



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

INSTITUCIONALES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE

MIGRACIONES, 2020

**Línea de investigación:
Economía pública e internacional**

Tesis para optar el Título Profesional de Economista

Autora

Ramos Chávez, Julia Iris

Asesor

Samanamud Loyola, Oscar Francisco

ORCID: 0000-0002-4012-1793

Jurado

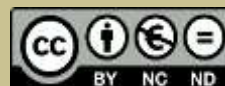
Trancon Peña, Imelda Iraida

Antón de los Santos, Pedro Juan

Zevallos Castañeda, Milton Eduardo

Lima - Perú

2025



GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

30%

INDICE DE SIMILITUD

30%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	12%
2	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Trabajo del estudiante	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
6	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.elperulegal.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
9	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	1%
10	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
11	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
INSTITUCIONALES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE
MIGRACIONES, 2020

Línea de investigación:
Economía Pública e Internacional

Tesis para optar el Título Profesional de Economista

Autora
Ramos Chávez, Julia Iris

Asesor
Samanamud Loyola, Oscar Francisco
ORCID: 0000-0002-4012-1793

Jurado
Trancon Peña, Imelda Iraida
Antón de los Santos, Pedro Juan
Zevallos Castañeda, Milton Eduardo

Lima – Perú
2025

Dedicatoria

Dedicada a Dios, a mis padres quienes siempre me guiaron y motivaron para alcanzar mis objetivos, a mis hermanas por el impulso constante para la culminación de esta tesis y a mis seres queridos por su incondicional apoyo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación de objetivos	1
1.1.1 Formulación del problema	4
1.2 Antecedentes	5
1.2.1 Antecedentes nacionales	5
1.2.2 Antecedentes internacionales.....	6
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación	8
1.4.1 Justificación teórica	8
1.4.2 Justificación práctica.....	8
1.4.3 Justificación metodológica.....	9
1.5 Hipótesis	9
1.5.1 Hipótesis principal	9
1.5.2 Hipótesis secundarias.....	9
II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación	10
2.1.1 La Teoría de la Gestión por Procesos en entidades públicas en el Perú	10

2.1.2 Metodología para la gestión por procesos: documento orientador	11
2.2 Marco Conceptual	11
III. MÉTODO.....	16
3.1 Tipo de investigación.....	16
3.2 Ámbito temporal y espacial	16
3.3 Variables	16
3.4 Población y muestra.....	18
3.4.1 Población.....	18
3.4.2 Muestra	18
3.5 Instrumentos.....	19
3.6 Procedimientos.....	20
3.7 Análisis de datos	20
3.7.1 Técnicas	20
3.8 Consideraciones éticas	21
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN DE RESULTADO	42
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES.....	47
VIII. REFERENCIAS	49
IX. ANEXOS	54

Anexo A: Matriz de operacionalización de variables	54
Anexo B: Matriz de consistencia	56
Anexo C: Instrumento de recolección de datos	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Satisfacción de los usuarios de la SNM.....	23
Tabla 2 Definición de los objetivos estratégicos del PEI para el cumplimiento de objetivos del PESEM	24
Tabla 3 Fortalecimiento los procesos de la SNM mediante las acciones estratégicas del PEI	25
Tabla 4 Documentación de los procesos de la SNM	26
Tabla 5 Coordinación entre programas y proyectos de la SNM.....	27
Tabla 6 Información relevante para cumplir con sus necesidades.....	28
Tabla 7 Alineamiento de la información con los requerimientos	30
Tabla 8 Compromiso con la institución.....	31
Tabla 9 Conflictos o duplicidad en la SNM.....	32
Tabla 10 Percepción sobre la gestión de procesos y sus modificaciones	33
Tabla 11 El mapa de procesos influye en la gestión por procesos en la SNM	34
Tabla 12 El mapa de procesos evita conflictos y duplicidad dentro de la SNM	35
Tabla 13 El mapa de procesos permite satisfacer necesidades y expectativas de los clientes de la SNM	37
Tabla 14 La implementación de una mejora logrará cumplir con los objetivos de la SNM....	38
Tabla 15 Es correcto una matriz de priorización de procesos	39
Tabla 16 El modelo ADKAR realizará un cambio del trabajo funcional o jerarquizado en la gestión de la SNM.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Satisfacción de los usuarios de la SNM	23
Figura 2 Definición de los objetivos estratégicos del PEI para el cumplimiento de objetivos del PESEM 24	
Figura 3 Fortalecimiento los procesos de la SNM mediante las acciones estratégicas del PEI 26	
Figura 4 Documentación de los procesos de la SNM	27
Figura 5 Coordinación entre programas y proyectos de la SNM.....	28
Figura 6 Información relevante para cumplir con sus necesidades	29
Figura 7 Alineamiento de la información con los requerimientos.....	30
Figura 8 Compromiso con la institución.....	31
Figura 9 Conflictos o duplicidad en la SNM	33
Figura 10 Percepción sobre la gestión de procesos y sus modificaciones.....	34
Figura 11 El mapa de procesos influye en la gestión por procesos en la SNM.....	35
Figura 12 El mapa de procesos evita conflictos y duplicidad dentro de la SNM	36
Figura 13 El mapa de procesos permite satisfacer necesidades y expectativas de los clientes de la SNM 37	
Figura 14 La implementación de una mejora logrará cumplir con los objetivos de la SNM ..	38
Figura 15 Es correcto una matriz de priorización de procesos	39
Figura 16 El modelo ADKAR realizará un cambio del trabajo funcional o jerarquizado en la gestión de la SNM.....	41

RESUMEN

El estudio tiene como intención investigar la relación que existe entre la gestión por procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Superintendencia Nacional de Migraciones, 2020. Según el objetivo planteado se consideró dentro de la metodología un tipo básico y descriptiva. Por otra parte, el diseño que se empleó fue no experimental; la muestra de estudio fue de 200 personas, en promedio de ambos sexos; quienes laboran en la SNM. Se hizo uso de la fórmula de poblaciones probabilísticas finitas que permitieron determinar la muestra de 30 personas. Las herramientas de las que se hicieron uso fueron una encuesta y entrevistas, las cuales fueron evaluadas mediante el software SPSS vs. 24, cuyas respuestas fueron presentadas en cuadros y gráficos; y que permitieron contrastar la hipótesis planteada previamente que mencionaba la gestión por procesos en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la SNM, Lima 2020. Se corrobora en la investigación, que la gestión por procesos se relaciona con el cumplimiento de objetivos institucionales de la SNM, debido a que se presenta un coeficiente moderado positivo, es decir que el personal que labora, percibe el cumplimiento de objetivos, con altos niveles de eficiencia.

Palabras claves: gestión de procesos, cumplimiento institucional, Superintendencia Nacional de Migraciones.

ABSTRACT

The study intends to investigate the relationship that exists between process management and compliance with the institutional objectives of the National Superintendence of Migration, 2020. According to the stated objective, it was considered within the methodology a basic and descriptive type. Likewise, the design used was non-experimental; The study sample was 200 people, on average of both sexes; who work at the SNM. The finite probabilistic population formula was used to determine the sample of 30 people. The tools used were a survey and interviews, which were evaluated using SPSS vs. 24, whose responses were presented in tables and graphs; and that allowed us to contrast the previously proposed hypothesis that mentioned process management in compliance with the institutional objectives of the SNM, Lima 2020. It is corroborated in the research that process management is related to the fulfillment of institutional objectives of the SNM, because a moderate positive coefficient is presented, that is, the staff who work perceive the fulfillment of objectives, with high levels. of efficiency.

Keywords: process management, institutional compliance, National Immigration Superintendency.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción y formulación de objetivos

Los procesos migratorios internacionales han sido una constante de profunda relevancia en el devenir histórico de nuestro país. Sobre todo, en la última década, se ha convertido en una dinámica altamente compleja, con una múltiple afluencia de migrantes, desde un gran número de países. En la actualidad nuestro país se inscribe en las dinámicas migratorias no solo como un punto de partida, sino como uno transitorio y de estadía final para un creciente número de personas. (Organización Internacionales para las Migraciones [OIM], 2015)

Las estimaciones estadísticas de los últimos años nos muestran que, a pesar de la inestabilidad de corte político que venimos experimentando como nación, la tasa de compatriotas que albergan el deseo de migrar y aquellos que lo hacen, se mantienen constantes. Asimismo, más de tres millones de connacionales, es decir, el 10% de la población peruana viven actualmente en el exterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014). Por otra parte, un gran número de compatriotas ha tenido a bien volver a nuestro país, dada la mejora de ciertas condiciones de vida, las mismas que siguen alentando a extranjeros a llegar a nuestro territorio.

Lo acontecido dentro de esta situación migratoria, tiene un impacto natural en el modo en que, desde el estado, se gestiona y manejan las políticas migratorias. En ese sentido, es posible verificar mejoras, tanto institucionales, de naturaleza sectorial, como normativas, sobre todo en las instituciones que por tradición tienen un vínculo más estrecho con los fenómenos migratorios. De igual manera, cabe destacar la creación de la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria, como estrategia para la consolidación de una visión multisectorial (Arteaga, 2010). No obstante, estas medidas aún cuentan con efecto limitado en relación al contexto de los migrantes como sujetos de derecho (Comisión Económica para América Latina [CEPAL], 2015).

Con respecto a la creación de datos estadísticos y a la elaboración de cada diagnóstico, aunque es posible comprobar los esfuerzos por categorizar cada flujo migratorio de entrada y salida del país, resulta insoslayable un fortalecimiento de los medios para analizar estos datos en relación al género; de forma que esto haga posible la identificación de cada proceso e impacto de forma diferenciada. De modo que, partiendo de este criterio y, con base en dichos medios de análisis, se realice la promoción de la igualdad de género como un asunto relevante en lo relacionado al manejo de los detonantes y los resultados de las movilizaciones migratorias, y, por consiguiente, en el modo como se desarrolla cada respuesta institucional de manera eficaz en relación a cada fenómeno migratorio (Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile [SENAPRED], 2009).

En ese contexto, se requiere el establecimiento de normas que deben cumplirse de forma obligatoria para la articulación de cada sector, y de ese modo, se fortalezca el resultado de cada estrategia que ya se viene implementando, tanto en lo concerniente a la vigencia de cada derecho, como a las medidas objetivas que garantizan la igualdad de género. Ello se vincula con la urgencia y preponderancia de la incorporación de un enfoque de género en las políticas nacionales migratorias, que permitan realizar un análisis de cada causa, consecuencia y necesidad diferenciada para las mujeres y hombres que migran, que puedan servir de punto de partida para la elaboración de medidas coherentes a sus requerimientos específicos.

De ese modo, se gesta la necesidad imperativa de plantear políticas nacionales multisectoriales que hagan posible hacer frente a los inconvenientes antes mencionados, y que dote de un orden institucional a cada objetivo, tanto a corto, como mediano y largo plazo, para el abordaje correcto de las distintas problemáticas vinculadas, en su contexto y naturaleza reales, y sobre todo en relación al nivel de urgencia que manifiestan, de forma organizada, tanto a nivel gubernamental, como en los distintos sectores relacionados, por medio de medidas políticas, que se traducen en acciones programadas y planificadas, y que conformen proyectos

aplicables basados en metodologías que faciliten la identificación de problemas y el planteamiento de respuestas integrales estatales frente al fenómeno migratorio.

De igual manera, es necesario enfatizar que cada migrante aporta de forma significativa en la manera como se desarrolla el Perú, tanto por medio de cada remesa monetaria, como de la remesa social, constituida por el ingreso de capital humano con formación, además del impulso turístico y cada aporte colectivo.

En este contexto, la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria (MTIGM) formula la Política Nacional Migratoria, cuyo objetivo es brindar garantías en torno a la eficiencia del trabajo coordinado de los distintos sectores y entre gobiernos, en relación a las gestiones migratorias. También, hace posible la organización de la administración pública, en lo concerniente a la defensa de los derechos humanos de las personas migrantes, en los siguientes casos: 1) peruanos que desean migrar; 2) peruanos que viven en el extranjero; 3) Compatriotas que vuelven al Perú y; 4) Extranjeros que han llegado al Perú de paso o para establecerse (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRREE], 2017).

La cantidad de movimiento migratorios en el Perú se ha incrementado en la última década, hasta 2019, a razón de una tasa promedio por año de 9.8%. No obstante, en el 2020, por la coyuntura sanitaria internacional, la cantidad de registros de movimientos migratorios de compatriotas y de extranjeros fue de 4, 476,709, cuyo número conforma el 24.5% de los movimientos migratorios del 2019 (Blouin, 2020).

Las crisis sociales y económicas que vienen afectando a la República Bolivariana de Venezuela han ocasionado una serie de movimientos poblacionales de dimensiones importantes, llegando a estar dentro de los más masivos históricamente ocurridos en nuestro continente, convirtiéndose en un fenómeno que influye regionalmente (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto [OGPP], 2019).

La cantidad de inmigrantes que llegan a nuestro país para dedicarse a actos ilícitos viene

en aumento. Los ilícitos son en su mayoría hurto, robos al paso, estafas, defraudaciones tributaria y tráfico de estupefacientes. Ciertos individuos extranjero consiguen eludir el control migratorio en la región norte de nuestro país, debido a su vasta frontera.

- La economía peruana cayó en lo referente al Producto Bruto Interno (PBI) en 11,12% en el año 2020, con las tasas más bajas de los últimos treinta años, tras de poco más de dos décadas de crecer económicamente de forma ininterrumpida, por efecto de la pandemia de COVID-19 (OGPP, 2019).
- En las últimas décadas, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), ha estado desarrollando tecnologías informáticas y de comunicación que se orientan a la mejora de cada servicio migratorio, con especial dedicación a los niveles de calidad de sus servicios, además de otros aspectos como: el reforzamiento de los controles migratorios, las verificaciones y fiscalizaciones migratorias, y las gestiones administrativas; con lo que se persigue la consolidación del liderazgo a través de la utilización de estos recursos tecnológicos.

1.1.1 Formulación del problema

- **Problema general**

¿Cómo determina la gestión por procesos, en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la Superintendencia Nacional de Migraciones, 2020?

- **Problemas específicos**

- a) ¿El mejoramiento de la gestión por procesos, ayudará en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la SNM?
- b) ¿La gestión administrativa actual ayudará a mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la SNM?

- c) ¿La falta de coordinación en las diferentes áreas no ayuda a mejorar la eficiencia de la SNM?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes nacionales

Aliaga (2015) en su investigación “Las gestiones por procedimientos y la gestiones por resultado como fundamento de la satisfacción del ciudadano: las experiencias del RENIEC del Perú” Lima, Perú. En este artículo el investigador arriba a las siguientes conclusiones:

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) opta por sistematizar cada uno de sus procedimientos, además de promover la aceptación de su normativa, y las certificaciones por terceros. Para el RENIEC, los ciudadanos conforman su principal foco de preocupación, debido a lo cual, las gestiones por procedimiento han favorecido la integración de cada esfuerzo, brindando mecanismos organizados para atender a la ciudadanía; entre los que es posible resaltar los chats, emails, redes sociales, como ejemplos de canal virtual, y el *Call Center*, como ejemplo de canales telefónicos, y finalmente la tradicional modalidad presencial, con los que se logra sostener la trazabilidad de las interacciones de los clientes con las instituciones, en el contexto de servicios excelentes, obteniendo un índice favorable de ciudadanos satisfechos y confiados.

De igual manera, el RENIEC ha sistematizado sus procedimientos de manera que se orientan a servir a los ciudadanos. Se implementaron novedosos canales de comunicación con los usuarios, obteniendo una mayor cantidad de ciudadanos satisfechos.

Carranza et al. (2016) en su estudio titulado: “Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel FB (EMCH CFB)” que se basa en procesos y se desarrolla con base en las normas legales vigentes, y se sujeta a su observancia; está completamente formada en función a cada objetivo estratégico de la EMCH CFB y,

consiguientemente, con cada política institucional que corresponde. Por otra parte, se planteó un enfoque dual (cuantitativo – cualitativo), en el que se da prioridad a los enfoques horizontales en relación a los verticales, permitiendo enfocarse en cada proceso institucional, de forma tal, que producen valores agregados a cada resultado de cada procedimiento existente.

A la vez, los proyectos son viables desde una perspectiva económica, en cada paso que se realizan para implementarlos, con total ausencia de riesgo alto en el proceso, como resultado de sus aplicaciones progresivas, y al hecho de que se priorizan los procedimientos para implementarlos.

Según el estudio realizado, el proyecto se implementó en la EMCH CFB en cumplimiento de los objetivos de la institución, enfocándose en una organización horizontal.

1.2.2 Antecedentes internacionales

Berna (2015), en la investigación realizada sobre la Gestión por procesos y mejoras continuas, y aspectos claves para la satisfacción del cliente. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. La investigadora concluyó:

- El bagaje teórico permite confirmar que las compañías necesitan orientar sus esfuerzos al entendimiento de cada necesidad actual y futura de cada cliente, así como en la satisfacción de cada expectativa. El conocimiento fáctico nos sitúa en un contexto en el cual, aparentemente, se desencadena un conjunto de equivocaciones de los distintos departamentos de la institución, que finalmente tienen repercusiones negativas en los clientes. Ello muestra la trascendencia de implementar los sistemas de Gestión de la calidad, al interior de las compañías, adicionalmente a la relevancia de enfocarse en los clientes, así como en los procedimientos y en las mejoras continuas, ya que para los casos empresariales expuestos se evidencian por lo menos seis posibilidades para mejorar en cada departamento de esta compañía.

De manera similar, plantea que implementar la gestión de procedimientos con base en las mejoras continuas resulta primordial, ya que fundamenta orientación hacia los clientes, así como en cada indicador de gestión que afianza los sistemas de gestión de calidad.

Guachamín (2014) propone un esquema de gestión por procedimientos de cada servicio de tecnología informática de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de las Secretarías de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

En la investigación el autor plantea algunas conclusiones:

- Las implantaciones de este tipo de modelos describen las distintas etapas del proceso que se sigue para implementar, cuyo comienzo se puede identificar en los cambios de paradigma de los empleados. Estos últimos podrían enfrentar una marcada resistencia a los cambios, lo que evidencia la preponderancia de los mecanismos socializadores que se materializan en las participaciones y las capacitaciones, con el objetivo de favorecer los cambios.

- Las hipótesis planteadas se cumplen, puesto que, debido a las herramientas administrativas, tales como las gestiones por procedimientos, es posible la identificación de las situaciones actuales, además de cada servicio de TI entregado, y cada proceso prioritario o primordial de la compañía, por medio de un marco referencial de TI, que ha sido verificado por distintas compañías a nivel mundial, y que ha ido evolucionando continuamente, proponiendo modelos de gestión que permitan, de forma certera, que esto mejore. Este proyecto no se basa en las implementaciones, no obstante, plantea un procedimiento para que se materialice.

De lo antes planteado, se colige que las implementaciones de los modelos constituyen una variación importante dentro de la organización, en la que se hace patente una reticencia en lo concerniente a los recursos humanos, debido a lo cual es necesario enunciar planteamientos que favorezcan el modo en que percibe esta perspectiva. Esos modelos son

beneficiosos puesto que permiten identificar cada proceso y subproceso, que debe mejorarse a posteriori, con base en las circunstancias que afronte la compañía.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Contribuir a mejorar la gestión por procesos de la SNM, a través de la identificación de las mismas, en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Utilizar los instrumentos necesarios para mejorar la gestión de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- b) Determinar el mapa de los procesos que se desarrolla en la SNM.
- c) Cumplir el contenido del plan de gestión del cambio en la SNM a propósito de la implementación de la gestión por procesos.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

El presente estudio tiene como finalidad brindar mayores conocimientos respecto a la gestión por procesos y su influencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, para ello se utiliza los instrumentos necesarios en los diferentes procedimientos institucionales y coadyuve a la mejora continua.

1.4.2 Justificación práctica

La investigación se desarrolla porque es necesario evaluar la atención al usuario, para ello se necesita el compromiso del personal, que labora en la SNM y que tiene influencia en la confiabilidad, agilidad de respuesta, certeza, empatía y tangibles de la calidad del servicio.

1.4.3 Justificación metodológica

La aplicación de las metodologías para el análisis de la gestión por procesos, una vez que son demostrados su validez y confiabilidad pueden ser utilizados para la investigación y asimismo en otras instituciones públicas, en lo referente a la calidad del servicio.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis principal

La gestión por procesos podrá influir significativamente, en el cumplimiento de los objetivos de la Superintendencia Nacional de Migraciones, 2020.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- a) La aplicación de la gestión por procesos, ayudará en el cumplimiento de los objetivos de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- b) La técnica de la gestión ayuda a mejorar los diferentes servicios, que brinda a los ciudadanos la SNM.
- c) La coordinación o asociación permitirá obtener mejoras la gestión por procesos de las diferentes áreas de la SNM.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 *La Teoría de la Gestión por Procesos en entidades públicas en el Perú*

El poder ejecutivo se propone la modernización sobre la gestión de las instituciones públicas que lo conforman. Por ese motivo, a través del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, en el año 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Presidencia de Consejo de Ministros [PCM], 2013).

La Secretaría de Gestiones Públicas (SGP) de la PCM se constituye en uno de los entes rectores más importantes de los Sistemas Administrativos de Modernización de las Gestiones Públicas, mediante el impulso de las medidas modernizadoras de los aparatos públicos enfocados en cada resultado que satisfaga los requerimientos de cada ciudadano, pero con énfasis en cada necesidad identificada (Stein et al., 2006). De ese modo, la mencionada SGP, entre otras instituciones, reitera lo necesario que resulta pasar a un ordenamiento basado en procedimientos incluidos en la cadena de valor proporcionada por institución, que permita garantizar que cada bien o servicio público, bajo su tutela, proporcione el resultado o impacto positivo esperado a los ciudadanos (Knoepfel et al., 2008).

Tomando en consideración que una de las metas específicas de la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública (PNMGO) es la implementación de gestiones por procedimientos en las distintas instituciones estatales, con el objetivo de brindar un resultado positivo, en el incremento de la calidad de cada proceso o servicio orientado a favorecer al ciudadano y a la empresa, estos entes rectores han creado un documento de orientación titulado “ Metodologías para las Implementaciones de las Gestiones de Procedimientos en cada entidad de la Administración pública, con base en el D.S. N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (SGP de la PCM, 2013).

2.1.2 Metodología para la gestión por procesos: documento orientador

La SGP plantea alinearse con tres estadios en el proceso: Primera: preparatoria; Segunda: diagnóstico e identificación de procesos; y Tercera: mejora de procesos identificados.

Es necesario conocer, que, para la ejecución de las gestiones por procedimientos, en las entidades públicas, resulta ineludible consolidar el respaldo y apoyo total de los integrantes de las altas esferas de la dirección de la institución en cuestión. De igual manera, es de suma importancia tomar en consideración cada actividad capacitadora, sobre todo en lo concerniente a las mejoras continuas a los controles de calidad. Todo ello debe encontrarse vinculado entre sí dentro del marco de un procedimiento de sensibilización en las instituciones, que a su vez debe inscribirse dentro de planes de trabajo que permitan adoptar las gestiones por procedimiento.

2.2 Marco Conceptual

- **Emigración.**- “Constituye la acción de transitar de un Estado a otro, con la finalidad de radicar en el segundo” (Tapia, 2011).
- **Frontera.**- Parte de los territorios situados en los confines de los estados, donde se encuentran instancias que tienen acción al otro lado de los límites, y cuenta con vectores como las poblaciones y el acondicionamiento a las que están sujetas, estimulando un tránsito que desemboca en los intercambios de sujetos, servicios y bienes (Organización Internacional Para Las Migraciones, 2015).
- **Género.**- Se define como el constructo que pone en evidencia las distinciones elaboradas y reconocidas por las sociedades, entre hombres y mujeres, y que tienen su principal fundamentación en aspectos biológicos. Cada sociedad asigna a los sujetos diferentes deberes, funciones y entornos para realizarse como personas y entes sociales, en función a su designación sexual biológica, estableciendo el afianzamiento

de lo que suele llamarse rol tradicional de género (Petrozziello, 2013).

- **Igualdad de género.-** Consiste en la ponderación equitativa de cada distinto comportamiento, aspiración y necesidad entre el hombre y la mujer. En circunstancias de igualdad sólida, cada derecho, responsabilidad y oportunidad de cada hombre y cada mujer no se validan dependiendo de la identidad sexual biológica y, por ende, cuentan con los mismos recursos y las mismas potencialidades, para el ejercicio de cada derecho, a fin de incrementar sus aptitudes y sus posibilidades para desarrollarse como persona, favoreciendo a desarrollarse socialmente, logrando beneficios del resultado obtenido (Izaguirre y Anderson, 2012).
- **Inclusión social.-** “Hace alusión a las circunstancias que permiten garantizar que cada ciudadano y ciudadana, en ausencia de toda excepción, sea capaz del ejercicio de cada uno de sus prerrogativas y derechos, en el justo aprovechamiento de sus aptitudes, para favorecerse de los beneficios que pueda tomar de su entorno” (Organización Internacional Para Las Migraciones, 2015).
- **Inmigración.-** “Procedimiento mediante el cual sujetos no nacionalizados, entran a un país, con el objetivo de radicar ahí”. (Consejo Nacional de Migración de Costa Rica, 2013)
- **Migración.-** “Alude al tránsito o movilización de sujetos hacia territorios de otros países o dentro de su país natal, en ausencia de cualquier diferenciación por motivos diversos, incluidas las circunstancias de la migración de cada persona involucrada (Sánchez, 2008).
- **Migrante.-** Refiere a los sujeto que, solos o en familia, transitan a otra nación o país, con la finalidad de hacerse de mejores circunstancias de índole social y material (Organización Internacional Para Las Migraciones, 2012b).
- **Persona en condición migratoria irregular.-** Sujetos que no cuentan con

autorización para su ingreso, permanencia y /o ejercicio de actividades remuneradas en el país, conforme con el marco legal interno y los tratados de índole internacional suscritos por nuestro país (Organización Internacional Para Las Migraciones, 2012^a).

- **Personas que necesitan protección internacional.-** Son aquellos sujetos que requieren, según la opinión de las instituciones internacionales , ser protegidos. Esta denominación hace referencia al conjunto de individuos que sufrieron infracciones legales tales como el tráfico de personas (en especial migrantes). También se incluye a cada refugiado, o personas en condición de apátrida (Dirección Nacional De Migraciones De La República De Argentina, 2010).
- **Políticas Nacionales.-** Las políticas nacionales, son todas aquellas normas, que bajo esa denominación promulga el Poder Ejecutivo, en su función de institución rectora, con la finalidad de establecer cada objetivo prioritario, lineamiento y contenido fundamental de las políticas públicas, así como también el estándar nacional del cumplimiento las provisiones que se deben alcanzar para el aseguramiento de adecuadas prestaciones de cada servicio, el progreso natural de cada actividad privada (Consejo Nacional de Migración de Costa Rica, 2013).
- **Refugiado(a).-** Constituye cualquier individuo que, con base en un miedo fundamentado de ser víctima de persecución (motivada por aspectos raciales, religiosos, de nacionalidad, sociales o políticos), sale de su patria natal, por no poder o querer ser protegido por el marco legal ni jurídico de su propio país. De manera análoga, puede considerarse como refugiado a todo aquel individuo que huyó de su país por riesgo de muerte, falta de condiciones para la autopreservación y de sus libertades, como producto de una violación en masa de cada derecho humano, agresiones extranjeras, conflictos internos, ocupaciones o denominaciones extranjeras u otros eventos que perturban con gravedad el ordenamiento público (Defensoría del

Pueblo, 2015).

- **Retorno.-** Es la prerrogativa de todos los sujetos de reincorporarse a su nación natal. En el marco de la Ley N° 30001 – Ley de Reinserción Económica y Social para el Migrante Retornado, incluye el retorno a nuestra patria, bajo propia voluntad o a través de fuerza externa, de compatriotas que radican en el extranjero (Defensoría del Pueblo, 2015).
- **Seguridad Nacional.-** “Es la circunstancia que logran los Estados en la que garantizan su autodeterminación, su condición de institución independiente y la protección del territorio. De igual modo se cuenta con condiciones como un Estado de Derecho, una sociedad en paz y con respeto de los acuerdos internacionales con base constitucional. De igual manera ocurre con la defensa de los individuos y los derechos humanos, por medio de actos de distinta índole, y de naturaleza multidimensional, que hagan posible enfrentar cada amenaza y preocupación, con el objetivo de originar las circunstancias favorables para un beneplácito general”.
- **Sociedad Civil.-** “Es el conglomerado de individuos, que conforman una misma sociedad, que sonpreciados a partir de una perspectiva basada en sus nexos y acciones personales, independientemente de la esfera del estado”. De esa manera, las sociedades civiles se organizan con autonomía e independencia (Huntington, 1968).
- **Trata de personas.-** La trata de personas acontece toda vez que, por medio de acciones violentas, amenazadoras o coactivas, como las privaciones de libertades, fraudes, engaños, abusos de poder o frente a situaciones de fragilidad, autorización o aceptación de pagos un sujeto es captado, transportado, trasladado, acogido por otro en su territorio natal, para migrar a otra nación con la finalidad de ejercer cualquier modalidad de explotación (comercialización de niños o adolescentes, proxenetismo, o cualquier tipo de negocio sexual en condiciones de esclavitud o similares a esta

(Chayer y Ardoino, 2016).

- **Tráfico ilícito de migrantes.**- Implica facilitar, conducir y transportar a un individuo para lograr su ingreso o salida de un país en el que no nació ni reside permanentemente, por medio de la evasión de cualquier control migratorio establecido o por medio del uso de datos o documentación falsa, con la finalidad de conseguir (Organización Internacional Para Las Migraciones, 2015).
- **Violencia contra las mujeres.**- Los actos violento en desmedro de las mujeres, son todas aquellas acciones o conductas que son potencialmente mortales, o dañinas y productoras de daños físicos, sexuales o psicológicos, solo por ser mujeres, ya sea en entornos privados, como públicos (MIMP, 2015).

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

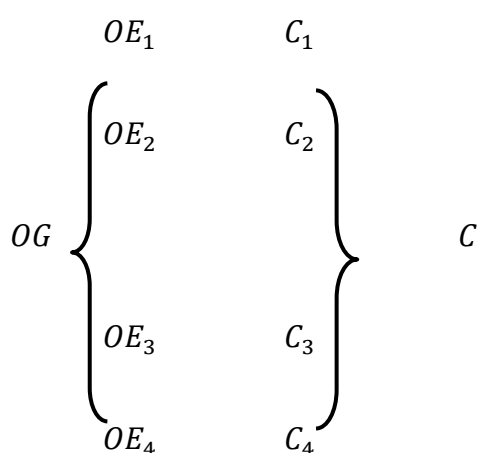
El tipo y nivel de investigación será: descriptivo y explicativo, ya que se busca explicar y evaluar los logros alcanzados en la gestión por procesos desarrollados por el Plan Estratégico Institucional – PEI Modificado 2020 – 2024.

3.2 Ámbito temporal y espacial

La presente investigación se llevó a cabo en el distritito de Breña, perteneciente a la ciudad de Lima. Considerando como tiempo de investigación el periodo 2024, donde se llevaron a cabo las encuestas.

3.3 Variables

El presente estudio dado la naturaleza de las variables, materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos; de acuerdo al siguiente esquema según Eid y Siles (2009):



Leyenda:

OG = Objetivo General

OE = Objetivo Específico

C = Conclusión

El esquema que fue presentando, indicó que en el objetivo general estuvo conformado por los objetivos específicos, Los datos recopilados serán comparados y analizados para elaborar los resúmenes respectivos.

Este proceso de comparación permitió formular las conclusiones de la investigación, las cuales se debieron estar adecuadamente relacionadas para la elaboración del informe final, asegurando que se alineen con los objetivos planteados previamente.

Donde la variable dependiente es Gestión por procesos y se encuentra representada por un valor que se modifica en torno a la variable independiente. A menudo y es la variable que se utiliza para representar la variable dependiente en una ecuación. Cuyas dimensiones fueron:

- Mejora del sistema de Gestión
- Efectividad y mejora continua
- Mejora de los procesos
- Optimizar el flujo de trabajo

Y como variable independiente se consideró Objetivos institucionales donde que se manipulan por el investigador para describir, explicar el objeto de estudio durante su investigación. Siendo las dimensiones:

- Satisfacción de los usuarios
- Optimización del uso de recursos

- Reducción de los costos operativos

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población estimada estará constituida por 200 personas entre el personal técnico-administrativo, Especialistas, Directores, Funcionarios que laboran en las diferentes áreas de la Superintendencia nacional de Migraciones.

3.4.2 Muestra

Para obtener la muestra se realiza mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple utilizada en censos en donde se conoce la población:

$$n = \frac{z^2 pq N}{E^2(N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

z: Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar (90% ≤ confianza ≤ 99%)

Para una probabilidad del 905 de confianza; z = 1.64.

p= 0.5

q = 0.5

ε: (1% ≤ ε ≤ 10%). ε = 0.1.

n: muestra

$$n = \frac{(1.64)^2(0.4)(0.6)(200)}{(0.09)^2(199) + (1.64)^2(0.4)(0.6)} = \frac{200}{1.19 + 0.6455}$$

$$n = \frac{210}{7} = \frac{210}{7}$$

$$n = 30$$

3.5 Instrumentos

Los instrumentos fueron utilizados durante el estudio fueron los siguientes:

- **Guía de entrevista**

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas para recopilar información, y para que sea efectiva, debe planificarse cuidadosamente.

El entrevistador contó con una carta de respaldo institucional de la facultad, la cual lo identificó y ayudó a explicar claramente los objetivos de la entrevista, asegurando su confidencialidad.

Se coordinó una cita acercándose previamente al entrevistado para acordar el día y la hora de la entrevista. Además, el entrevistador se encontró en capacidad para enfrentar cualquier obstáculo que surjiese durante la conversación y contó con habilidades esenciales, como la capacidad de comunicarse efectivamente, empatía para comprender la perspectiva del entrevistado, y objetividad.

- **Cuestionario**

El cuestionario se plantea como un instrumento versátil y eficiente que permitió recolectar datos en un determinado espacio de tiempo.

Se utilizará un método de recolección de datos a fin de poder medir y generalizar la información, estandarizando el proceso posterior que es la entrevista.

Dicho instrumento son herramientas versátiles y flexibles, cuya efectividad dependerá de la precisión de las preguntas y la adecuación de las opciones de respuesta. Por lo que se plantearon aquellos que presentan preguntas simples, directas, breves y sin ambigüedades.

- **Guía de análisis documental**

El análisis documental se refiere a una herramienta que permite representar el contenido de escritos formales en un sistema de información, cuya finalidad es facilitar su recuperación cuando sea necesario.

- **Guía de observación**

La observación fue una herramienta clave en el proceso de investigación debido a que permitió recopilar la mayor cantidad posible de información. Este proceso implica el uso sistemático de los sentidos para buscar los datos necesarios que permitan resolver el problema planteado en la investigación.

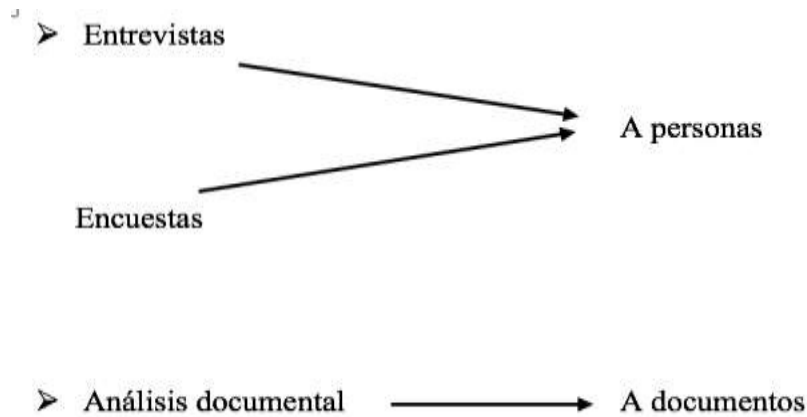
3.6 Procedimientos

Precisión de Centros de Información y Documentación: “Biblioteca de la Superintendencia Nacional de Migraciones” y del “Instituto Nacional de Estadística e Informática” (INEI).

3.7 Análisis de datos

3.7.1 Técnicas

Las técnicas que se fueron empleadas en la investigación fueron:



Se hará uso de esta técnica para recopilar datos de diversas fuentes de información escrita, como lo son normas, libros, reglamentos, tesis, directivas, entre otros.

Técnicas para el procesamiento de la información

- a) **Ordenamiento y clasificación.** – Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- b) **Registro manual.** – Se aplicará esta técnica para dirigir la información de las diferentes fuentes.
- c) **Materiales. – Descripción de tipos de fuentes de documentación y/o información:** Normas legales y Administrativas referidos a los procedimientos legales para la obtención de los pasaportes, Documentos Especializadas en el tema de investigación.
- d) **Equipo de cómputo:** Laptop Toshiba, Aspire 2000.

3.8 Consideraciones éticas

Este trabajo de investigación ha sido elaborado bajo valores, objetivos propuestos y dedicación los cuales se manifiestan en todo su desarrollo. Asimismo, es preciso señalar que el

presente trabajo cumple con el grado de originalidad en el marco del derecho de autor y propiedad intelectual escrita en todo el material bibliográfico.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

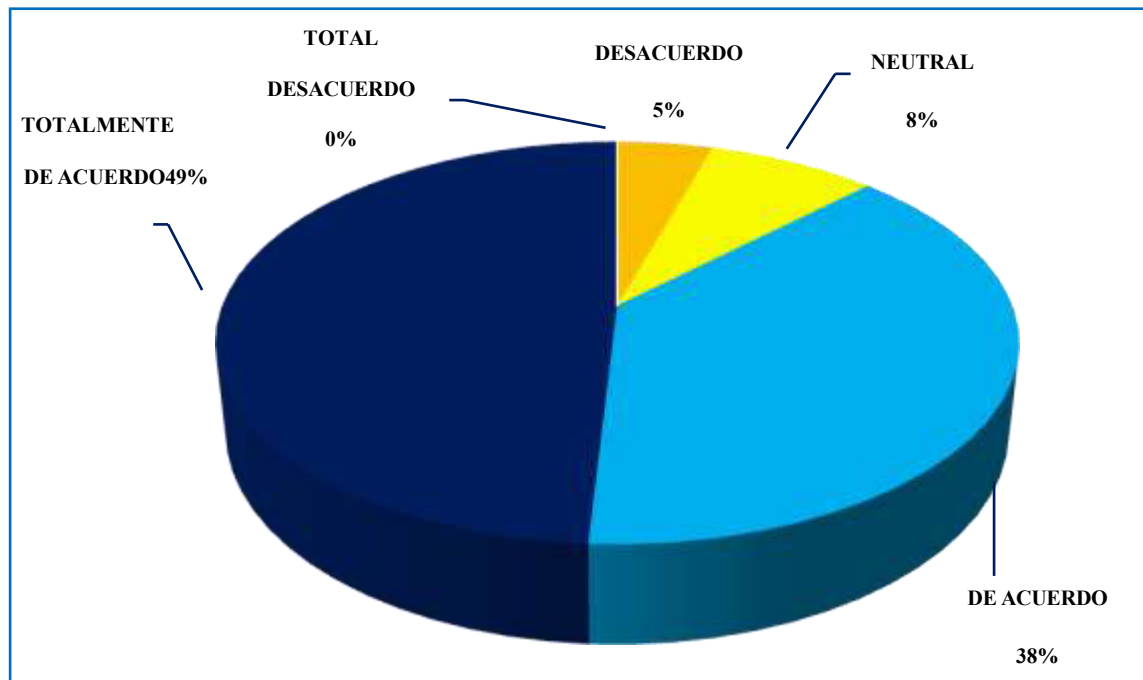
Satisfacción de los usuarios de la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	0	0	0	0
“Desacuerdo	17	4.6	4.6	4.6
“Neutral”	30	8.1	8.1	12.7
“De acuerdo”	141	38.2	38.2	50.9
“Totalmente de acuerdo”	181	49.1	49.1	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 1

Satisfacción de los usuarios de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 1, se aprecia que el 49.01% de las personas están totalmente de acuerdo que la SNM brinda un adecuado servicio, el 38.2% se encuentra de acuerdo, el 8.1% presenta un nivel neutral y el 4.6% presenta.

Tabla 2

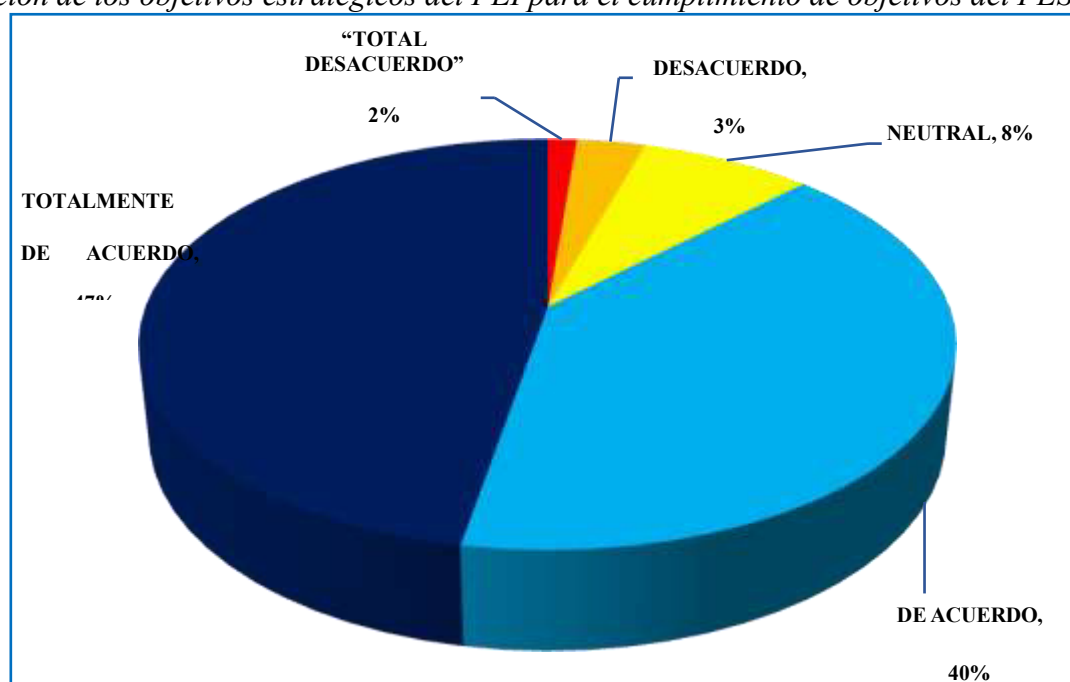
Definición de los objetivos estratégicos del PEI para el cumplimiento de objetivos del PESEM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
“Total desacuerdo”	5	1.4	1.4	1.4
“Desacuerdo	12	3.3	3.3	4.6
“Neutral”	30	8.1	8.1	12.7
“De acuerdo”	148	40.1	40.1	52.8
“Totalmente de acuerdo”	174	47.2	47.2	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 2

Definición de los objetivos estratégicos del PEI para el cumplimiento de objetivos del PESEM



Nota: Elaboración propia.

Se analiza:

En la Tabla 2, se manifiesta que el 47.2% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la SNM cumple con las expectativas del usuario, donde el 40.1% parece estar de acuerdo, el 8.1% presenta un estado neutral, el 3.3% se encuentra en desacuerdo. y el 1.4% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 3

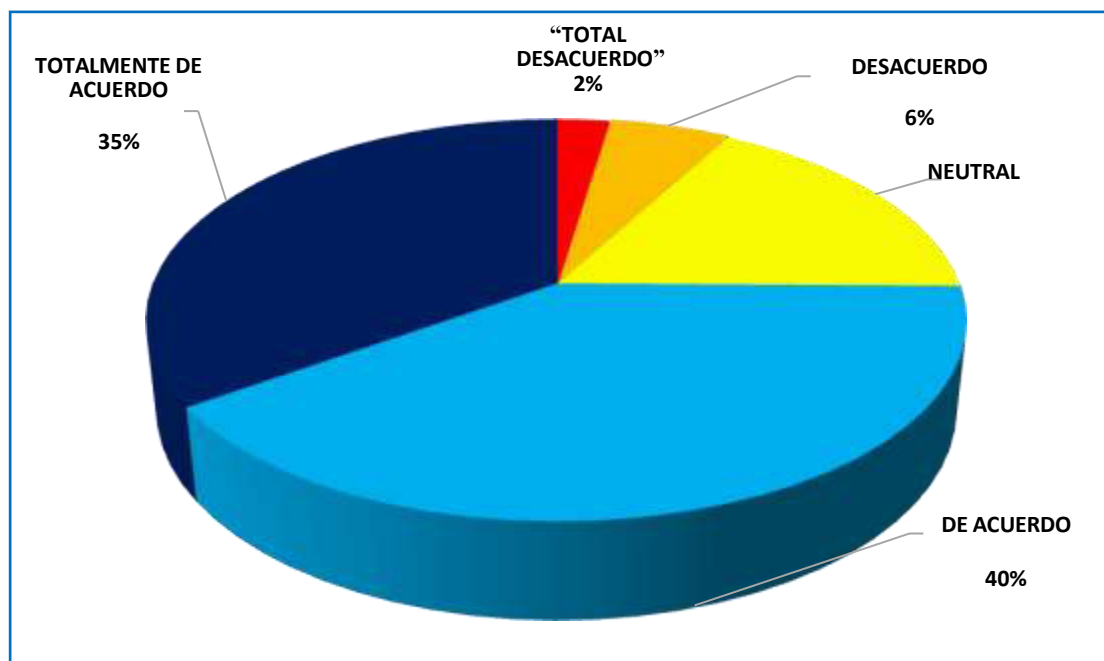
Fortalecimiento los procesos de la SNM mediante las acciones estratégicas del PEI

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	9	2.4	2.4	2.4
“Desacuerdo	21	5.7	5.7	8.1
“Neutral”	63	17.1	17.1	25.2
“De acuerdo”	148	40.1	40.1	65.3
“Totalmente de acuerdo”	128	34.7	34.7	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 3

Fortalecimiento los procesos de la SNM mediante las acciones estratégicas del PEI



Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 3, se percibe que el 40.1% de las personas se encuentran “de acuerdo” que la SNM se fortalece mediante el PEI; además, el 34.7% se encuentra “totalmente de acuerdo”, el 17.1% presenta una actitud “neutral”, el 5.7% se identifica con un nivel “en desacuerdo2 y el 2.4% se encuentra en “total desacuerdo”.

Tabla 4

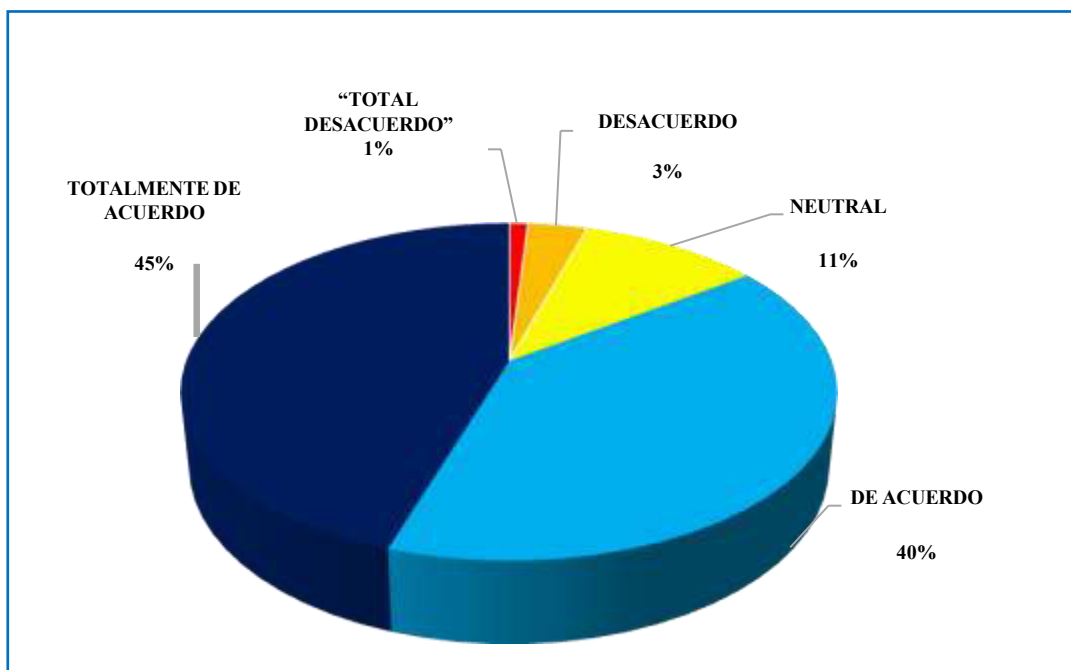
Documentación de los procesos de la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	4	1.1	1.1	1.1
“Desacuerdo	13	3.5	3.5	4.6
“Neutral”	39	10.6	10.6	15.2
“De acuerdo”	147	39.8	39.8	55.0
“Totalmente de acuerdo”	166	45.0	45.0	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 4

Documentación de los procesos de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la tabla 4, se deduce que el 45% de las personas se encuentran “totalmente de acuerdo” con que la SNM se encuentra dirigido al público, el 39.8% se encuentra “de acuerdo”, el 10.6% presenta un nivel “neutral”, el 3.5% se presenta “desacuerdo” y el 1.1% se reconoce como en “total desacuerdo”.

Tabla 5

Coordinación entre programas y proyectos de la SNM

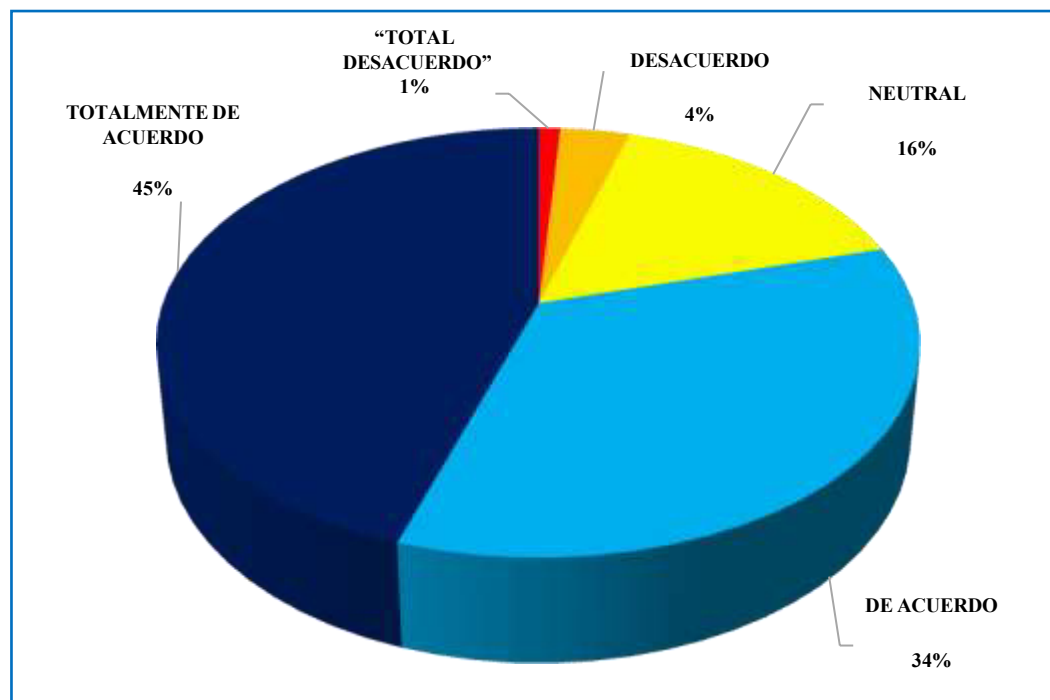
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	4	1.1	1.1	1.1
“Desacuerdo	13	3.5	3.5	4.6
“Neutral”	59	16.0	16.0	20.6
“De acuerdo”	127	34.4	34.4	55.0
“Totalmente de acuerdo”	166	45.0	45.0	100.0

TOTAL	369	100.0	100.0
--------------	------------	--------------	--------------

Nota: Elaboración propia.

Figura 5

Coordinación entre programas y proyectos de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 5, se identifica que el 45% de las personas se consideran totalmente de acuerdo con la coordinación entre programas y proyectos de la SNM, el 34.4% presenta un nivel de acuerdo, en neutral se presenta el 16% de ellos, el 3.5% considera estar en desacuerdo y el 1.1% se ubica en el rango de "total desacuerdo".

Tabla 6

Información relevante para cumplir con sus necesidades

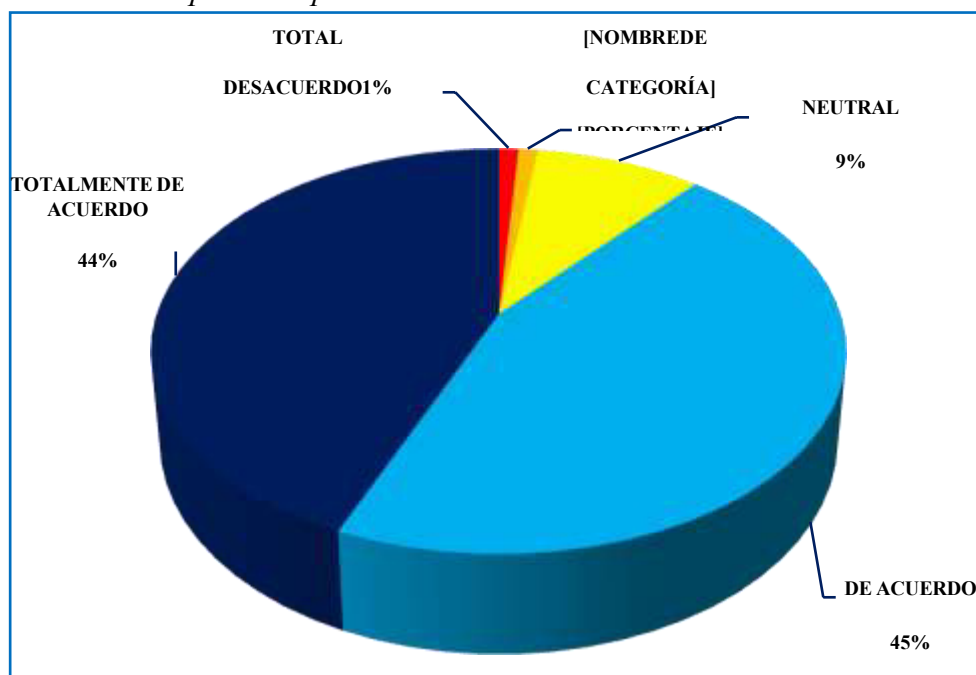
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
"Total desacuerdo"	4	1.1	1.1	1.1
"Desacuerdo"	4	1.1	1.1	2.2

“Neutral”	34	9.2	9.2	11.4
“De acuerdo”	166	45.0	45.0	56.4
“Totalmente de acuerdo”	161	43.6	43.6	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 6

Información relevante para cumplir con sus necesidades



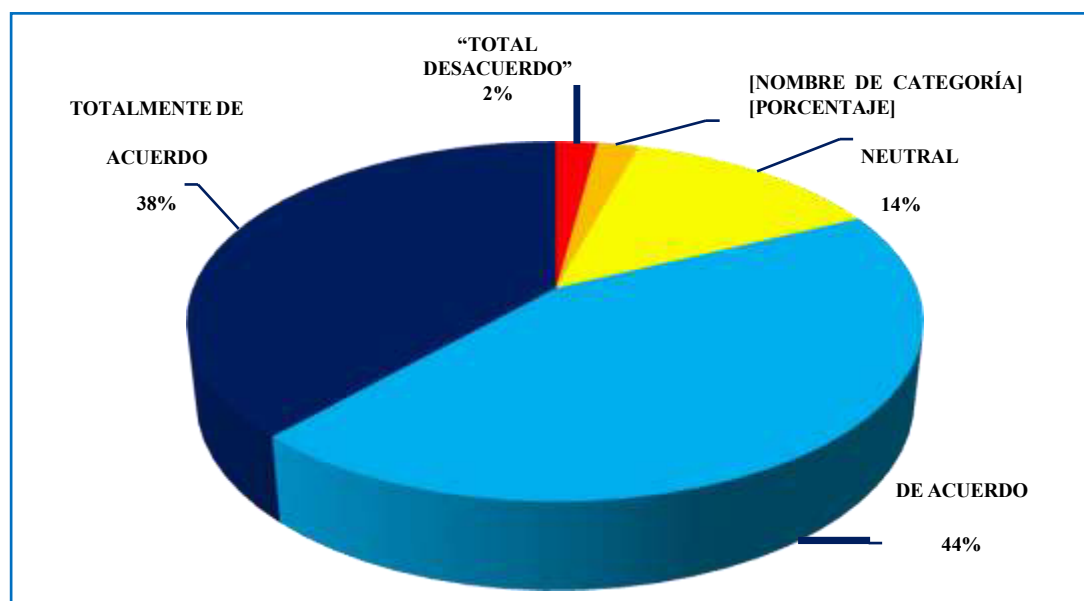
Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 6, se encuentra que el 45% de las personas está de acuerdo con la información relevante para cumplir las necesidades de los usuarios, el 43.6% se encuentra en un rango totalmente de acuerdo, en un punto “neutral” se presenta el 9.2% y el 1.1% presenta estar en desacuerdo, dicho porcentaje se repite para los que se encuentran en “total desacuerdo”.

Tabla 7*Alineamiento de la información con los requerimientos*

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	8	2.2	2.2	2.2
“Desacuerdo	8	2.2	2.2	4.3
“Neutral”	50	13.6	13.6	17.9
“De acuerdo”	162	43.9	43.9	61.8
“Totalmente de acuerdo”	141	38.2	38.2	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.**Figura 7***Alineamiento de la información con los requerimientos**Nota:* Elaboración propia.**Análisis:**

En la Tabla 7, encontramos que el 43.9% de los encuestados se encuentra de acuerdo que la SNM se encuentra alineado de la información con los requerimientos, el 38.2% está

totalmente de acuerdo, el 13.6% se encuentra “neutral”, el 2.2 está “en desacuerdo” y el 2.2% está en “total desacuerdo”.

Tabla 8

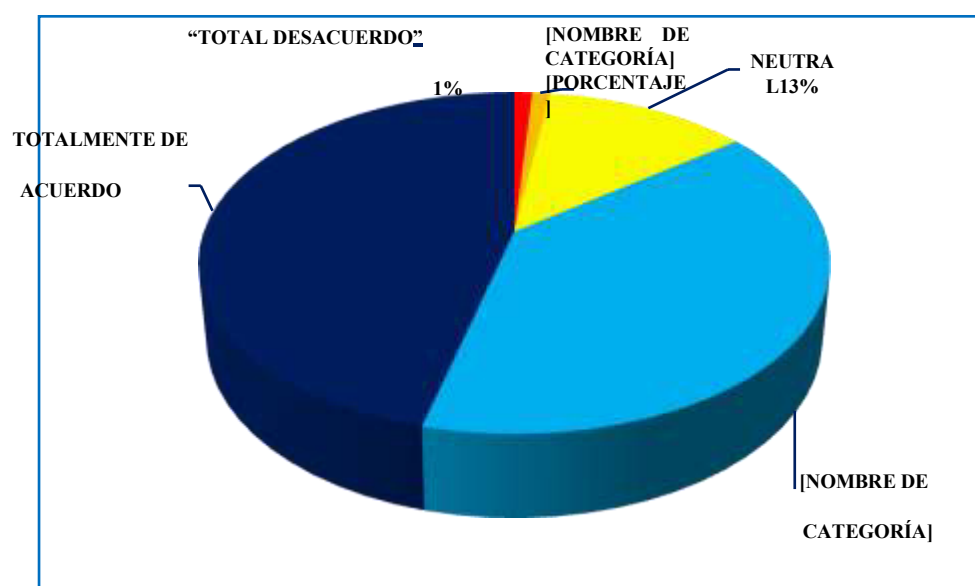
Compromiso con la institución

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	4	1.1	1.1	1.1
“Desacuerdo	4	1.1	1.1	2.2
“Neutral”	46	12.5	12.5	14.6
“De acuerdo”	145	39.3	39.3	53.9
“Totalmente de acuerdo”	170	46.1	46.1	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 8

Compromiso con la institución



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

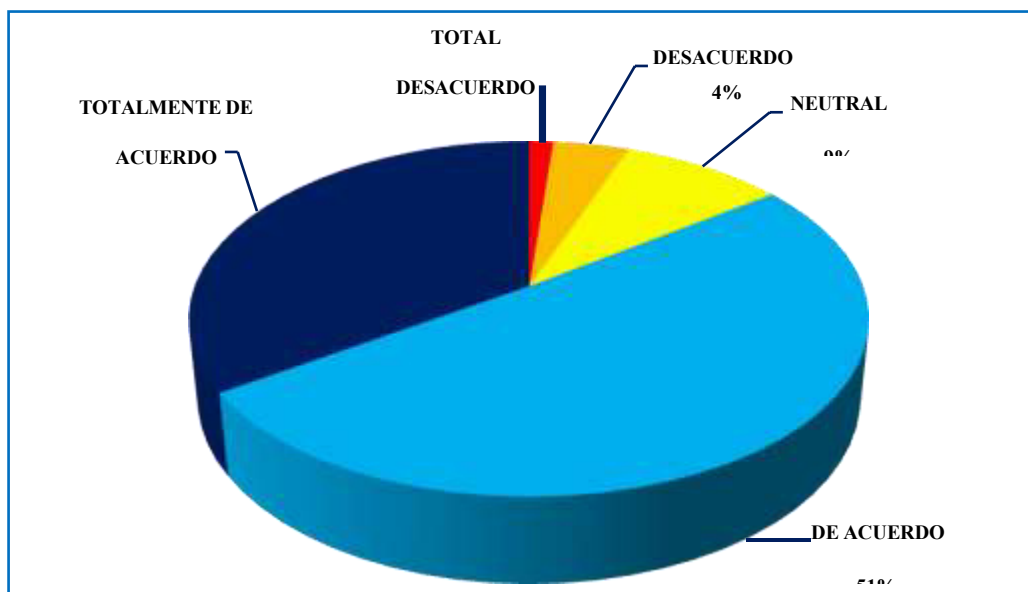
En la tabla 8, encontramos que el 46% de los encuestados está “totalmente de acuerdo” con el compromiso con la institución, el 39,3% está de acuerdo, el 12.5% se encuentra “neutral”, el 1.1% está “en desacuerdo” y el 1.1% está en “total desacuerdo”.

Tabla 9

Conflictos o duplicidad en la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	5	1.4	1.4	1.4
“Desacuerdo	16	4.3	4.3	5.7
“Neutral”	34	9.2	9.2	14.9
“De acuerdo”	187	50.7	50.7	65.6
“Totalmente de acuerdo”	127	34.4	34.4	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 9*Conflictos o duplicidad en la SNM**Nota:* Elaboración propia.**Análisis:**

En la Tabla 9, encontramos que el 50.7% de las personas está “de acuerdo” con que se evitan los conflictos o duplicidad en SNM, el 34.4% está “totalmente de acuerdo”, el 9.2% se encuentra “neutral”, el 4.3 está “en desacuerdo” y el 1.4% está en “total desacuerdo”.

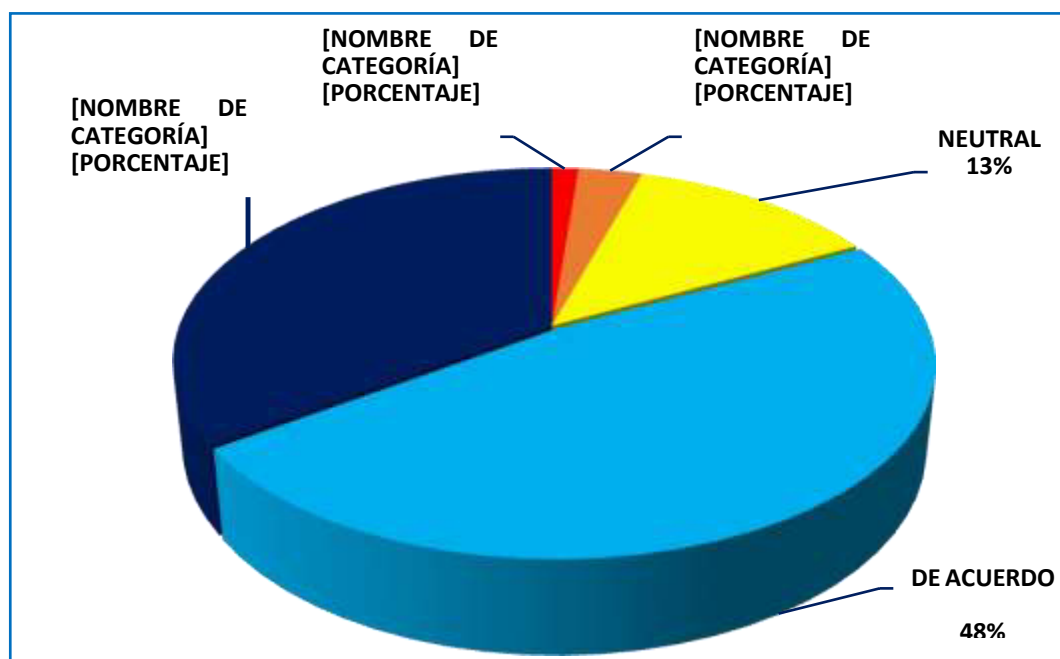
Tabla 10*Percepción sobre la gestión de procesos y sus modificaciones*

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	5	1.4	1.4	1.4
“Desacuerdo”	12	3.3	3.3	4.6
“Neutral”	47	12.7	12.7	17.3
“De acuerdo”	177	48.0	48.0	65.3
“Totalmente de acuerdo”	128	34.7	34.7	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 10

Percepción sobre la gestión de procesos y sus modificaciones



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 10, obtenemos que el 48% de las personas está “de acuerdo” que la implicancia del pasaporte biométrico mejora la percepción sobre la gestión de procesos y sus modificaciones, el 34.7% está “totalmente de acuerdo”, el 12.7% se encuentra “neutral”, el 3.3 está “en desacuerdo” y el 1.4% está en “total desacuerdo”.

Según las entrevistas de validación de la propuesta de implementación de la gestión por procesos en la Superintendencia Nacional de Migraciones, donde se entrevistó a 15 servidores de la SNM y a cinco expertos de la PCM:

Tabla 11

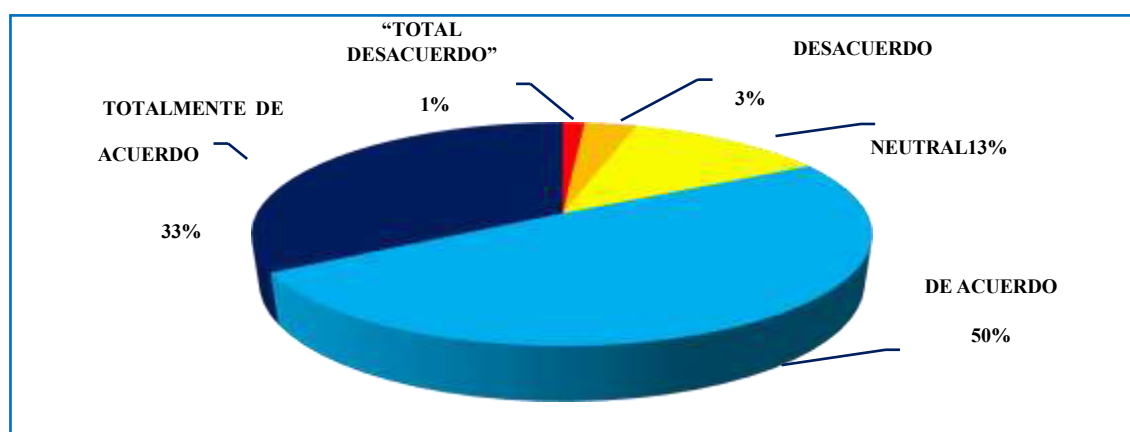
El mapa de procesos influye en la gestión por procesos en la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--------------	------------	------------	-------------------	----------------------

“Total desacuerdo”	5	1.4	1.4	1.4
“Desacuerdo”	12	3.3	3.3	4.6
“Neutral”	46	12.5	12.5	17.1
“De acuerdo”	183	49.6	49.6	66.7
“Totalmente de acuerdo”	123	33.3	33.3	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 11



El mapa de procesos influye en la gestión por procesos en la SNM

Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 11, se encuentra que el 49.6% de las personas están “de acuerdo” que el mapa de procesos influye en la gestión por procesos en la SNM del área de emisión del pasaporte biométrico, el 33.3% está “totalmente de acuerdo”, el 12.5% se encuentra “neutral”, el 3.3 está “en desacuerdo” y el 1.4% está en “total desacuerdo”.

Tabla 12

El mapa de procesos evita conflictos y duplicidad dentro de la SNM

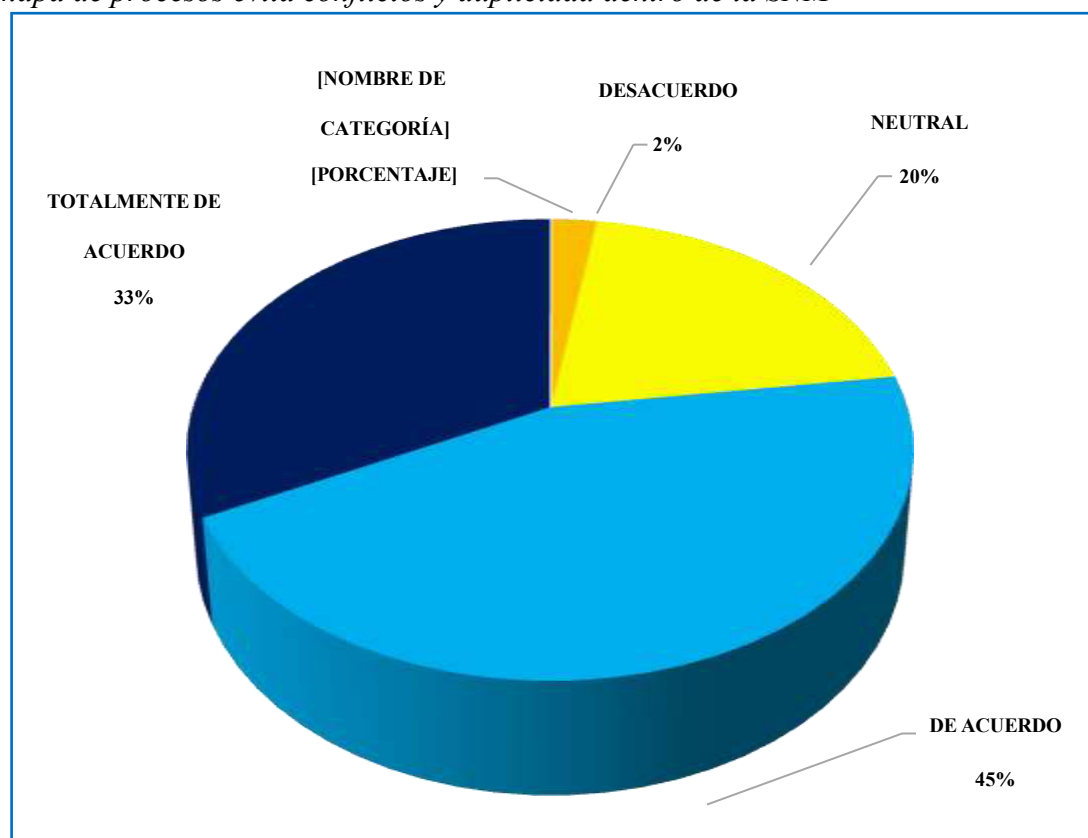
ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--------------	------------	------------	-------------------	----------------------

“Total desacuerdo”	0	0.0	0.0	0.0
“Desacuerdo”	9	2.4	2.4	2.4
“Neutral”	75	20.3	20.3	22.8
“De acuerdo”	165	44.7	44.7	67.5
“Totalmente de acuerdo”	120	32.5	32.5	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 12

El mapa de procesos evita conflictos y duplicidad dentro de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 12, se encuentra que el 44.7% de las personas está “de acuerdo” que el mapa de procesos evita conflictos y duplicidad dentro de la SNM, el 32.5% está “totalmente de acuerdo”, el 20.3% se encuentra “neutral” y el 2.4 está “en desacuerdo”.

Tabla 13

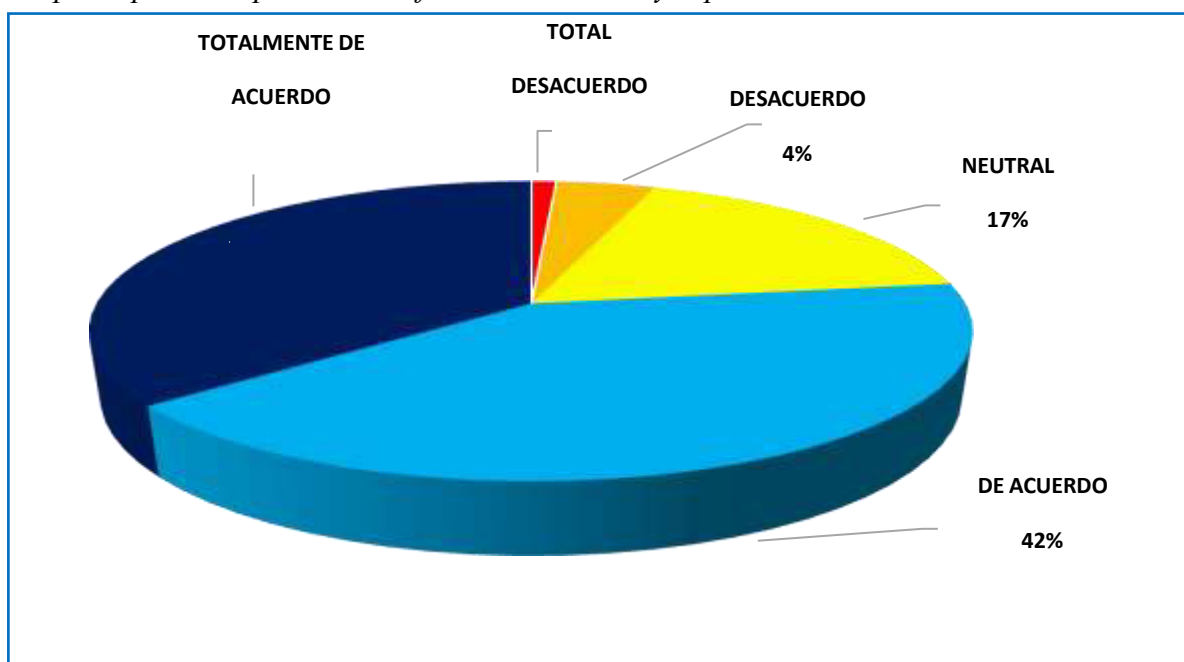
El mapa de procesos permite satisfacer necesidades y expectativas de los clientes de la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	4	1.1	1.1	1.1
“Desacuerdo”	16	4.3	4.3	5.4
“Neutral”	64	17.3	17.3	22.8
“De acuerdo”	153	41.5	41.5	64.2
“Totalmente de acuerdo”	132	35.8	35.8	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 13

El mapa de procesos permite satisfacer necesidades y expectativas de los clientes de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 13, encontramos que el 41.5% de las personas está “de acuerdo” con que el mapa de procesos permite satisfacer necesidades y expectativas de los clientes de la SNM, el

35.8% está “totalmente de acuerdo”, el 17.3% se encuentra “neutral”, el 4.3% está “en desacuerdo” y el 1.1% está en “total de acuerdo”.

Tabla 14

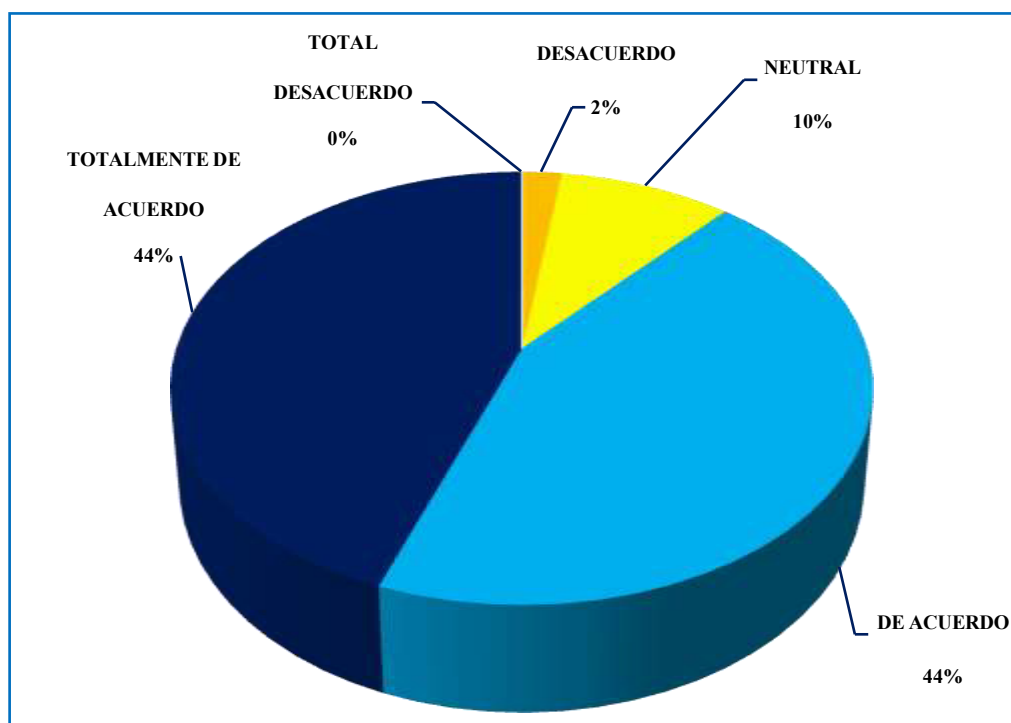
La implementación de una mejora logrará cumplir con los objetivos de la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	0	0.0	0.0	0.0
“Desacuerdo”	8	2.2	2.2	2.2
“Neutral”	35	9.5	9.5	11.7
“De acuerdo”	162	43.9	43.9	55.6
“Totalmente de acuerdo”	164	44.4	44.4	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 14

La implementación de una mejora logrará cumplir con los objetivos de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 14, se encuentra que el 44.4% de las personas está “totalmente de acuerdo” que la implementación de una mejora logrará cumplir con los objetivos de la SNM, el 43,9% está “de acuerdo”, el 9.5% se encuentra “neutral” y el 2.2% está “en desacuerdo”.

Tabla 15

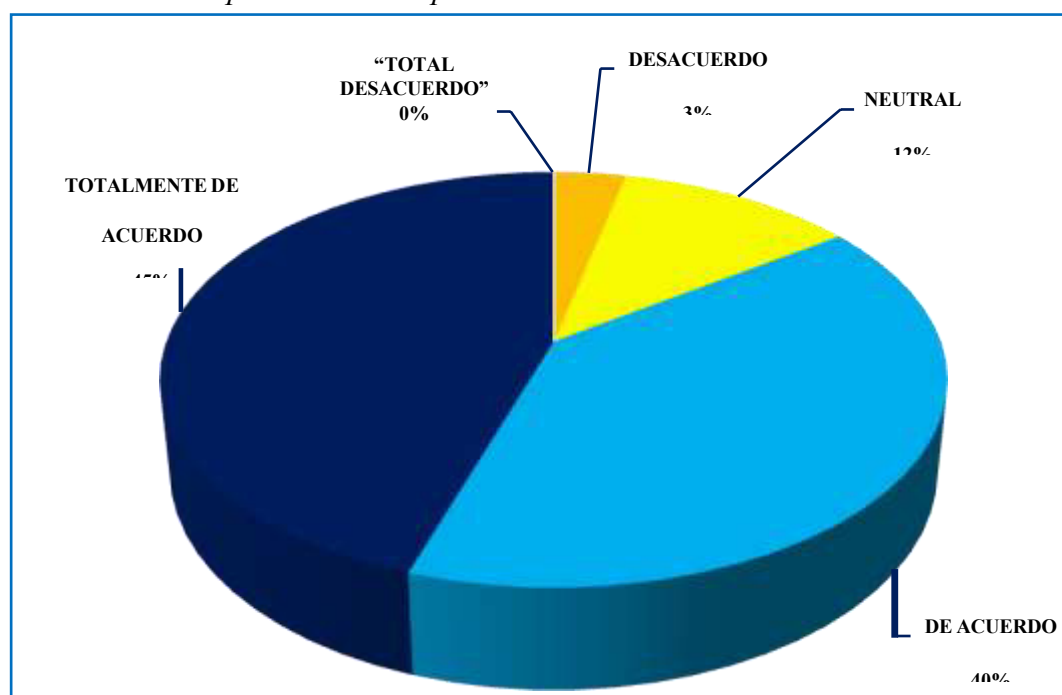
Es correcto una matriz de priorización de procesos

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	0	0.0	0.0	0.0
“Desacuerdo”	13	3.5	3.5	3.5
“Neutral”	43	11.7	11.7	15.2
“De acuerdo”	147	39.8	39.8	55.0
“Totalmente de acuerdo”	166	45.0	45.0	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 15

Es correcto una matriz de priorización de procesos



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la tabla 15 se encuentra que el 45% de las personas está “totalmente de acuerdo” que es correcto una matriz de priorización de procesos, el 39.8% se encuentra “de acuerdo”, el 11.7% se encuentra “neutral” y el 3.5% está “en desacuerdo”.

Tabla 16

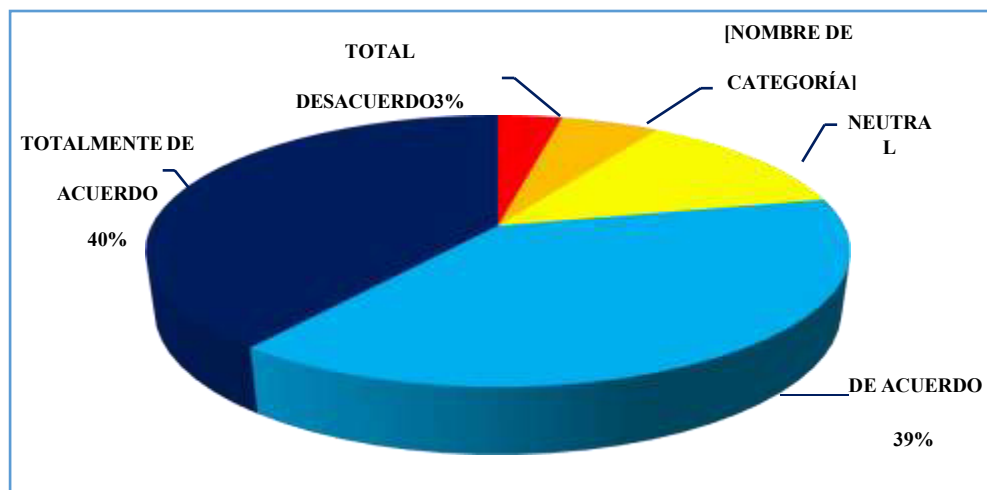
El modelo ADKAR realizará un cambio del trabajo funcional o jerarquizado en la gestión de la SNM

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Total desacuerdo”	13	3.5	3.5	3.5
“Desacuerdo	20	5.4	5.4	8.9
“Neutral”	47	12.7	12.7	21.7
“De acuerdo”	143	38.8	38.8	60.4
“Totalmente de acuerdo”	146	39.6	39.6	100.0
TOTAL	369	100.0	100.0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 16

El modelo ADKAR realizará un cambio del trabajo funcional o jerarquizado en la gestión de la SNM



Nota: Elaboración propia.

Análisis:

En la Tabla 16 se encuentra que el 39.6% de las personas están “totalmente de acuerdo” que el modelo ADKAR realizará un cambio del trabajo funcional o jerarquizado en la gestión de la SNM, el 38.8% está “de acuerdo”, el 12.7% se encuentra “neutral”, el 5.4% está “en desacuerdo” y el 3.5% está en “total de acuerdo”.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADO

En el cuadro 1, se obtiene el 49.01% de las personas están totalmente de acuerdo que la SNM brinda un buen servicio al ciudadano y el 38.2% están en desacuerdo. Según Aliaga (2015) en su investigación “La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del RENIEC”, afirma que el ciudadano se constituye el máximo centro de atención, por lo que la gestión por procesos permite integrar los esfuerzos y brindar canales integrados de atención al ciudadano.

En el cuadro 2, se obtiene el 47.2% de las personas están totalmente de acuerdo que la SNM satisface las necesidades del ciudadano y el 40.1% están de acuerdo. Según Carranza et al. (2016) en su investigación concluye que las estrategias de gestión propuestas para mejorar el acceso al crédito hipotecario tienen como objetivo principal continuar trabajando para satisfacer las necesidades de la demanda efectiva habitual. Con base en la experiencia profesional, las instituciones públicas se encuentran orientadas a procesos hacia el cumplimiento de las necesidades de los ciudadanos. En este sentido, se sugiere crear procesos más flexibles que permitan adaptarse a los diferentes tipos de población.

En el cuadro 3, el 40.01% de las personas están de acuerdo que la SNM exceda con sus expectativas y el 34.7% está totalmente de acuerdo. Según Berna (2015) en su trabajo de investigación “Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente”, afirma que la teoría nos dice que las empresas deben centrar sus esfuerzos en entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y en satisfacer sus expectativas, cabe mencionar que la SNM debería enfocarse en investigar las expectativas de los usuarios y así cumplir con ellas, ya que por desconocimiento se crea una brecha entre lo que ellos esperan y lo que la Institución les brinda.

En el cuadro 4, el 45% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la SNM cumple con el objetivo orientado al ciudadano y el 39.8% está de acuerdo. Según la PCM en su publicación “Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021” esta asevera sostiene que esta política define al Estado Moderno que se encuentra orientado al ciudadano, es eficiente, unificado y descentralizado, además de ser inclusivo, transparente y responsable. En ese contexto, se puede concluir que la SNM cumple con el objetivo principal de las instituciones públicas.

En el cuadro 5, el 45% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la SNM mantiene un clima laboral en armonía y el 34.4% está de acuerdo. Según Rodríguez y Zambrano (2013) en su tesis “Propuesta de un modelo de mejora continua en los procesos del laboratorio ambiental IPSOMARY S.A. basada en un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008”, asegura que los gerentes de los distintos departamentos funcionales son responsables de ciertas partes del proceso, y existe una persona encargada de consolidar los resultados de todas las actividades. Esto implica que los gerentes actúan como líderes encargados de mantener tanto los procesos como el entorno de trabajo, en coordinación con sus superiores. Así, se asegura un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades.

En el cuadro 8, el 46% de las personas están totalmente de acuerdo que la SNM cuenta con colaboradores que se encuentran comprometidos 100% con la Institución y el 39,3% está de acuerdo. Según Guachamín (2014), en su proyecto de tesis “Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”, afirma que la implantación del modelo describe las diferentes fases para su implementación, cuyo inicio se encuentra en el cambio de paradigmas del personal las mismas que pueden resistirse al cambio, de ahí la importancia de la socialización, la participación y capacitación a fin de motivar el cambio. En dicho sentido los colaboradores de las instituciones

se encuentran habituados al nuevo sistema, debido a las capacitaciones que han podido recibir así como a diversas charlas informativas.

Según los datos obtenidos se ha determinado que el grado de asociación o relación que existe entre la gestión por procesos y el cumplimiento de objetivos institucionales, tiene un grado moderado positivo, es decir que el público que asiste a realizar el trámite de su pasaporte electrónico, perciben la atención, con altos niveles de calidad y eficiencia.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1 En el trabajo realizado sobre los procesos de gestión, la oficina de pasaportes, demuestra que el 87.2% opinan que están totalmente de acuerdo y que satisfacen las necesidades de las personas. Así mismo el 84.7% opinan que están totalmente satisfechos que la institución cumple con el objetivo de orientar al ciudadano. Además, el 88.5% opinan que están totalmente de acuerdo que la SNM cuenta con empleados capacitados para la función que desarrollan. Estos resultados nos indican que la Institución Pública tiene como objetivo principal, satisfacer las necesidades de los ciudadanos, creando instructivos para facilitar la atención y brindando conocimientos a sus empleados a través de capacitaciones constantes en los diferentes temas con los que se relacionan a diario para desarrollar en óptimas condiciones su función.
- 6.2 En cuanto al servicio que ofrece la SNM, el 85.1% de los usuarios manifiesta estar completamente satisfecho con la calidad de atención recibida, mientras que el 86.2% considera que el proceso de obtención de citas fue adecuado. Además, el 79.4% está de acuerdo en que se brinda atención a casos especiales para facilitar la emisión del pasaporte biométrico. Esto sugiere que los ciudadanos perciben a la entidad como un organismo comprometido con la calidad, que es evaluada por los usuarios según la atención y las facilidades otorgadas, cumpliendo siempre con las normativas legales. Aunque las instalaciones son adecuadas, se ha identificado un ligero retraso en la entrega de pasaportes debido a problemas técnicos en el área de impresión, lo cual genera inconvenientes y puede afectar la percepción de algunos usuarios.
- 6.3 De acuerdo con los resultados obtenidos en las tablas correspondientes, el 82.9% de las personas indicó estar completamente de acuerdo en que la SNM administra sus sistemas de manera eficiente. Además, el 77.3% coincidió en que el sistema de la SNM para la emisión del pasaporte biométrico es eficaz, lo cual aporta un valor adicional a la calidad

del servicio. Esto refleja que Migraciones gestiona y comprende cada etapa del proceso de emisión de pasaportes, adaptándose a las necesidades de diferentes tipos de población, eliminando burocracias y mejorando el proceso para optimizar la atención y calidad del servicio. Es importante señalar que Migraciones obtuvo la certificación ISO 9001 para el pasaporte biométrico en enero de 2023, destacando su compromiso con la ciudadanía y la excelencia en sus procesos.

VII. RECOMENDACIONES

7.1 Se identifica que dentro de procesos de gestión para la mejora continua se encuentran significa planificar, hacer, verificar y actuar. Los cuales se deben realizar de manera ordenada, aludiendo que su ejecución hasta la etapa final, y el realizarlo de forma cíclica, y de manera progresivamente aminorará las fallas y riesgos.

Para mejorar los procesos, es importante identificar áreas de oportunidad y organizar equipos de trabajo que colaboren en el desarrollo de ideas, usando herramientas de planificación que clasifiquen cada etapa. Un ejemplo útil es la metodología de las 5S:

1. **Seiri (Clasificar):** Revisar el área de trabajo y eliminar materiales innecesarios.
2. **Seiton (Ordenar y Priorizar):** Asignar un lugar específico para cada herramienta y recurso, para optimizar el espacio y facilitar el acceso.
3. **Seisō (Limpieza):** Establecer tareas de limpieza periódicas para mantener el área despejada y funcional.
4. **Seiketsu (Estandarizar y Señalizar):** Identificar el orden y los materiales necesarios, analizando cómo simplificar tareas y eliminar actividades innecesarias.
5. **Shitsuke (Mejora Continua):** Fomentar una cultura de constante mejora y ajuste.

Después, se continúa con los pasos de implementación:

- **Hacer:** Ejecutar los cambios propuestos mediante pruebas piloto, evaluando su efectividad.
- **Controlar o Verificar:** Monitorear la implementación para verificar su efectividad y ajustar si es necesario.

- **Actuar:** Evaluar los resultados en comparación con el proceso previo. Si los cambios son efectivos, se implementan permanentemente; de lo contrario, se consideran ajustes o se descartan.

Este ciclo debe repetirse periódicamente para asegurar mejoras continuas en el proceso.

- 7.2 La percepción de la calidad en el servicio depende de la satisfacción del usuario; es así que un retraso en la entrega de pasaportes genera incomodidad y frustración entre los usuarios, por lo que es esencial implementar medidas correctivas. Esto incluye supervisar desde la emisión de los documentos, la realización de los mantenimientos adecuados, y eludir esperas hasta que surjan problemas durante la atención. Adicionalmente, deben facilitarse los trámites en caso de un segundo enrolamiento, evitando así demoras innecesarias.
- 7.3 Se logra concluir que fomentar la cohesión del equipo, lo cual implica una buena comunicación entre sus miembros. Al conocerse mejor, pueden intercambiar conocimientos y experiencias, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos de la SNM.

VIII. REFERENCIAS

- Aliaga, T. (10 – 13 de noviembre de 2015). La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú [contribución en el congreso]. *XX internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administración Pública*. Lima, Perú. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/\\$FILE/alivilc.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/$FILE/alivilc.pdf)
- Aranda M., Ordoñez L. y Peralta C. (2018). *La Gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2270>
- Arteaga, A. (2010). *Mujeres migrantes andinas. Contextos, políticas y gestión migratoria. Informe elaborado en el marco del proyecto regional “Abriendo mundos. Mujeres migrantes, mujeres con derechos”*. Santiago de Chile: OXFAM Intermón.
- Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UniMilitar. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/b36e33dd-b1f1-4305-8ac0-d285303ff9f7>
- Blouin, C. (27 de julio de 2020). *El Bicentenario y la migración: mirando el pasado para construir otro futuro*. Boletín y Eventos de Democracia y Derechos Humanos PUCP. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/boletin-eventos/el-bicentenario-y-la-migracion-mirando-el-pasado-para-construir-otro-futuro-22410/>
- Boeninger, E. (2007). *Políticas Públicas en Democracia*. Santiago de Chile: Editorial Uqbar.

- Chayer, H. y Ardoino, J. (2016). *Gestión por procesos y por resultados en la Administración Pública. Una experiencia exitosa*. Buenos aires: Edición Fondo Editorial Consejo.
- Carranza, L., Valverde J., y Vera J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi "EMCH CFB"* [Tesis de maestría, Universidad del pacífico]. Repositorio Institucional UP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1137>
- Castillo, D. (2013) *mujer y migración. La voz de las mujeres andinas migrantes*. Bogotá: Fundación esperanza.
- Comisión especial de peruanos en el exterior. (2011). *Informe final de la labor parlamentaria 2010 - 2011*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Identificación de barreras para la atracción de personal calificado e inversionistas - propuestas de mejora*. Lima: Fondo del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Consejo Nacional de Migración de Costa Rica. (2013). *Política migratoria integral para costa rica*. San José: CNM. [Http://www.migracion.go.cr/institucion/politica/politica%20migratoria.pdf](http://www.migracion.go.cr/institucion/politica/politica%20migratoria.pdf)
- Chessman, Y. (2015). Manual de políticas públicas nacionales y regionales. *Revista Ius Et Veritas*, 65(1), 24 – 40. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.002>
- Comisión Andina de Juristas. (2015). *informe alternativo al comité de trabajadores migratorios*. Lima: Forum Solidaridad Perú.

Comisión Económica para América Latina – CEPAL. (2015). *Mujeres migrantes de américa latina y el caribe: derechos humanos, mitos y duras realidades*. Santiago de Chile: Fondo de población de las Naciones Unidas.

Defensoría del Pueblo de Perú. (2015). *Aportes de la defensoría del pueblo al comité de protección de derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares*. Lima: Defensoría del pueblo.

Defensoría del Pueblo de Perú. (2015). *Tratamiento de las personas extranjeras en el Perú. Casos conocidos por la defensoría del pueblo*. Informe de adjuntía n° 009-2014-dp/adhpd. Lima: Lima: Defensoría del pueblo.

Dirección Nacional De Migraciones De La República De Argentina. (2010). *Migraciones Internacionales en el siglo XXI. Congreso internacional sobre migraciones*. http://www.migraciones.gov.ar/pdf_varios/campana_grafica/revista%20del%20congreso%20web.pdf

Decreto Supremo N° 015-2017-RE. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional Migratoria 2017-2025 (27 de abril de 2017). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/205429/DS-015-2017-RE.pdf?v=1729807058>.

Eid, R. y Siles, A. (2009). *Cuatro esquemas de investigación científica: Escuelas metodológicas* (3^{ra} Edición). Santa Cruz de la Sierra.

Guachamín, P. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito* [Tesis de maestría,

Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Digital UASB.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4042?mode=simple>

Izaguirre, L. y Anderson, J. (2012). *Implicancias de la migración laboral femenina peruana en las mujeres migrantes y sus familias*. Lima: Centro de Investigaciones Sociológicas PUCP.

Knoepfel, P., Corinne, L. y Varone, F. (2008). *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.

Ley N° 30001. Ley de Reinserción Económica y Social para el Migrante Retornado (13 de julio de 2023). <https://www.gob.pe/36053-ley-de-reinsercion-economica-y-social-para-el-migrante-retornado>

Ministerio de Justicia. (10 de noviembre de 2015). *El enfoque de género en la elaboración de proyectos normativos*. Ministerio de Justicia. <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1461902-el-enfoque-de-genero-en-la-elaboracion-de-proyectos-normativos-guia-practica-para-la-asesoria-juridica-en-la-administracion-publica>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2015) *Guía para el uso del lenguaje inclusivo. Si no me nombras, no existo* (1^{ra} edición). Lima: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile. (2009). *Guía Metodológica para la Formulación de las Políticas Públicas Regionales*. Santiago de Chile: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. (2019). *Plan Estratégico Institucional - PEI 2020 2024*. Lima: Superintendencia Nacional de Migraciones.

- Organización Internacional Para Las Migraciones. (2012a). *Módulo II: Movilidad humana. Gestión Fronteriza integral en la subregión andina*. Lima: Organización Internacional Para Las Migraciones.
- Organización Internacional Para Las Migraciones. (2012b) *Módulo III: Control migratorio. Gestión Fronteriza integral en la subregión andina*. Lima: Organización Internacional Para Las Migraciones.
- Organización Internacional Para Las Migraciones. (2015). *Acuerdos Bilaterales de Seguridad Social con España y Chile: Diagnóstico, Implementación y Propuestas de Mejora para futuros convenios*. Documento de trabajo. Lima: Organización Internacional Para Las Migraciones.
- Organización Internacional Para Las Migraciones. (2015). *Informe Técnico sobre Acuerdos en Materia Migratoria*. Documento de trabajo. Lima: Organización Internacional Para Las Migraciones.
- Organización Internacional Para Las Migraciones. (2015). *Informe Técnico sobre “Situación de los Migrantes Extranjeros en el Perú y su acceso a servicios sociales, servicios de salud y de Educación*. Lima: Organización Internacional Para Las Migraciones.
- Petrozziello, A. (2013). *Género en marcha. Trabajando el nexo migración-desarrollo desde una perspectiva de género. Guías de Aprendizaje*. República dominicana: Organización de las Naciones Unidas Mujeres.
- Sánchez, A. (2008). *Peruanos Migrantes en la Ruta de El Quijote – Migración peruana y remesas*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Stein, E., Tommasi, M., Echebarría, K., Lora, E. y Payne, M. (2006). *La política de las políticas públicas: Progreso económico y social en América Latina- Informe 2006*. New York: Banco Interamericano del Desarrollo.

Tapia, H. (2011). *Peruanos en el Exterior*. Lima: Editorial del Congreso del Perú.

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Variable Dependiente: Gestión por Procesos	La variable dependiente se encuentra representada por un valor que se modifica en torno a la variable independiente. A menudo y es la variable que se utiliza para representar la variable dependiente en una ecuación.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del sistema de Gestión - Efectividad y mejora continua - Mejora de los procesos - Optimizar el flujo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificación de pasaportes entregados Agilidad en la entrega de pasaportes. Flujograma más operativo Reducción de tiempo en la entrega de pasaportes.
Variable independiente: Objetivos Institucionales	Son aquellas variables que se manipulan por el investigador para describir, explicar el objeto de estudio durante su investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del usuarios - Optimización del uso de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de informes sobre cumplimiento de metas El grado de impacto generado en la población usuaria

		- Reducción de los costos operativos	Mejora de procesos y la productividad. La calidad
--	--	---	---

Anexo B: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo influye la gestión por procesos, en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la Superintendencia Nacional de Migraciones, 2020?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿El mejoramiento de la gestión por procesos, ayudará en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la SNM?</p> <p>b) ¿La gestión administrativa actual ayudará a mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la SNM?</p> <p>c) ¿La falta de coordinación en las diferentes áreas no ayuda a mejorar la eficiencia de la SNM?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Contribuir a mejorar la gestión por procesos de la SNM, a través de la identificación de sus procesos, en apoyo al cumplimiento de sus objetivos institucionales.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Realizar el diagnóstico realista de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>b) Determinar el mapa de los procesos que se desarrolla en la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>c) Proponer el contenido del plan de gestión del cambio en la SNM a propósito de la implementación de la gestión por procesos.</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>La gestión por procesos podrá influir significativamente, en el cumplimiento de los objetivos de la Superintendencia Nacional de Migraciones, 2020.</p> <p>Hipótesis secundarias</p> <p>a) La aplicación de la gestión por procesos, ayudará en el cumplimiento de los objetivos de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>b) La gestión por procesos ayuda a mejorar los diferentes servicios, que brinda a los ciudadanos la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>c) La coordinación o asociación permitirá obtener mejoras la gestión por procesos de las diferentes áreas</p>	<p>Variable independiente</p> <p>X: Cumplimiento de objetivos</p> <p>X1: Determinar</p> <p>Objetivos</p> <p>X2: Articular necesidades</p> <p>X3: Desarrollar y aplicar herramientas.</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Y: Gestión por procesos</p> <p>Y1: Diagnóstico situacional</p> <p>Y2: Mapa de procesos.</p> <p>Y3: Programa de aplicación.</p>	<p>o Tipo de Investigación</p> <p>Descriptivo</p> <p>o Nivel de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo • Explicativo • Correlacional <p>o Diseño</p> <p>Por objetivos</p> <p>o Población</p> <p>La población estará por 200 trabajadores de las diferentes áreas de la SNM, entre Administrativos, Gerentes funcionarios.</p> <p>o Muestra</p> <p>La muestra de trabajadores hombres y mujeres es: n = 30</p> <p>o Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Análisis • documental. • Revisión

Anexo C: Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de preguntas al personal Especialista y Técnico de la SNM.

1. ¿Cree que los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones se consideran satisfechos con el proceso de mejoramiento que brinda la SNM?
2. ¿Considera que los objetivos estratégicos institucionales (PEI) de la SNM están bien definidos y si estos ayudan a cumplir con los objetivos del Pesem?
3. ¿Cree que las actividades que vienen realizando la SNM son las adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PEI “fortalecer la gestión por procesos de la SNM”?
4. ¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos de la SNM?
5. ¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos, programas y proyectos de la SNM?
6. ¿Considera que la información que proviene de otra área es relevante para cumplir con sus necesidades?
7. ¿Considera que la información que su área proporciona responde a los requerimientos y expectativas de los órganos, programas y proyectos?
8. ¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la SNM?
9. ¿Considera que el seguimiento y evaluación se desarrolla de la mejor manera?
10. ¿Cree que es necesario conocer la percepción del personal respecto a la implementación de la gestión por procesos y los cambios que ello implica?

11. ¿Cuál es su apreciación sobre el desempeño de la SNM en el marco de sus funciones en materia Migración? En una escala del 1 al 5, donde 1 es “Muy malo”, 2 “Malo”, 3 “Regular”, 4 “Bueno” y 5 es “Muy bueno”.

Funciones	Cantidad de personas que respondieron de acuerdo a la escala				
	1	2	3	4	5
Diseñar la política nacional y sectorial en materia de Migración, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Ejecutar la política nacional y sectorial en materia Migratoria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Supervisar la política nacional y sectorial en materia Migratoria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Evaluar la política nacional y sectorial en materia Migratoria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión Migratoria alcanzados a nivel nacional, regional y local y adoptar las medidas correspondientes.					
Aprobar las disposiciones normativas de su competencia.					

Hacer cumplir la normatividad en materia Migratoria, ejerciendo la potestad sancionadora.					
Coordinar con los gobiernos regionales y locales la implementación de las políticas nacionales y sectoriales y evaluar su cumplimiento.					
Prestar apoyo técnico a los gobiernos regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas, en el marco del proceso de descentralización.					

Fuente: Elaboración propia, 2023.