicios- estos han desembocado en las conclusiones que se han presentado en los apartados anteriores del presente documento.



S. CANAZA E.

Asimismo, como se aprecia en los siguientes gráficos, estas conclusiones están alineadas a los objetivos y acciones que se sistematizan en el presente Plan, logrando que los resultados de los estudios se materialicen en acciones que llevará a cabo MIGRACIONES para mejorar su posición tanto externa como interna.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.

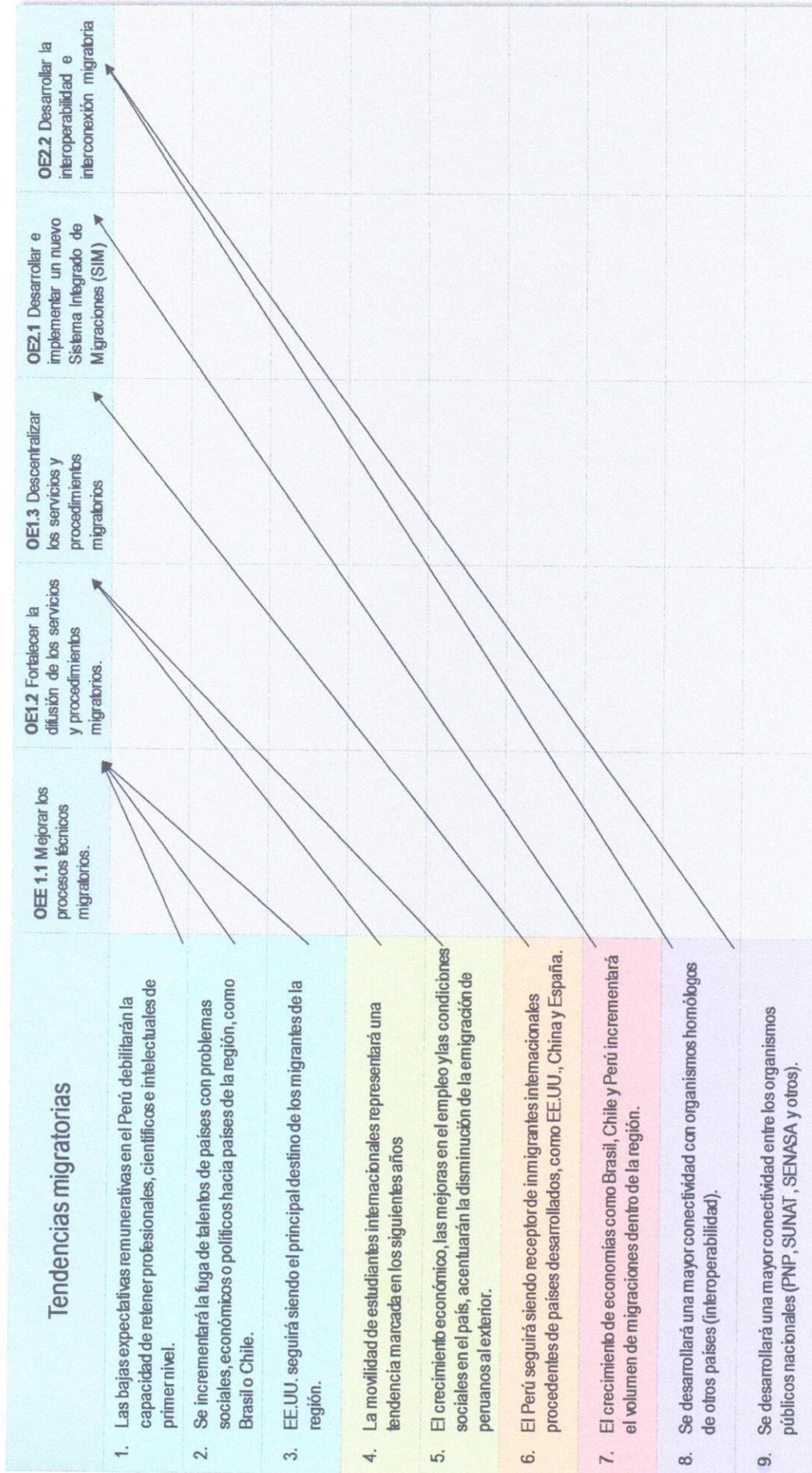


R. RÍOS A.



R. Palacios L.

Gráfico 29. Alineamiento: Principales tendencias migratorias – Objetivos Estratégicos Específicos



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RÍOS A.



R. PALACIOS L.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



Gráfico 30. Alineamiento: factores críticos de la calidad de los servicios y objetivos y acciones estratégicas

Tendencias migratorias	OE1.1 Mejorar los procesos técnicos migratorios	OE1.2 Fortalecer la difusión de los servicios y procedimientos migratorios	OE1.3 Descentralizar los servicios y procedimientos migratorios	OE1.4 Modernizar la infraestructura y equipamiento general	OE1.5 Desarrollar servicios migratorios e-government	OE2.1 Desarrollar e implementar un nuevo SIM	OE2.2 Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria	OE2.3 Desarrollar las capacidades del personal en TI	OE3.1 Desarrollar la política y normativa migratorias	OE3.2 Desarrollar el sistema de planificación y presupuesto	OE3.3 Fortalecer la gestión administrativa institucional	OE3.4 Desarrollar el capital humano	OE3.5 Desarrollo de la cultura organizacional
1. Seguridad en los requerimientos									Acción 3.1.4				Acción 3.2.5
2. Seguridad en cobros									Acción 3.1.4				
3. Eficiencia en atención		Acción 1.2.1						Acción 2.3.1 Acción 2.3.2	Acción 3.1.2			Acción 3.4.2	Acción 3.5.3
4. Comportamiento del personal												Acción 3.4.1	Acción 3.5.2
5. Cumplimiento de plazos	Acción 1.1.1 Acción 1.1.2								Acción 3.1.4				
6. Comodidad				Acción 1.4.1 Acción 1.4.2 Acción 1.4.3									
7. Modernidad					Acción 1.5.1 Acción 1.5.2	Acción 2.1.1 Acción 2.1.2					Acción 3.2.1		
8. Contenido de la página web		Acción 1.2.1 Acción 1.2.2				Acción 2.1.1						Acción 3.4.1	
9. Diseño de la página web		Acción 1.2.2				Acción 2.1.1							
10. Trámites en línea					Acción 1.5.3								











M. VILLANUEVA.

C. CASTILLO O.

C. HUACHALLANQUI S.

S. ZEVALLOS Z.

M. CAMACHO M.

R. RIOS A.

R. Palacios L.

S. CANAZA E.

S. CANAZA E.

R. PRIETO G.

7. Indicadores de desempeño

Indicadores de impacto

Con la finalidad de traducir el PEI a términos operacionales, de modo que se propicie una efectiva implementación estratégica, se han seleccionado un conjunto de indicadores de desempeño, clasificados en tres niveles: impacto, resultado y producto. Los indicadores de impacto son las medidas de desempeño para los lineamientos generales de la institución expresados en las declaraciones de visión, misión y enfoques de intervención. Miden los efectos de largo plazo, vinculados por lo general a cambios perdurables en la situación de los beneficiarios. Por este motivo, los indicadores de este nivel pueden ir más allá del alcance misional de la institución y deben ser tomados solo como una referencia de la contribución de la institución al desarrollo de su sector y del país.

En el marco del proceso de planeamiento estratégico han sido adoptados cinco indicadores de impacto, los cuales no son de carácter vinculante o de cumplimiento obligatorio, razón por la cual no deben ser usados para la evaluación ex post del desempeño institucional. Estos indicadores, sin embargo, permitirán obtener una idea general sobre los campos del desarrollo en los cuales se enmarca la labor de MIGRACIONES.

Cuadro 18. Indicadores de impacto

Nº	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Proyección anual			Meta global	Fuentes de información
				2014	2015	2016		
1	Tasa de desempleo	Porcentaje	5.7	Mejora	Mejora	Mejora	Mejora	INEI, Perú en cifras
2	Índice de competitividad en viajes y turismo	Puesto en ranking mundial	73	Mejora	Mejora	Mejora	Mejora	FEM, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.
3	Índice de competitividad global	Puesto en ranking mundial	61	Mejora	Mejora	Mejora	Mejora	FEM, The Global Competitiveness Report 2013-2014.
	Índice de efectividad gubernamental	Percentil	48.8 (2012)	Mejora	Mejora	Mejora	Mejora	Banco Mundial - Indicadores de gobernabilidad mundial 1996-2012.
	Percepción de inseguridad ciudadana	Porcentaje	87.3	Mejora	Mejora	Mejora	Mejora	INEI - Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Informes Técnicos.



R. PALACIOS L.



S. CÁNAZA E.



S. CÁNAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PALACIOS L.

Indicadores de efecto para objetivos generales

Los indicadores de efecto son aquellos cuya finalidad primordial es medir el cambio en el comportamiento de los beneficiarios del plan estratégico o el cambio en la manera en que funciona la institución. Por definición, los indicadores de efecto permiten medir los objetivos estratégicos generales y específicos. A continuación se presenta un resumen de los indicadores de resultado y sus correspondientes metas para el periodo 2014-2016.

Cuadro 19. Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos generales

Objetivos estratégicos generales / Indicadores de efecto	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Unidad responsable	
			2014	2015	2016			
OEG 1: Elevar el nivel de efectividad de los servicios migratorios.								
Ind. 1	Tasa de crecimiento de la eficiencia laboral en control migratorio	Porcentaje	PD	3%	3%	3%	9.27%	SM
Ind. 2	Tasa de crecimiento de la eficiencia laboral en servicios de inmigración y naturalización	Porcentaje	PD	4%	4%	4%	12.49%	SM
Ind. 3	Índice de satisfacción de los usuarios externos.	Porcentaje	ND	73%	80%	90%	90%	U
Ind. 4	Índice de cumplimiento del plazo establecido en los procedimientos y servicios.	Porcentaje	70%	75%	80%	85%	85%	U
OEG 2: Fortalecer la plataforma tecnológica.								
Ind. 5	Índice de procedimientos del TUPA automatizados	Porcentaje	50%	50%	70%	80%	80%	TICE
OEG 3: Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional.								
Ind. 6	Tasa de variación de denuncias atendidas por presunta inconducta funcional	Porcentaje	53%	30%	20%	10%	20%	FELCC
Ind. 7	Índice de profesionalización del personal.	Índice	50%	55%	60%	65%	65%	RH



8. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un enfoque de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. El CMI es una metodología sencilla que permite tangibilizar y “tocar” la estrategia. Esto es ampliamente relevante en los tiempos actuales, signado por la ocurrencia de importantes transformaciones en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión y control.

En el contexto del CMI, se clasifican los indicadores atendiendo a determinadas perspectivas de análisis, que guardan entre sí relaciones de causa a efecto. Esto nos brinda una perspectiva, la cual nos permite describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de actuación. Las perspectivas son, por lo general, clasificadas en dos tipos: externas o de resultado e internas o facilitadoras (inductoras). Las externas engloban los resultados de la actuación de la organización y comprenderían las perspectivas financiera y de cliente. Las internas comprenden los objetivos sobre los que la institución tiene margen de actuación y que facilitan la consecución de los objetivos enmarcados en las perspectivas externas (financiera y de cliente); las cuales representan parte de los activos intangibles de la organización.

La aplicación de esta herramienta al sector público lleva a contemplar las cuatro perspectivas de análisis siguientes: país, usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva de país. La perspectiva país permite visualizar el entorno económico y social a nivel nacional. Debido a ello, han sido considerados los aspectos externos a la organización que podrían ser influidos por el desempeño de MIGRACIONES. Para la perspectiva a nivel de país se han establecido los siguientes indicadores:



- Índice de competitividad en viajes y turismo.
- Índice de efectividad gubernamental.
- Percepción de inseguridad ciudadana.

Perspectiva de usuarios. La perspectiva de los usuarios o beneficiarios comprende los objetivos e indicadores de la organización o de las unidades orgánicas que deben tenerse en cuenta para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios. Desde esta perspectiva, se busca elevar permanente el grado de satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios que brinda MIGRACIONES. A continuación se mencionan los indicadores establecidos a este nivel:



- Tiempo promedio de atención por persona en control migratorio.
- Tasa de cumplimiento del plazo establecido en los procedimientos y servicios.
- Índice de satisfacción de los usuarios externos.

Perspectiva de los procesos internos. La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con los procesos que llevará a cabo la institución con la finalidad de mejorar sus capacidades distintivas orientadas a satisfacer las necesidades de los usuarios con niveles crecientes de eficiencia, calidad e innovación. Los indicadores comprendidos en



VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RÍOS A.



49 R. Palacios L.

esta perspectiva se refieren a los procesos internos críticos relevantes en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. En el presente Plan se han establecido los siguientes indicadores:

- Procedimientos del TUPA automatizados.
- Servicios optimizados.
- Procesos administrativos optimizados.
- Cobertura de difusión de los servicios y procedimientos.
- Entidades interconectadas a MIGRACIONES.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está referida, principalmente, a los activos tangibles e intangibles que afectan el desempeño de los trabajadores de la institución. Los indicadores de esta perspectiva indican tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. Para el presente Plan se han establecido los indicadores siguientes:

- Índice de profesionalización del personal.
- Personal capacitado.
- Tasa compuesta de ausentismo-tardanzas laboral.

Cabe resaltar que esta perspectiva engloba los aspectos relacionados a la capacidades que es necesario innovar, desarrollar, construir y/o mantener: comprende, por lo tanto, los recursos y las infraestructuras intangibles de la organización, como el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, las alianzas operativas, las marcas, la investigación, etc.



M. VILLANUEVA E.

G. CASTILLO O.

C. HUACHALLANQUI S.

S. ZEVALLOS Z.

M. CAMACHO M.

R. RIOS A.

R. Paalicia L.

9. Lineamientos de política y marco lógico del plan estratégico

Sobre la base de las decisiones adoptadas en torno al rol estratégico institucional, la selección de macroproblemas centrales y, sobre todo, la determinación de objetivos y estrategias, se ha elaborado un conjunto de lineamientos de política y el marco lógico correspondiente, congruente con el PEI de MIGRACIONES. Este ofrece una visión panorámica del contenido del Plan: cadena de resultados, indicadores de desempeño, medios de verificación y análisis de supuestos.

Lineamientos de política

Son las medidas de política de carácter estratégico que se impulsaran el periodo del PEI a fin de contribuir a cambiar la situación presente y avanzar en la construcción de la visión compartida de futuro. El Plan Estratégico Institucional 2014-2016 se sustenta en los siguientes lineamientos de política:

Cuadro 20. Lineamientos de política de MIGRACIONES

Objetivos estratégicos	Estrategias principales	Acciones principales	
OEG 1: Elevar el nivel de efectividad de los servicios migratorios.	1.1. Mejorar los procesos técnicos migratorios. 1.2. Fortalecer la difusión de los servicios y procedimientos migratorios. 1.3. Descentralizar los servicios y procedimientos migratorios. 1.4. Modernizar la infraestructura y equipamiento general. 1.5. Desarrollar servicios migratorios e-government.	1.1.1 Mapa de procesos realizado. 1.1.2 Procesos rediseñados. 1.1.3 Nuevos procesos implementados. 1.2.1 Módulos de información con personal capacitado. 1.2.2 Spots radiales y videos elaborados. 1.2.3 Cartillas informativas elaboradas. 1.3.1 Jefaturas Zonales fortalecidas. 1.3.2 Jefaturas Zonales con nuevos servicios implementados. 1.3.3 Puestos de control con transporte para el personal (buses).	1.3.4 Puestos de Control Migratorio Fronterizo implementados con infraestructura y equipamiento adecuado. 1.4.1 Construcción y equipamiento de sede central. 1.4.2 Remodelación y equipamiento de jefaturas zonales. 1.4.3 Remodelación y equipamiento de puestos de control. 1.5.1 Implementación del sistema de pasaporte electrónico. 1.5.2 Implementación de sistemas biométricos. 1.5.3 Desarrollo de servicios en línea.
		2.1.1 Equipos especializados adquiridos (servidores). 2.1.2 Análisis de aplicativos 2.2.1 Implementación de convenios de interoperabilidad migratoria. 2.2.2 Mejoramiento de interconexión de oficinas administrativas.	2.2.3 Optimización del sistema de alertas de impedimentos de ingreso y salida. 2.3.1 Elaboración e implementación del Plan de Capacitación en TI. 2.3.2 Dotación de personal especializado en TI.
OEG 2: Fortalecer la plataforma tecnológica.	2.1. Desarrollar e implementar un nuevo Sistema Integrado de Migraciones (SIM) 2.2. Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria 2.3. Desarrollar las capacidades del personal en TI		



OGE 3:
Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional.

- 3.1. Desarrollar la política y normativa migratorias
- 3.2. Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria
- 3.3. Fortalecer la gestión administrativa institucional
- 3.4. Desarrollar el capital humano
- 3.5. Desarrollo de la cultura organizacional

- 3.1.1 Acompañamiento en gestión de la aprobación de nueva Ley de Extranjería.
- 3.1.2 Participación en foros internacionales.
- 3.1.3 Sistematización de normativa histórica
- 3.1.4 Actualización de directivas de procedimientos migratorios.
- 3.2.1 Elaboración del Plan de Estratégico Tecnologías de Información
- 3.2.2 Fortalecimiento del sistema estadístico migratorio
- 3.2.3 Diseño de programas presupuestales
- 3.2.4 Formulación de estudios de pre inversión
- 3.2.5 Actualización de instrumentos de gestión (TUPA y MAPRO)

- 3.3.1 Fortalecimiento del Sistema de Abastecimiento.
- 3.3.2 Desarrollo administrativo en niveles desconcentrados
- 3.4.1 Elaboración del Plan de Desarrollo de Personas
- 3.4.2 Implementación de Plan de Capacitación (presencial y virtual)
- 3.4.3 Elaboración del Mapa de Puestos
- 3.4.4 Implementación de la Ley del Servicio Civil
- 3.5.1 Institucionalización del reconocimiento al servicio migratorio.
- 3.5.2 Elaboración del Plan de Bienestar del personal.
- 3.5.3 Diseño e implementación de Módulo de Inducción al personal

Gráfico 32. Lineamientos de política

Ejes Estratégicos

Objetivos Estratégicos

Objetivos Específicos

Eje estratégico 1
Servicios migratorios

Objetivo Estratégico 1
Elevare el nivel de efectividad de los servicios migratorios

- 1. Desarrollar la política y normativa migratorias.
- 2. Desarrollar el sistema de planificación y presupuesto
- 3. Fortalecer la gestión administrativa institucional.
- 4. Desarrollar el capital humano
- 5. Desarrollo de la cultura organizacional



Eje estratégico 2
Tecnologías de información

Objetivo General 2
Fortalecer la plataforma tecnológica

- 1. Desarrollar e implementar un nuevo Sistema Integrado de Migraciones (SIM)
- 2. Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria.
- 3. Desarrollar las capacidades del personal en TI.



Eje estratégico 3
Desarrollo institucional

Objetivo General 3
Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional

- 1. Desarrollar la política y normativa migratorias.
- 2. Desarrollar el sistema de planificación y presupuesto
- 3. Fortalecer la gestión administrativa institucional.
- 4. Desarrollar el capital humano
- 5. Desarrollo de la cultura organizacional



Marco lógico

El marco lógico y la cadena de resultados que le es inherente, permiten, además, establecer la relación entre el contenido del PEI y el contenido de los planes operativos de cada uno de los años del horizonte de planeamiento. Así, para el logro de la misión y la visión, que constituyen los resultados finales que MIGRACIONES se propone alcanzar, existe una cadena causal que va desde las actividades de los planes operativos anuales hasta las acciones estratégicas (incluyendo los proyectos de inversión pública), los objetivos estratégicos específicos, los objetivos estratégicos generales y la misión y visión. El marco lógico, por otra parte, permite visualizar de un modo rápido la vinculación entre los aspectos cualitativos y cuantitativos del PEI, así como los aspectos internos y externos de la estrategia de MIGRACIONES.

Por otra parte, en lo que se refiere a la relación entre Los aspectos internos y externos, cabe destacar la necesidad de que se cumplan determinados factores del entorno, que en tal razón actúan como factores clave de éxito del PEI. Estos son los siguientes:

- Estabilidad macroeconómica, jurídica y política en el sector y el país.
- Compromiso y dialogo permanente entre los diferentes sectores involucrados.
- Participación y cooperación de organismos relacionados a los usuarios nacionales y extranjeros.

El marco lógico del PEI, pues, resume los elementos básicos del PEI, por lo que puede ser de gran utilidad para la Alta Dirección.


M. VILLANUEVA E.


G. CASTILLO O.


C. HUACHALLANQUI S.


S. ZEVALLOS Z.


M. CAMACHO M.


R. RÍOS A.


R. Palacios L.

Cuadro 21. Marco lógico del Plan Estratégico Institucional

Cadena de resultados	Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Línea de base	Medios de verificación	Supuestos	
<p>Visión, misión</p> <p>Visión</p> <p>"MIGRACIONES, servicio de excelencia para el ciudadano global, líder en servicios migratorios en el mundo, con altos niveles de confiabilidad, celeridad e innovación".</p> <p>Misión</p> <p>"Somos el Organismo Técnico Especializado responsable del control migratorio, la emisión de documentos de viaje a ciudadanos nacionales y extranjeros, y el otorgamiento de la nacionalidad, que contribuye a la seguridad y el desarrollo del país".</p>	Indicadores de impacto				Para la sostenibilidad de largo plazo	
	Tasa de desempleo	Porcentaje	5.7	INEI, Perú en cifras	Estabilidad macroeconómica, jurídica y política en el sector y el país.	
	Índice de competitividad en viajes y turismo	Puesto en ranking mundial	73	Foro Económico Mundial - The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.		
	Índice de competitividad global	Puesto en ranking mundial	61	Foro Económico Mundial - The Global Competitiveness Report 2013-2014.		
	Índice de efectividad gubernamental	Percentil	48.8 (2012)	Banco Mundial - Indicadores de gobernabilidad mundial 1996-2012.		
	Percepción de inseguridad ciudadana	Porcentaje	87	INEI - Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Informes técnicos		
Indicadores de efecto				Para el logro de la misión		
<p>Objetivos estratégicos general</p> <p>OEG 1: Elevar el nivel de efectividad de los servicios migratorios.</p>	Tasa de crecimiento de la eficiencia laboral en control migratorio	Porcentaje	ND	SM	Compromiso y dialogo permanente entre los diferentes sectores involucrados.	
	Tasa de crecimiento de la eficiencia laboral en servicios de inmigración y naturalización	Porcentaje	ND	SM		U
	Índice de satisfacción de los usuarios externos.	Porcentaje	ND	U		U
	Índice de cumplimiento del plazo establecido en los procedimientos y servicios.	Porcentaje	70%	U		U













M. VILLANUEVA
G. CASTILLO O.
C. HUACHALLANQUI S.
R. RIOS A.
R. PALACIOS L.
S. CANAZA E.
S. CANAZA E.

Cadena de resultados		Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Línea de base	Medios de verificación	Supuestos
OEG 2:	Fortalecer la plataforma tecnológica.	Índice de procedimientos del TUPA automatizados	Porcentaje	50%	TICE	
OEG 3:	Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional	Tasa de variación de denuncias atendidas por presunta inconducta funcional Índice de profesionalización del personal.	Porcentaje Índice	53% 50%	FELCC RH	
Objetivos estratégicos específicos y acciones						
OEE 1.1	Mejorar los procesos técnicos migratorios.	Servicios migratorios TUPA optimizados. Tasa de procedimientos y servicios administrativos prioritarios costificados.	Número Porcentaje	NA ND	PP PP	Participación y cooperación de organismos relacionados a los usuarios nacionales y extranjeros.
Acción 1.1.1	Elaboración y digitalización de mapa de procesos.	Mapa de procesos realizado.	Número	1	PP	
Acción 1.1.2	Rediseño de procesos.	Procesos rediseñados.	Número	3	PP	
Acción 1.1.3	Implementación de nuevos procesos.	Nuevos procesos implementados.	Número	0	PP	
OEE 1.2	Fortalecer la difusión de los servicios y procedimientos migratorios.	Cobertura de difusión de los servicios y procedimientos.	Porcentaje	20%	U	
Acción 1.2.1	Fortalecimiento de módulos de información en centros de atención.	Módulos de información con personal capacitado.	Número	2	U	
Acción 1.2.2	Difusión de servicios por medios audiovisuales.	Spots radiales y videos elaborados.	Número	0	U	
Acción 1.2.3	Difusión de servicios por medios impresos.	Cartillas informativas elaboradas.	Número	10	U	
OEE 1.3	Descentralizar los servicios y procedimientos migratorios.	Tasa de descentralización de servicios migratorios	Porcentaje	11%	PP	
Acción 1.3.1	Fortalecimiento de jefaturas zonales	Jefaturas Zonales fortalecidas	Número	0	PP	
Acción 1.3.2	Ampliación de los servicios brindados en Jefaturas Zonales	Jefaturas Zonales con nuevos servicios implementados.	Número	0	PP	

M. VILLANUEVA,
MIGRACIONES

G. CASTILLO O.
MIGRACIONES

C. HUACHALLANQUI S.
MIGRACIONES

V. SANDOVAL Z.
MIGRACIONES

M. CAMACHO M.
MIGRACIONES

R. RIOS A.
MIGRACIONES

R. Palacios L.
MIGRACIONES

S. CANAZA E.
MIGRACIONES

S. CANAZA E.
MIGRACIONES

R. PRIETO G.
MIGRACIONES

Cadena de resultados	Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Línea de base	Medios de verificación	Supuestos
Acción 1.3.3	Mejoramiento de condiciones de trabajo en los puestos de control	Número	0	PP	
OEE 1.4	Modernizar la infraestructura y equipamiento general	Número	2	PP	
Acción 1.4.1	Construcción y equipamiento de sede central.	Número	0	PP	
Acción 1.4.2	Remodelación y equipamiento de jefaturas zonales.	Número	0	PP	
Acción 1.4.3	Remodelación y equipamiento de puestos de control.	Número	0	PP	
OEE 1.5	Desarrollar servicios migratorios e-government	Número	0%	TICE	
Acción 1.5.1	Implementación del sistema de pasaporte electrónico	Porcentaje	5%	TICE	
Acción 1.5.2	Implementación de sistemas biométricos	Número	1	RM	
Acción 1.5.3	Desarrollo de servicios en línea	Número	20	TICE	
OEE 2.1	Desarrollar e implementar un nuevo Sistema Integrado de Migraciones (SIM)	Número	1	TICE	
Acción 2.1.1	Adquisición de equipos especializados.	Porcentaje	NA	TICE	
Acción 2.1.2	Diseño e implementación del Sistema Integrado de Información de MIGRACIONES (SIM).	Número	0	TICE	
OEE 2.2	Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria.	Número	0	TICE	
		Número	3	TICE	

 Dirección General de Migraciones Humanas - SENAMIG
M. VILLANUEVA

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
G. CASTILLO O.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
C. HUCALLANQUI S.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
M. CAMACHO M.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
R. RIOS A.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
R. Palacios L.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
S. CANAZA E.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
S. CANAZA E.

 Servicio Nacional de Migraciones - SENAMIG
R. PRIETO G.

Cadena de resultados		Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Línea de base	Medios de verificación	Supuestos
Acción 2.2.1	Implementación de convenios de interoperabilidad migratoria.	Convenios de interoperabilidad migratoria implementados	Número	1	PP	
Acción 2.2.2	Mejoramiento de interconexión de oficinas administrativas	Oficinas administrativas interconectadas.	Número	13	TICE	
Acción 2.2.3	Optimización del sistema de alertas de impedimentos de ingreso y salida.	Aplicativo de alertas optimizado.	Número	0	TICE	
OEE. 2.3	Desarrollar las capacidades del personal en TI.	Personal capacitado en TI	Número	0	RH	
Acción 2.3.1	Elaboración e implementación del Plan de Capacitación en TI.	Plan de capacitación en TI elaborado e implementado.	Número	0	RH	
Acción 2.3.2	Dotación de personal especializado en TI.	Personal especializado en TI contratado.	Número	0	RH	
OEE 3.1	Desarrollar la política y normativa migratorias.	Estudios, políticas y normas migratorias aprobadas	Número	2	PM	
Acción 3.1.1	Acompañamiento en gestión de la aprobación de nueva Ley de Extranjería.	Acciones de coordinación parlamentaria realizadas.	Número	4	AJ	
Acción 3.1.2	Participación en foros internacionales.	Foros internacionales en los que el personal de la institución ha participado.	Número	2	PM	
Acción 3.1.3	Sistematización de normativa histórica	Normativa histórica sistematizada	Número	0	AJ	
Acción 3.1.4	Actualización de directivas de procedimientos migratorios (sanciones a evasión de control migratorio –personas y empresas de transportes)	Directivas actualizadas.	Número	3	PP	
OEE 3.2	Desarrollar el sistema de planificación y presupuesto	Índice de implementación de los instrumentos de PP	Porcentaje	ND	PP	
Acción 3.2.1	Elaboración del Plan de Estratégico Tecnologías de Información	Documento de PETI elaborado.	Número	0	TICE	
Acción 3.2.2	Fortalecimiento del sistema estadístico migratorio	Sistema de estadísticas migratorias fortalecido.	Número	0	TICE	
Acción 3.2.3	Diseño de programas presupuestales	Programas Presupuestales diseñados	Número	0	PP	
Acción 3.2.4	Formulación de estudios de pre inversión	PIP formulados.	Número	3	PP	

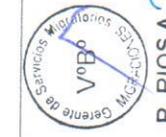
 M. VILLANUEVA.

 G. CASTILLO O.

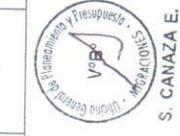
 C. HUACHALLANQUI S.

 S. CANAZA Z.

 M. CAMACHO M.

 R. RIOS A.

 R. PALACIOS L.

 S. CANAZA E.

 S. CANAZA E.

 R. PEREYO G.

Cadena de resultados		Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Línea de base	Medios de verificación	Supuestos
Acción 3.2.5	Actualización de instrumentos de gestión (TUPA y MAPRO)	Instrumentos de gestión actualizados	Número	1	PP	
OEE 3.3	Fortalecer la gestión administrativa institucional.	Índice de cumplimiento del PAC Informes emitidos por los órganos de control en los Procesos de Contratación y Adquisición. Proporción de funcionarios que presentan sus Declaraciones Juradas de Ingresos y Rentas. Proporción de cargos directivos o jefaturales ocupados por mujeres. Sistema de Abastecimiento fortalecido.	Porcentaje Número Porcentaje Porcentaje	NA NA ND 25%	AF OCI FELCC RH	
Acción 3.3.1	Fortalecimiento del Sistema de Abastecimiento.	Unidades desconcentradas asistidas.	Número	0	RH	
Acción 3.3.2	Desarrollo administrativo en niveles desconcentrados	Personal capacitado	Número	20	RH	
OEE 3.4	Desarrollar el capital humano	Campañas educativas realizadas	Número	NA	RH	
Acción 3.4.1	Elaboración del Plan de Desarrollo de Personas	Plan de Desarrollo de Personas elaborado.	Número	1	RH	
Acción 3.4.2	Implementación de Plan de Capacitación (presencial y virtual)	Cursos presenciales y virtuales dictados. Charlas de capacitación sobre Ética Pública dictados.	Número Número	2 2	RH FELCC	
Acción 3.4.3	Elaboración del Mapa de Puestos	Estudio de mapa de puestos aprobado por Servir.	Número	1	RH	
Acción 3.4.4	Implementación de la Ley del Servicio Civil	Personal contratado para la Sede Central Personal contratado para órganos desconcentrados	Número Número	0 0	RH RH	
OEE 3.5	Desarrollo de la cultura organizacional	Tasa de compromiso laboral	Porcentaje	90%	RH	


 R. PRIETO G. 59


 S. CANAZA E.


 S. CANAZA E.


 R. PALACIOS L.


 R. RIOS A.


 M. CAMACHO M.


 S. ZEVALLOS Z.


 C. HUACHALLANQUI S.


 C. CASTILLO O.


 M. VILLANUEVA E.

Cadena de resultados	Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Línea de base	Medios de verificación	Supuestos
	Tasa de licencias pre y post natal y de lactancia expedidas al personal femenino.	Porcentaje	100%	RH	
	Proporción de personas con discapacidad que se encuentran laborando bajo CAS.	Porcentaje	5%	RH	
	Micro y pequeñas empresas ganadoras en los procesos de selección.	Número	ND	AF	
Acción 3.5.2	Elaboración del Plan de Bienestar del personal.	Número	70	RH	
Acción 3.5.1	Institucionalización del reconocimiento al servicio migratorio.	Número	6	RH	
Acción 3.5.3	Diseño e implementación de Módulo de Inducción al personal	Número	50	RH	

 M. VILLANUEVA E.

 C. CASTILLO O.

 C. HUACHALLANGUI S.

 S. ZEVALLOS Z.

 M. CAMACHO M.

 R. RIOS A.

 R. Palacios L.

 S. CANAZA E.

 S. CANAZA E.

 R. PRIETO G.

10. Alineamiento estratégico sectorial

El PEI de MIGRACIONES se encuentra debidamente alineado al PESEM del Sector Interior, tanto en lo que se refiere a los objetivos estratégicos generales como los objetivos estratégicos específicos.

Alineamiento estratégico: objetivos estratégicos generales

Los objetivos estratégicos generales del PEI se encuentran alineados con los objetivos estratégicos generales del Sector Interior. A continuación se detalla esta relación:

- A. OEG 1. Elevar el nivel de efectividad de los servicios migratorios.** Este objetivo general se encuentra relacionado muy directamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: reducción de la inseguridad ciudadana; reducción del tráfico ilícito de drogas; fortalecer la lucha contra el terrorismo y con la implementación de un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa.
- B. OEG 2. Fortalecer la plataforma tecnológica.** Este objetivo general se encuentra relacionado estrechamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado, incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía y con fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.
- C. OEG 3. Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional.** Este objetivo general se encuentra relacionado muy cercanamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior y con fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.

Cuadro 22. Alineamiento estratégico institucional – sectorial: objetivos generales

Objetivos Estratégicos Generales del Sector Interior	Objetivos Estratégicos Generales de MIGRACIONES		
	1. Elevar el nivel de efectividad de los servicios migratorios	2. Fortalecer la plataforma tecnológica	3. Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional
1 Reducir la inseguridad ciudadana.	X		
2 Reducción del tráfico ilícito de drogas.	X		
3 Fortalecer la lucha contra el terrorismo.	X		
4 Reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado.		X	



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



C. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PALACIOS C.

Cuadro 22. Alineamiento estratégico institucional – sectorial: objetivos generales (Continuación)

Objetivos Estratégicos Generales del Sector Interior		Objetivos Estratégicos Generales de MIGRACIONES		
		1. Elevar el nivel de efectividad de los servicios migratorios	2. Fortalecer la plataforma tecnológica	3. Fortalecer el rol de rectoría y posicionamiento institucional
5	Contribuir a la prevención y solución de los conflictos sociales y otra forma de alteración del orden público.			
6	Reducir el uso inadecuado de amas, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y formalizar los servicios de seguridad privada.			
7	Implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa.	X		
8	Mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior.			X
9	Incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía.		X	
10	Reducir los niveles de corrupción en el sector Interior.			X
11	Fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.		X	
12	Mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.			X

Alineamiento estratégico: objetivos estratégicos específicos

Los objetivos estratégicos específicos del presente PEI se encuentran alineados con los objetivos estratégicos generales del Sector Interior. A continuación se detalla esta relación:



R. PRIETO G.

D. OEE 1.1 Mejorar los procesos técnicos migratorios. Este objetivo específico se encuentra relacionado directamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: reducir la inseguridad ciudadana; reducción del tráfico ilícito de drogas; fortalecer la lucha contra el terrorismo y con la implementación de un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa.



S. CAÑA A E.

E. OEE 1.2 Fortalecer la difusión de los servicios y procedimientos migratorios. Este objetivo específico se encuentra relacionado estrechamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: contribuir a la prevención y solución de los conflictos sociales y otra forma de alteración del orden público; implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior y con fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.



S. HAZA E.

F. OEG 1.3 Descentralizar los servicios y procedimientos migratorios. Este objetivo específico se encuentra relacionado muy cercanamente con los siguientes objetivos del



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



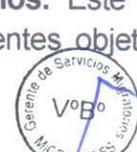
C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. PALACIOS L.



R. PALACIOS L.

Sector Interior: reducir la inseguridad ciudadana; reducción del tráfico ilícito de drogas; fortalecer la lucha contra el terrorismo; contribuir a la prevención y solución de los conflictos sociales y otra forma de alteración del orden público y con implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa.

G. OEE 1.4 Modernizar la infraestructura y equipamiento general. Este objetivo específico se encuentra relacionado muy directamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: reducir la inseguridad ciudadana; reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado; implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa; incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía y con fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.

H. OEG 1.5 Desarrollar servicios migratorios innovadores. Este objetivo específico se encuentra relacionado muy cercanamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: reducir la inseguridad ciudadana; implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa; mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior y con fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.

I. OEE 2.1 Desarrollar e implementar un nuevo Sistema Integrado de Información. El logro de este objetivo permitirá reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado; incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía y con fortalecer el uso de las TIC en el Sector Interior.

J. OEE 2.2 Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria. Este objetivo específico se encuentra relacionado estrechamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: contribuir a la prevención y solución de los conflictos sociales y otra forma de alteración del orden público; implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa y con incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía.

K. OEG 2.3 Desarrollar las capacidades del personal en TI. Este objetivo específico se encuentra relacionado muy cercanamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado; fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior y con Mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.

L. OEE 3.1 Desarrollar la política y normativa migratorias: Este objetivo específico se encuentra relacionado muy directamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior y con mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZENVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RÍOS A.



R. Palacio L.

M. **OEE 3.2 Desarrollar el sistema de planificación.** Este objetivo específico se encuentra relacionado estrechamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior y con mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.

N. **OEG 3.3 Fortalecer la gestión administrativa institucional.** Este objetivo específico se encuentra relacionado muy cercanamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior; incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior y con mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.

O. **OEE 3.4 Desarrollar el capital humano.** Este objetivo específico se encuentra relacionado muy directamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior; mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.



R. PRIETO G.



S. CANAZA E.

P. **OEE 3.5 Desarrollo de la cultura organizacional.** Este objetivo específico se encuentra relacionado muy directamente con los siguientes objetivos del Sector Interior: mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior; reducir los niveles de corrupción en el sector Interior y con mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.



S. CANAZA E.

Este análisis puede ser visualizado en los cuadros 23 y 24.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. RIOS A.



R. PALACIOS L.

Cuadro 23. Alineamiento estratégico institucional – sectorial: objetivos específicos

Objetivos estratégicos generales del Sector Interior	Objetivos estratégicos específicos de MIGRACIONES									
	1.1 Mejorar los procesos técnicos migratorios.	1.2 Fortalecer la difusión de los servicios y procedimientos migratorios.	1.3 Descentralizar los servicios y procedimientos migratorios.	1.4 Modernizar la infraestructura y equipamiento general	1.5 Desarrollar servicios migratorios innovadores.	2.1 Desarrollar e implementar un nuevo Sistema Integrado de Información	2.2 Desarrollar la interoperabilidad e interconexión migratoria.			
1 Reducir la inseguridad ciudadana.	X		X	X	X					
2 Reducción del tráfico ilícito de drogas.	X		X							
3 Fortalecer la lucha contra el terrorismo.	X		X							
4 Reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado.				X		X	X			
5 Contribuir a la prevención y solución de los conflictos sociales y otra forma de alteración del orden público.			X							
6 Reducir el uso inadecuado de armas, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y formalizar los servicios de seguridad privada.										
7 Implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa.	X		X	X	X	X	X			
8 Mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones que pertenecen al sector interior.					X					
9 Incrementar la capacidad operativa en las instituciones que pertenecen al sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía.				X		X	X			
10 Reducir los niveles de corrupción en el sector Interior.		X								
11 Fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.		X		X	X	X				
12 Mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.										








M. VILLANUEVA E.

G. CASTILLO O.

C. HUACALLANQUI S.

M. CAMACHO M.

R. RIOS A.

R. PALACIOS L.

S. CANAZA E.

S. CANAZA E.

R. PRIETO G.

65

Cuadro 24. Alineamiento estratégico institucional - sectorial (continuación)

Objetivos Estratégicos Generales del Sector Interior	Objetivos Estratégicos Específicos de MIGRACIONES					
	2.3 Desarrollar las capacidades del personal en TI.	3.1 Desarrollar la política y normativa migratorias.	3.2 Desarrollar el sistema de planificación.	3.3 Fortalecer la gestión administrativa institucional.	3.4 Desarrollar el capital humano	3.5 Desarrollo de la cultura organizacional
1 Reducir la inseguridad ciudadana.						
2 Reducción del tráfico ilícito de drogas.						
3 Fortalecer la lucha contra el terrorismo.						
4 Reforzar la operatividad policial en la lucha contra el crimen organizado.	X					
5 Contribuir a la prevención y solución de los conflictos sociales y otra forma de alteración del orden público.						
6 Reducir el uso inadecuado de armas, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y formalizar los servicios de seguridad privada.						
7 Implementar un adecuado control fronterizo, migratorio e integración transfronteriza con una mayor presencia y eficiencia operativa.						
8 Mejorar la capacidad de gestión y calidad de servicio al ciudadano, con un enfoque a resultados en las organizaciones del sector interior.		X	X	X	X	X
9 Incrementar la capacidad operativa en las instituciones del sector Interior, acorde a los servicios que requiere la ciudadanía.		X	X	X	X	X
10 Reducir los niveles de corrupción en el sector Interior						
11 Fortalecer el uso de las TIC en el sector Interior.	X					
12 Mejorar las capacidades del personal que le permita responder adecuadamente a los servicios que demanda la ciudadanía.	X	X	X	X	X	X


M. VILLANUEVA E.
 DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS - SECTOR MIGRACIONES


C. CASTILLO O.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


G. HUACHALLANQUI S.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


M. CAMACHO M.
 DIRECCION NACIONAL DE MIGRACIONES - SECTOR INTERIOR


R. RIOS A.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


R. Palacios L.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


S. CANAZA E.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


S. CANAZA E.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


S. CANAZA E.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


R. FRIETO G.
 OFICINA GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO


66



Bibliografía

ALIAGA VALDEZ, Carlos - ALIAGA CALDERÓN, Carlos. **Estadística para los negocios con Excel**. ECITEC S.A. Segunda edición. Lima, 2009.

BERNALES BALLESTEROS, Enrique. **Estándares y obligaciones internacionales para la protección de los derechos humanos en los procedimientos de control migratorio**. XXI Curso Internacional de Derechos Humanos. Colombia, junio 2010.

CEPAL. **Migración internacional, derechos humanos y desarrollo**. Santiago de Chile, agosto 2006.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO. **Migraciones y Derechos Humanos: supervisión de las políticas de protección de los derechos de los peruanos migrantes**. Primera edición. Lima, noviembre 2009.

EFQM -Fundación europea para la gestión de la calidad. **Introducción a la excelencia**.

INEI - MIGRACIONES - OIM misión Perú. **Perú: estadísticas de la emigración internacional de peruanos e inmigración de extranjeros 1990 - 2012**. Lima, 2013.

INEI - OIM. **Perú: características de los migrantes internacionales, hogares de origen y receptores de remesas**. Primera edición. Lima, febrero 2008.

INEI - OIM. **Perú: migración internacional en las familias peruanas y perfil del peruano retornante**. Lima, noviembre 2009.

INEI - OIM. **Perú: remesas y desarrollo**. Primera edición. Lima, diciembre 2010.

INEI - OIM. **Resultados de la primera encuesta mundial a la comunidad peruana en el exterior 2012**. Lima, 2013.

INEI. **Los jóvenes y la migración internacional en el Perú**. Lima, abril 2011.

INEI. **Migración internacional peruana: una mirada desde las mujeres**. Lima, diciembre 2011.

INEI. **Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda**. Lima, 2008.

INEI. **Perú: Evolución de los indicadores de desarrollo del milenio al 2008**. Lima, octubre 2009.

INEI. **Perú: Estimaciones y Proyecciones de población, grupos quinquenales de edad según Departamento, Provincia y Distrito, 2005 – 2015**. Lima, noviembre de 2010.

INEI. **Perú Compendio Estadístico 2013**. Lima, Julio 2013.

INEI. **Perfil Sociodemográfico del Perú**. Lima, Agosto 2008.

INEI. **Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana**. Lima, 2011.

JOHNSON, Gerry - SCHOLLES, Kevan - WHITTINGTON, Richard. **Dirección estratégica**. Pearson educación. Séptima edición. Madrid, 2006.

LAUDON, Kenneth - LAUDON, Jane. **Sistemas de información gerencial**. Pearson educación. Decimosegunda edición. México, 2012.



S. CANAZA E.



S. CANAZA E.



R. PRIETO G.



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS L.



M. CAMACHO M.



R. RÍOS A.



68 R. PALACIOS L.

MAZABEL GALARZA, César. **Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización: de lo cualitativo a lo cuantitativo.** CIRH PERÚ. Primera edición, agosto 2011.

MIGRACIONES. **Cuadro de Asignación de Personal (CAP) 2013.**

MIGRACIONES. **Manual de Organización y Funciones (MOF) 2013.** Tomo I, II y III.

MIGRACIONES. **Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Migraciones (ROF) 2013.**

MINISTERIO DEL INTERIOR- Dirección General de Migraciones y Naturalización. **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).** Enero 2014.

OIM. **Fundamentos de gestión de la migración para las personas encargadas de formular políticas y profesionales. Volumen II. Gestión de la migración.** 2006.

OIM. **Fundamentos de la gestión de la migración para las personas encargadas de formular políticas y profesionales. Volumen III. Sección sistemas sobre pasaportes y visas.** 2006

OIM. **Gestión fronteriza en la subregión andina. Módulo III: control migratorio.** Primera edición. Lima, marzo 2012.

OIM. **Gestión fronteriza integral en la subregión andina. Módulo II: movilidad humana.** Primera edición. Lima, marzo 2012.

OIM. **Informe sobre las migraciones en el mundo 2013: el bienestar de los migrantes y el desarrollo.**

OIM. **Perfil migratorio del Perú 2012.** Editorial Súper Gráfica de la Lama. Primera edición. Lima, octubre 2012.

OLIVEROS, Luis Alberto. **El concepto de frontera en el contexto y en la perspectiva de la integración andina.** Documento informativo de la CAN. Febrero 2002.

SECTOR INTERIOR. **Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Interior (PESEM) 2013 - 2016.**



M. VILLANUEVA E.



G. CASTILLO O.



C. HUACHALLANQUI S.



S. ZEVALLOS Z.



M. CAMACHO M.



R. F.



R. PALACIOS L.