



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Optimización de procesos en la elaboración de pasaportes
de emergencia y especiales en la Jefatura Zonal Piura de
Migraciones**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Cristian Andre Chumacero Casaverde

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, marzo de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

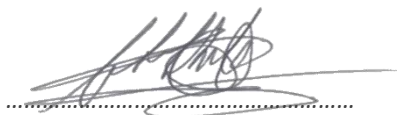
Yo, Cristian Andre Chumacero Casaverde, egresado del **Programa Académico** de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 46432148.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Optimización de procesos en la elaboración de pasaportes de emergencia y especiales en la Jefatura Zonal Piura de Migraciones"
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el Título profesional² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI N° 02841979
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 08/03/2024.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

A mis padres por todo su apoyo y esfuerzo, en especial a ti madre que desde el cielo guías mi camino y a mi querida esposa por siempre estar a mi lado con su apoyo incondicional.



Agradecimientos

A mi familia, por todo el ejemplo brindado.

A mi revisora por orientación y apoyo.

Ala Jefatura Zonal Piura de Migraciones, por permitirme el análisis objeto del estudio.



Resumen

Este estudio de investigación tiene como objetivo expresar la trayectoria laboral relacionada con el perfeccionamiento y la eficacia de los procesos operativos relacionados con la emisión de pasaportes especiales y de emergencia en la Jefatura Zonal Piura de Migraciones. En este contexto, se abordó la identificación de deficiencias clave tanto del personal de la Unidad Funcional de plataforma de atención, así como de los usuarios durante la realización de estos trámites.

A lo largo del trabajo, se observa la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la carrera profesional. En primer lugar, se logró reconocer las razones fundamentales por las cuales la Unidad de Plataforma de atención carecía de un área de orientación al usuario para abordar sus inquietudes sobre sus trámites. Además, se propuso un plan de mejora que incluyó la implementación de un área de orientación al usuario, la introducción de nuevos requisitos, como la presentación del pago emitido por la compra del boleto aéreo o el check in en caso de boletos emitidos por agencias de viaje para pasaportes de emergencia y que los pasaportes sean recogidos dentro de los 60 días de plazo, evitando la anulación automática por el sistema.

Este enfoque resultó en un aumento de la satisfacción tanto del equipo de plataforma de atención como de los usuarios en general, al proporcionar la información necesaria para llevar a cabo sus trámites. Como consecuencia positiva, se observó una notable disminución en el número de quejas y reclamos.

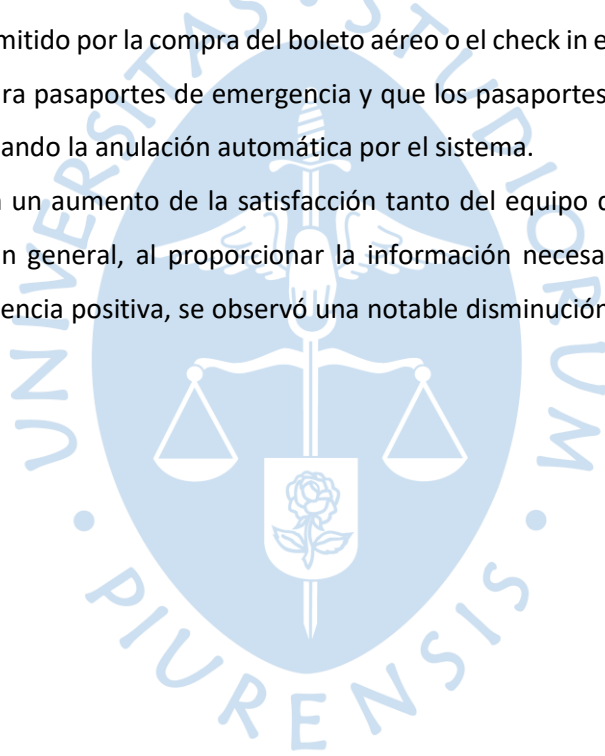


Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1 Ubicación	10
1.1.2 Actividad	10
1.1.3 Misión, visión y valores de la empresa	11
1.1.4 Organigrama	11
1.2 Descripción general de experiencia profesional	13
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	14
1.2.2 Proceso de elaboración	15
1.2.3 Propósito del puesto. Objetivos, retos que significó el cargo desempeñado	17
1.2.4 Producto o proceso que es objeto del informe	17
1.2.5 Resultados concreto logrados	19
Capítulo 2. Fundamentación	20
2.1. Teoría y la práctica del desempeño profesional	20
2.1.1 Mejora continua	20
2.1.2 Optimización de procesos	20
2.1.3 Atención al cliente	22
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	22
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	24
3.1 Aportes	24
3.2 Desarrollo de experiencias	26
3.2.1 Situación preliminar	26
3.2.2 Descripción de experiencia de implementación	27
Conclusiones	28
Recomendaciones	29
Referencias	30

Lista de tablas

Tabla 1. Procesos de la organización.....	21
Tabla 2. Equivalencia porcentual de pasaportes de emergencia y especiales.....	25



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la Superintendencia Nacional de Migraciones	12
Figura 2. Organigrama de unidad funcional de plataforma de atención Piura	13
Figura 3. Pasaportes de emergencia emitidos los últimos 6 meses de 2023	18
Figura 4. Pasaportes especiales emitidos durante los últimos 6 meses del 2023.....	19
Figura 5. Emisión total de pasaportes en la Jefatura Zonal Piura de los últimos 6 meses de 2023	25
Figura 6. Sumatoria porcentual de pasaportes de emergencia y especiales	26



Introducción

Este trabajo de suficiencia profesional es evidenciar y poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos durante la etapa de formación universitaria, realizando las labores de coordinador de plataforma de atención al usuario de la Jefatura Zonal Piura de Migraciones en la cual nos centraremos en la optimización del proceso de emisión de pasaportes peruanos.

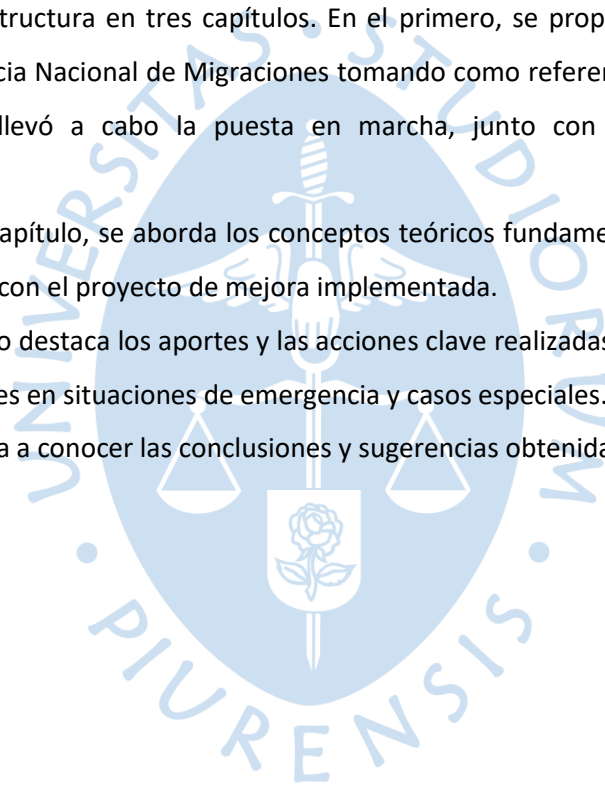
Para lograr esto, se formó un equipo de trabajo compuesto por tres enroladores y un personal encargado de realizar la entrega del documento, además de la implementación del área de orientación al usuario conformado por un integrante, todos ellos liderados por el autor del presente documento, con la finalidad de optimizar el proceso de emisión de pasaportes por la modalidad de emergencia y especiales.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero, se proporciona detalles generales sobre la Superintendencia Nacional de Migraciones tomando como referencia la Jefatura Zonal Piura donde se propuso y llevó a cabo la puesta en marcha, junto con las funciones principales desempeñadas.

En el segundo capítulo, se aborda los conceptos teóricos fundamentales relacionados con el desarrollo del trabajo y con el proyecto de mejora implementada.

El tercer capítulo destaca los aportes y las acciones clave realizadas para optimizar el proceso de emisión de pasaportes en situaciones de emergencia y casos especiales.

Por último, se da a conocer las conclusiones y sugerencias obtenidas a lo largo del proceso.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La Superintendencia Nacional de Migraciones se estableció a través del Decreto Legislativo N°1130 el 07 de diciembre de 2012. Se constituyó como un Organismo Técnico Especializado vinculado al Ministerio del Interior, con personalidad jurídica de derecho público interno y autonomía administrativa, funcional y económica en el ejercicio de sus funciones (Migraciones S. N., 2012, págs. 11-30).

Su responsabilidad principal es llevar a cabo el control migratorio tanto de ciudadanos nacionales como extranjeros que ingresan y salen del país. Además, se encarga de la emisión de documentos de viaje para ciudadanos nacionales como pasaportes y para extranjeros, tales como carnet de extranjería y permisos temporales de permanencia. Además, se encarga de conceder la ciudadanía peruana, contribuyendo de esta manera a fortalecer la seguridad y fomentar el desarrollo del país.

Actualmente la Superintendencia Nacional de Migraciones (2021-2024) cuenta con:

- 18 jefaturas zonales
- 16 agencias desconcentradas
- 2 centros binacionales de atención fronteriza
- 35 puestos de control migratorio (PCM)
- 22 puestos de control fronterizo (PCF)
- 6 puestos de verificación migratoria (PVM) (2021-2024, pág. 1)

1.1.1 Ubicación

La Jefatura Zonal Piura se encuentra en la esquina de avenida Sullana s/n con Integración, Piura-Piura-Piura donde actualmente se realizan actividades administrativas y es que a partir del lunes 7 de agosto del 2023 la Unidad Funcional de Plataforma de atención al usuario trasladó sus instalaciones al MAC PIURA, en el centro comercial Real Plaza ubicado en la avenida Sánchez Cerro N° 234.

En el centro MAC PIURA (mejor atención al cliente), se lleva a cabo el proceso de emisión del pasaporte electrónico para los ciudadanos peruanos. En el caso de individuos extranjeros, se efectúa el registro de datos biométricos y la entrega del Carnet de Extranjería y del Permiso Temporal de Permanencia.

1.1.2 Actividad

La Jefatura Zonal de Piura de la Superintendencia Nacional de Migraciones cuenta con cinco unidades funcionales, cada una dirigida por un Coordinador a cargo de su respectiva área y su correspondiente equipo. En la actualidad se desarrollan las actividades como coordinador de la Unidad

de Plataforma de atención al usuario UFPA ubicada en el MAC PIURA del centro comercial Real Plaza, en la cual se desarrolla la atención a ciudadanos nacionales y extranjeros, gestionando la emisión de sus documentos de viaje, como el pasaporte peruano, así como la emisión de documentos de identidad para extranjeros, como el CPP y el carnet de extranjería.

Las acciones planificadas para mejorar la atención de los usuarios de origen extranjero, se ha generado dos nuevas sedes itinerarias en las localidades de Sullana y Máncora con lo cual permite llegar a una mayor cantidad de usuarios para que puedan realizar a tiempo su trámite de regularización migratoria ya que la fecha límite para realizarlo es hasta el 10 de noviembre de 2023 con lo cual pueden optar por varios beneficios personales.

1.1.3 Misión, visión y valores de la empresa

a) Misión

Según Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, aprobado por RS N°0000134-2017-Migraciones (2017). Orientar la política migratoria doméstica en favor de los ciudadanos nacionales como de los extranjeros, de manera oportuna, transparente, segura e íntegra. Esto implica el respeto de los derechos humanos de los migrantes y la preservación de la armonía con la seguridad nacional, el orden interno y la tranquilidad pública. (Migraciones S. N., 2021-2024).

b) Visión

Según Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, aprobado por RS N°0000134-2017-Migraciones (2017). Una comunidad protegida en la que se fomenta la armonía serena en un entorno caracterizado por la confianza, la tranquilidad y la paz social, contribuyendo de esta manera a elevar la calidad de vida. (Migraciones S. N., 2021-2024).

c) Valores

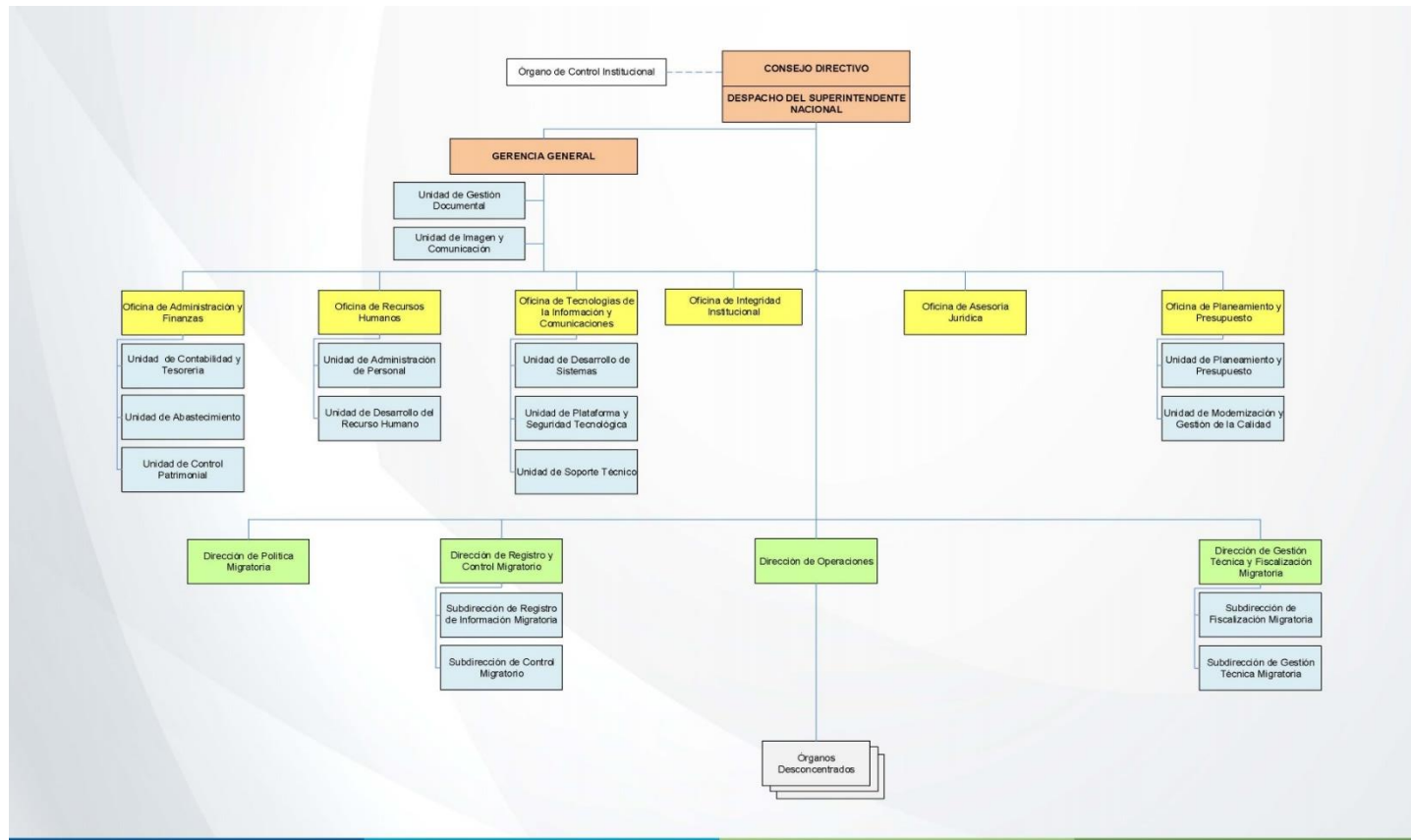
Según Decreto Legislativo N° 1130 (Artículo 5.-Valores). En el ejercicio de sus funciones, la Superintendencia Nacional de Migraciones considera una serie de valores que abarcan solidaridad, responsabilidad, justicia, transparencia, reciprocidad, orden y disciplina, entre otros valores. (Migraciones S. N., 2021-2024)

1.1.4 Organigrama

El organigrama que se presenta a continuación es una herramienta visual que detalla la estructura interna de la Superintendencia, mostrando sus diversas áreas y funciones, las responsabilidades y relaciones de cada departamento, este ofrece una visión panorámica de cómo la Superintendencia Nacional de Migraciones trabaja incansablemente para garantizar un manejo eficiente y humano de los procesos migratorios en nuestro país.

Figura 1

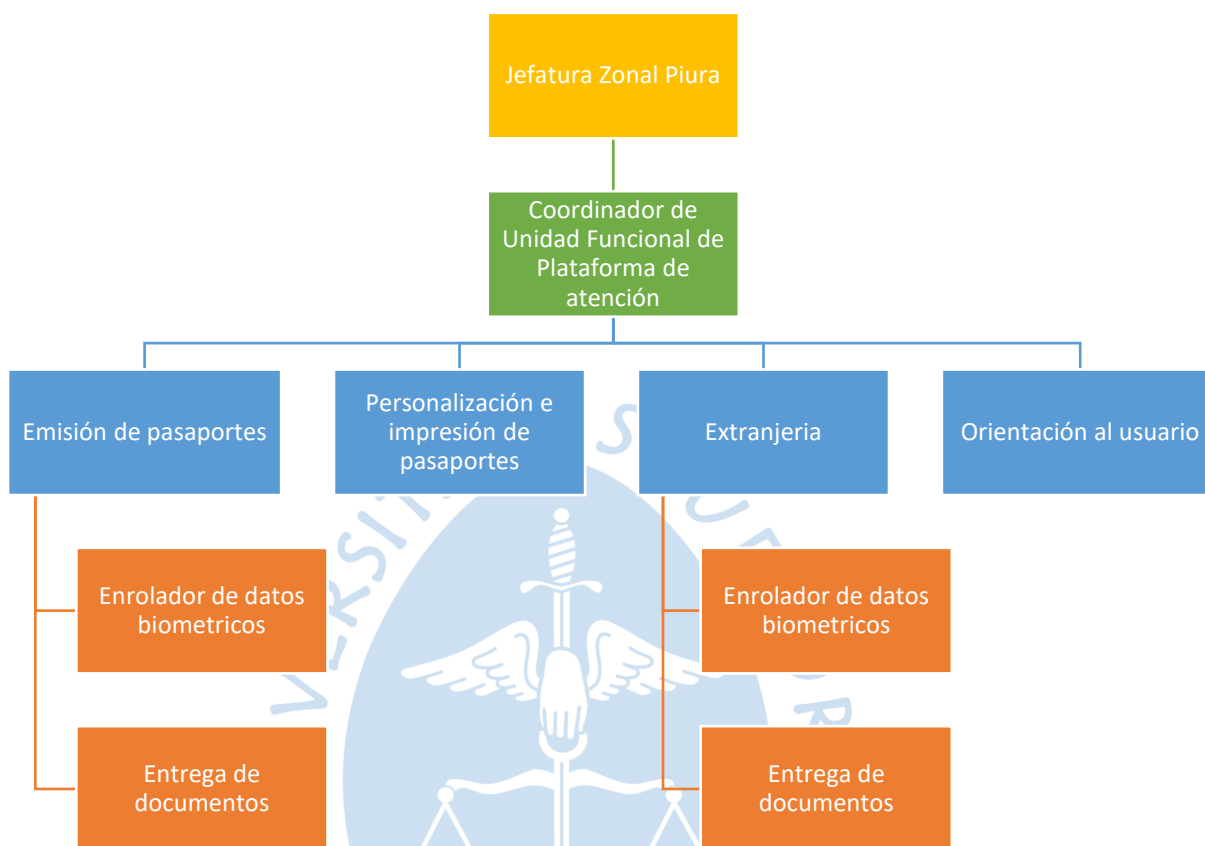
Organigrama de la Superintendencia Nacional de Migraciones



Nota. Migraciones (2022)

Figura 2

Organigrama de unidad funcional de plataforma de atención Piura



Nota. Elaboración propia

La Unidad Funcional de Plataforma de atención al usuario está conformada por un coordinador, que trabaja en conjunto con los enroladores (03) de los datos biométricos encargados de atender las solicitudes de emisión de pasaportes, entrega (01) de pasaportes, (01) encargado de la impresión y personalización del documento y que cumpla con todos los estándares de calidad, todo esto pertenece a la atención del usuario local.

En la parte del usuario extranjero con enroladores (02 en el MAC) de datos biométricos encargados de atender las solicitudes de emisión de carnet de extranjería y PTP, en las sedes itinerantes de Sullana se cuenta con dos (02) enroladores y Máncora con dos (02) enroladores, un (01) personal encargado de la entrega de documentos (carnet de extranjería y PTP) y por último un (01) personal en orientación encargado de poder despejar cualquier duda de los usuarios nacionales o extranjeros con respecto a sus trámites pendientes.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

En esta sección, se destallará la posición ocupada por el autor de este trabajo, junto con las responsabilidades correspondientes. El título del cargo es “Coordinador de unidad”, que forma parte

de la Unidad de Plataforma de Atención al Usuario, la cual se asignó mediante la Resolución de Gerencia N°0084-2022-GG-MIGRACIONES, emitida el 3 de mayo de 2022. A través de este cargo, se lleva a cabo la planificación, dirección y supervisión de las actividades, asegurando la óptima atención a los usuarios de acuerdo con las directrices establecidas.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor de este documento, está actualmente empleado en la Superintendencia Nacional de Migraciones, específicamente en la Jefatura Zonal Piura, desde el 01 de noviembre del 2021. Inicialmente, ocupó la posición de asistente de registro hasta principios de mayo de 2022. Posteriormente, siendo ascendido al cargo de Coordinador de Plataforma de atención, posición que se mantiene hasta la fecha. Antes de la incorporación a la Superintendencia Nacional de Migraciones, laboró durante tres años como analista de créditos en entidades como Caja Rural de Ahorro y Créditos Raíz y Mi Banco, realizando las funciones de gestión de cartera de clientes, promoción de productos y servicios financieros y evaluación cualitativa y cuantitativa microcréditos y créditos PYMES.

A continuación, se proporcionan detalles adicionales en relación al cargo:

1.2.1.1 Objetivo del puesto. Coordinar y verificar la correcta atención, funcionamiento y operatividad en los trámites de emisión de pasaporte peruano y emisión de carnet de extranjería y permiso temporal de permanencia (PTP), que permitan consolidar la información de pasaportes y extranjería de forma mensual para la elaboración de reportes y documentación sustentadora que permita el planteamiento de estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos.

1.2.1.2 Descripción jerárquica. El coordinador de plataforma de atención presta respaldo a la Jefa Zonal (superior directo) al suministrar información organizada sobre los principales indicadores del área, proporcionando así una perspectiva general del rendimiento en la emisión de documentos. Además, se dedica a la elaboración de informes y reportes que detallan la cantidad de trámites emitidos diariamente. Este enfoque facilita la tarea de evaluar la cantidad de citas relacionadas con la emisión de pasaportes, carnet de extranjería y permisos temporales de permanencia, con el objetivo principal de gestionar la atención del mayor número posible de trámites.

1.2.1.3 Principales responsabilidades

- a) Supervisar y dar seguimiento a las solicitudes de emisión de pasaportes, carnet de extranjería y permiso temporal de permanencia (PTP).
- b) Examinar los datos producidos por el sistema con el fin de crear informes y reportes mensuales, según lo solicitado por la Jefa Zonal.
- c) Realizar el análisis y control de las solicitudes presentadas a través de mesa de partes para la emisión de pasaportes, carnet de extranjería y permiso temporal de permanencia (PTP).

- d) Proporcionar respaldo a la Jefa Zonal en la elaboración de documentación interna, como informes, memorandos y en el envío de información solicitada por el Organismo de Control Interno (OCI) y Dirección de Operaciones (DIROP).
- e) Adherirse a las normativas internas laborales, el reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, y también a los Códigos de Ética y Conducta.

1.2.1.4 Principales responsabilidades de la unidad de plataforma de atención. La unidad funcional de plataforma de atención asume las siguientes responsabilidades (Migraciones S. N., Resolución de Gerencia N° 000100-2020-GG/Migraciones, 2020):

- a) Recabar la documentación pertinente para los procesos administrativos y servicios definidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)
- b) Realizar la captura de datos biométricos necesarios para la ejecución de los servicios proporcionados por Migraciones que lo demanden.
- c) Brindar servicio a las preguntas, reclamaciones y quejas formuladas por los usuarios.
- d) Emitir certificaciones de copias de documentos originales, solicitadas como parte de los requisitos en los procedimientos administrativos y servicios contemplados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos.
- e) Coordinar de manera conjunta las acciones realizadas entre la Superintendencia Nacional de Migraciones y la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM en los espacios de atención de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – MAC (Migraciones S. N., 2020).

1.2.2 Proceso de elaboración

Con el fin de facilitar la comprensión, se procederá a describir el proceso para obtener el pasaporte peruano, desde el momento en que el usuario realiza su pago, su atención y entrega del pasaporte.

1.2.2.1 Pago por emisión de pasaporte. El usuario que desea contar con su pasaporte peruano debe realizar el pago al Banco de la Nación o por el aplicativo **págalo.pe** por el monto de S/98.60 (Noventa y ocho soles con sesenta céntimos) el cual debe de ser cancelado con su número de DNI, posterior debe generar su cita ingresando a la página de citas en línea (Migraciones, 2023) en la cual el sistema le otorga una cita en un día y hora solicitado, sin embargo muchas veces el sistema no permite generar citas por lo que muchos usuarios no pueden contar con este documento, es aquí cuando se puede generar un pasaporte por emergencia o especial cumpliendo ciertos requisitos.

Para que un usuario pueda acceder a un pasaporte por emergencia tiene que presentar sus boletos de vuelo internacional dentro de las 48 horas previas en el cual deben figurar los datos completos del usuario, haber realizado el pago de S/98.60 (Noventa y ocho soles con sesenta céntimos)

por el derecho de emisión de pasaporte peruano, copia y original de su documento nacional de identidad vigente y no debe contar con multas electorales y se puede acercar sin previa cita.

Los pasaportes especiales son aquellos trámites que no cuentan aún con un viaje dentro de las 48 horas previas sin embargo son necesarios para poder realizar algún tipo de trámite, estos pasaportes se encuentran dentro de 4 supuestos para poder ser realizado como es trámites de VISAS, por temas de SALUD, estudios o capacitaciones en el extranjero y por temas administrativos, si algún usuario cuenta con alguno de estos supuestos debe realizar su solicitud por mesa de partes anexando todos los sustentos que corroboren dicha información, además del pago correspondiente por la emisión del pasaporte, copia de su documento de identidad y no debe contar con multas electorales.

1.2.2.2 Revisión de requisitos. En la emisión del pasaporte por emergencia el personal de Migraciones debe revisar toda la documentación que el usuario anexa, tal como es su boleto aéreo con todos los datos del usuario, si el boleto es de una aerolínea debe verificar en su página web que el vuelo exista y que el usuario cuente con un pasaje ya comprado, si el boleto es de una agencia de viaje se solicita que presente el comprobante de pago por dicho pasaje o su *check in*.

Al respecto, se pudo comprobar que muchas agencias de viaje prestaban sus servicios para realizar simulaciones de supuestos viajes dentro de las 48 horas y es así que los usuarios solicitaban sus pasaportes por emergencia y posterior no realizaban ningún vuelo al extranjero, esto fue detectado realizando una revisión de los trámites generados en el cual el resultado es que muchos de los trámites de pasaporte por emergencia que venían con los pasajes de una agencia de viajes no realizaban ningún movimiento migratorio dentro de las 48 horas posteriores a la emisión de su pasaporte y por lo tanto se trataba de un vuelo falso solo para que el usuario pueda conseguir su pasaporte mucho más rápido.

Es así que junto al equipo de trabajo se dio a conocer dicha problemática y se sugirió a la Jefatura Zonal que los pasajes de las agencias de viaje, los usuarios presenten el comprobante de pago por dichos pasajes o que hayan realizado el *check in* de sus vuelos y así el personal de Migraciones tiene la garantía que está realizando un pasaporte que si será utilizado dentro de las 48 horas y así no se perjudica al resto de los usuarios que necesitan de dicho documento.

Para la emisión de los pasaportes especiales muchos usuarios desconocen el flujo que deben seguir y la documentación que deben presentar, siendo este una de las falencias de la jefatura zonal. Por este motivo, es que se coordinó junto al jefe encargado, contar con un personal que brinde el servicio de orientación al usuario el cual el personal de Migraciones puede desvanecer cualquier inquietud sobre su trámite y puede guiarlo en cómo debe realizar el proceso y la documentación necesaria para la emisión de su pasaporte.

1.2.2.3 Atención al usuario. El usuario que cuente con una cita o trámite por emergencia o especial debe realizar la toma de los datos biométricos, donde se ejecuta la captura de sus huellas

digitales y la fotografía, este proceso es realizado por el personal de Migraciones siguiendo ciertas normativas y estándares internacionales que deben cumplir los pasaportes para que puedan ser utilizados en cualquier parte del mundo, todo este proceso tiene una duración aproximada entre 5 a 10 minutos.

1.2.2.4 Entrega de documentos. Posterior al enrolamiento de los datos biométricos del usuario este debe realizar el recojo de su documento pasando un promedio de una hora que es el tiempo necesario para poder realizar la imprenta, laminado y control de calidad de los pasaportes y puedan ser entregados de parte del área de personalización e impresión hacia el área de entregas de pasaportes. Sin embargo, se ha dado el caso que muchos usuarios no realizan el recojo de su pasaporte por diferentes razones generando una custodia de pasaportes ya emitidos sin recoger, estos pasaportes pasando los 60 días desde su fecha de emisión el sistema los anula automáticamente y este documento debe ser devuelto a la central en Lima. Por este motivo se implementó un sistema de control desde la fecha de emisión del pasaporte contando los 60 días que puede permanecer en custodia, para que el personal encargado de realizar las entregas pueda visualizar que pasaportes están prontos a vencer y se pueda poner en contacto con el usuario para que se acerque por su pasaporte electrónico.

1.2.3 Propósito del puesto. Objetivos, retos que significó el cargo desempeñado

El propósito principal del puesto del autor del presente TSP, es poder realizar una buena dirección, control y organización tanto del personal a cargo de la Unidad de Plataforma de atención, como realizar la mejor atención a los usuarios que vienen a realizar sus diferentes tipos de trámites en la Jefatura Zonal Piura.

El objetivo principal es dar una atención de calidad a todos los usuarios, absolviendo sus dudas y que se presente el menor número posible de reclamos y quejas, que los usuarios sean atendidos y bien orientados y sepan todos los requisitos que necesitan para que puedan realizar sus trámites.

Uno de los retos más significativos que presentó el cargo fue que es la primera experiencia en la cual se está dirigiendo a un equipo de trabajo, cada uno con sus distintas capacidades y modos de actuar en la cual se realizó una buena compenetración de todos sus miembros para poder realizar las labores diarias, otro es la diversificación de los usuarios que realizan sus diferentes tipos de trámites, muchos de ellos por desconocimiento no saben los procedimientos que se necesitan para iniciar con sus trámites administrativos.

1.2.4 Producto o proceso que es objeto del informe

En este trabajo se pretende reflejar la mejora en el procedimiento de emisión de los pasaportes en la Jefatura Zonal Piura en el proceso de pasaportes de emergencia y especiales, con lo que se determinó que los pasajes presentados por los usuarios que sean de agencias de viaje presente

el comprobante de pago por la compra del boleto de avión o la realización del check in por lo que muchos de estos pasajes anteriormente eran falsos.

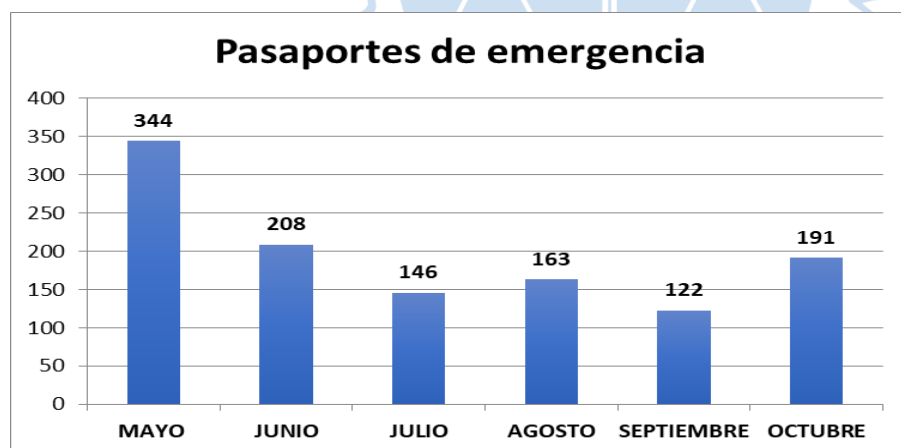
El proceso del cual es objeto este informe es sobre la emisión de los pasaportes electrónicos generados en la Jefatura Zonal Piura. Como se sabe hoy en día es una gran problemática a nivel nacional poder contar con este documento necesario para poder viajar a distintas partes del mundo y poder pasar los controles migratorios correspondientes. Una de las causas principales es que no se cuenta con el stock suficiente de libretas de pasaportes para cubrir con la demanda que se da a nivel nacional, otra es el sistema empleado para su elaboración por lo que es un sistema que ya cuenta con varios años y ya se encuentra desfasado.

Se implementó el área de orientación al usuario donde el personal de Migraciones absuelve las dudas de los usuarios tanto nacionales como extranjeros que cuentan con algún trámite pendiente o no conocen el proceso para poder iniciarlo, y por último, se implementó un sistema de control para que los usuarios que han realizado su trámite de emisión de pasaporte lo recojan dentro de los 60 días calendario desde su fecha de emisión de su documento y este no sea anulado automáticamente por el sistema y tenga que volver a iniciar el proceso.

A continuación, un gráfico que muestra la cantidad de atenciones de pasaportes de emergencia durante los últimos 6 meses del 2023.

Figura 3

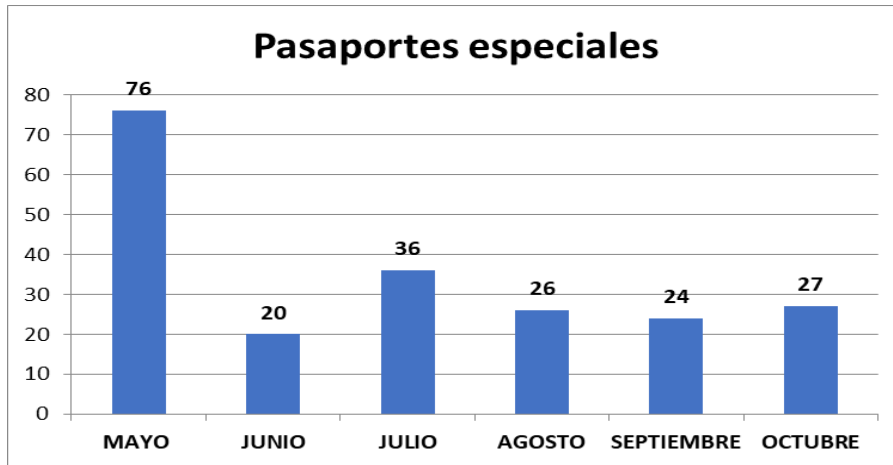
Pasaportes de emergencia emitidos los últimos 6 meses de 2023



Nota. Elaboración propia

Figura 4

Pasaportes especiales emitidos durante los últimos 6 meses del 2023



Nota. Elaboración propia

1.2.5 Resultados concreto logrados

Se logró lo siguiente:

- Identificación de áreas para mejorar con la implementación del área de orientación al usuario en la Jefatura Zonal Piura con lo que los usuarios pueden absolver sus dudas de los trámites que desean realizar.
- Disminución de la cantidad de pasaportes anulados que no eran recogidos por los usuarios posteriores a los 60 días de su fecha de emisión del documento, con lo cual hace que sea menor la cantidad de pasaportes que tienen que ser devueltos a la central en Lima.
- Disminución de las quejas y reclamos de los usuarios al tener un área de orientación y contar con más alternativas para poder emitir su pasaporte sin contar con una cita previa.
- Incremento de la satisfacción del equipo de plataforma de atención, al contar con más alternativas que les permita poder atender a los usuarios que no tengan una cita programada en el sistema. Sin embargo, se les da una salida de cómo pueden emitir su pasaporte bajo la modalidad de emergencia o especial.

Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica del desempeño profesional

2.1.1 *Mejora continua*

Uno de los conceptos más antiguos sobre la mejora continua pero que a pesar de ellos se mantiene vigente es el de James Harrington (1993), quien sostiene que el proceso de mejora continua implica perfeccionar un procedimiento, modificándolo con el objetivo de volverlo más eficaz, eficiente y adaptable, observa que las decisiones sobre qué modificar y cómo llevar a cabo esos cambios están determinadas por la asignación específica que el empresario del proceso de otorgue.

Según Gutiérrez (2010), subraya que el proceso de mejora continua se centra en la búsqueda activa de formas y métodos para optimizar el desempeño de una empresa mediante la implementación de un plan estratégico. Esto implica identificar las causas o limitaciones existentes y desarrollar nuevas ideas y proyectos de mejora.

Conforme a Aguirre (2014), la mejora continua implica la administración dedicada a perfeccionar las diversas actividades realizadas por la organización, con el propósito de aumentar la eficacia y eficiencia. Este proceso se fundamenta en cuatro etapas: Act (Ajustar), Plan (¿Qué hacer?), Do (Hacer) y Check (verificar).

La mejora continua no es simplemente un conjunto de acciones esporádicas, sino más bien una cultura arraigada en las personas y organizaciones, donde la búsqueda constante de la mejora es el objetivo primordial. Para que una institución sea verdaderamente competitiva, no es suficiente implementar mejoras de manera ocasional o fortuita; es esencial adoptarla de manera continua, estratégica y sistemática. Aquí radica el secreto de la sostenibilidad y el éxito de la mejora, para lo cual se requiere disciplina y perseverancia.

El principio fundamental de la filosofía Kaizen reside en la constante mejora de nuestra vida con el propósito de hacerla cada vez más satisfactoria. Cuando aplicamos este enfoque a los negocios, llevamos a cabo pequeños cambios de manera gradual, permitiéndonos así alcanzar transformaciones significativas a largo plazo. (Laoyan, 2022)

2.1.2 *Optimización de procesos*

Según Serpa L y Colmenares J (2004), la optimización es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Cualquier tarea llevada a cabo por una entidad que emplea recursos con el fin de producir un bien o servicio destinado a un cliente se define como un proceso. Se trata de una serie de acciones, decisiones, actividades y tareas que se suceden de manera secuencial y organizada para lograr un resultado que satisfaga completamente los requisitos del cliente al que se dirige. Los procesos de la organización pueden clasificarse en categorías como claves, estratégicos y de soporte.

2.1.2.1 Procesos clave. Se refieren a aquellos aspectos que inciden directamente en la provisión del servicio o la satisfacción del cliente externo de la entidad. Están estrechamente vinculados con la misión de la organización y, en términos generales, absorben la mayor parte de sus recursos.

Realizando la implementación del área de orientación al usuario con lo cual aumentó la satisfacción del usuario externo (Granizo Córdoba, 2018).

2.1.2.2 Procesos estratégicos. Los procesos que facilitan la formulación e implementación de la estrategia de la organización son comunes a todas las empresas, aunque a la manera en que se ejecutan puede variar entre ellas. Realizando la identificación de boletos fraudulentos con lo cual se dispuso nuevos requisitos que tiene que cumplir el usuario.

2.1.2.3 Procesos de soporte. Los procesos que posibilitan el funcionamiento de la organización pero que no son catalogados como esenciales por la misma. Realizando la administración del personal y la gestión de materiales e inventarios disminuyendo la cantidad de pasaportes anulados por el sistema pasados los 60 días desde su fecha de emisión.

Tabla 1

Procesos de la organización

	Estratégicos	Sistema de dirección/ Planificación estratégica/ Marketing/ Desarrollo de alianzas estratégicas/ Autoevaluación y plan de calidad/ Gestión de los recursos humanos.	
Mercado	Clave	Identificación de las necesidades de los clientes/ Diseño y desarrollo/ Definición del producto y el proceso/ Planificación de materiales/ Suministro de materiales/ Producción/ Distribución/ Facturación y cobro/ Servicio post venta.	Cliente satisfecho
	Soporte	Gestión económico financiero/ Mantenimiento/ Gestión de materiales e inventarios/ Administración del personal/ Gestión de la tecnología/ Gestión medioambiental/ Gestión de proveedores/ Gestión y control de la documentación.	

Nota. Ojeda & Vallejos (2008)

Un proceso se define como una serie de actividades, decisiones, actuaciones y tareas organizadas de manera secuencial con el propósito de lograr resultados que satisfagan por completo las necesidades de todos los clientes a los que está dirigido (Granizo Córdoba, 2018)

En el contexto de la optimización de procesos, se sigue una serie de pasos fundamentales para garantizar una ejecución efectiva: Identificación de problemas, que implica la pronta detección del proceso defectuoso en la empresa que consume muchos recursos; replanteo de la situación, que abarca un análisis del problema para encontrar la mejor solución; implementación de cambios, que implica realizar las modificaciones necesarias para automatizar los procesos y corregir los errores

identificados; y monitorizar el nuevo proceso, que permite un control adecuado y la verificación de la efectividad de los cambios realizados (Aparisi, 2022).

En consecuencia, la optimización de procesos es un enfoque metodológico que se orienta a resolver errores, inconvenientes y problemáticas presentes en dos procesos diferentes dentro de las organizaciones, con el fin de fomentar un uso más eficiente de los recursos, como lo son el tiempo, las horas hombre, dinero, *know how*, etc.

2.1.3 Atención al cliente

Según Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM, (2020) el servicio al cliente, conocido también como atención al cliente, constituye una estrategia de marketing que se dedica a establecer diversos puntos de interacción con los clientes a través de distintos canales. Su objetivo principal es desarrollar relaciones sólidas con los clientes, a empaquetar tanto el periodo previo a la venta como el proceso de compra y la etapa posterior a la misma.

Entre sus objetivos primordiales se destacan: asegurar que el producto o servicio alcance a su audiencia designada, garantizar su uso adecuado y procurar la satisfacción del cliente. Para alcanzar estos propósitos, se brinda apoyo integral, asesoramiento, orientación e instrucciones, ofreciendo todo lo necesario para facilitar este proceso.

De acuerdo con Merchán García (2015) la atención al cliente “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferentes en la oferta global de la empresa”.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

El autor de este trabajo ha recopilado los fundamentos teóricos expuestos en la sección anterior con el propósito de examinar y reconocer una problemática asociada a la emisión de pasaportes en la Jefatura Zonal Piura. A partir de esto, poder planificar, plantear e implementar una mejora con la intención de atender a un mayor número de usuarios que requieran pasaporte y no dispongan de una cita previa.

Además, se buscó mejorar la satisfacción de todo el equipo perteneciente a la Unidad Funcional de Plataforma de Atención (AFPA) en relación a que se disminuyó la cantidad de reclamos y quejas ingresadas por la falta de atención de estos usuarios que no contaban con una cita previa para la emisión de su pasaporte o que no contaban con una orientación por algún personal de Migraciones que pueda resolver sus dudas sobre los trámites que desea ingresar o que estén pendientes de aprobación. Acto seguido, se mapeó que los trámites por emergencia que presentaban boletos de agencia de viaje muchos de ellos eran una simple simulación, en la cual los usuarios no habían completado la compra de los pasajes al extranjero y solo lo hacían para poder tramitar su pasaporte con mayor rapidez. Por último los pasaportes que se encuentran en custodia no superen los 60 días

desde su fecha de emisión para así evitar que sean anulados por el sistema y el usuario tenga que volver a iniciar el proceso desde un inicio.

Con base en la información recopilada, se avanzó en la formulación de una propuesta de mejora para la Unidad de Plataforma de atención al usuario, la cual busca optimizar la atención al cliente conforme a los procedimientos y normativas establecidas por Migraciones con el objetivo de proporcionar a los usuarios la posibilidad de obtener su pasaporte en el menor tiempo posible.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Este trabajo se enfocó en proporcionar al equipo encargado de la atención al usuario de la Unidad Funcional de Plataforma de atención de la Jefatura Zonal de Piura de Migraciones las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones operativas esenciales destinadas a optimizar el proceso de emisión de pasaportes de emergencia y especiales, de modo que se otorgue una atención de calidad y una mayor cantidad de personas puedan contar con este documento necesario para poder realizar los controles migratorios correspondientes.

Es así como, en diciembre de 2022 en conjunto con el jefe zonal se crea el área de orientación al usuario en la cual se designa a un personal encargado de la atención de las dudas e inquietudes que los usuarios presentan al momento de realizar su trámites, logrando identificar los siguientes datos:

- Los usuarios no contaban anteriormente con algún medio de comunicación directo en donde poder absolver sus dudas ya que los datos por Migraciones eran de forma digital con lo cual no conseguía resolver por completo sus inquietudes.
- El gran desconocimiento por parte de los usuarios de como poder generar su trámites de emisión de pasaportes (cómo generar la cita, los requisitos para pasaporte por emergencia y especiales, monto a pagar por derecho a la emisión de pasaporte, requisitos, etc.)
- Mayor control y revisión de los documentos necesarios para poder acceder a la emisión de pasaportes por emergencia y especiales, según lo estipulado.
- Se educó al usuario de cuáles son los canales que debe seguir para poder ingresar sus solicitudes de emisión de pasaportes especiales, la documentación sustentatoria que debe anexar y el procedimiento que debe seguir.

Una vez identificado los puntos a mejorar a través de la observación y un mapeo del proceso de emisión de los pasaportes se presentó un plan de mejora en la evaluación de los expedientes ingresados por los usuarios, realizando una evaluación más exhaustiva con los requisitos solicitados por el personal del área de emisión de pasaportes a fin de que se pueda comprobar la veracidad de la adquisición de los boletos aéreos de las agencias de viaje y que estos no sean una simple simulación con la cual quieran adquirir el documento de una forma fraudulenta.

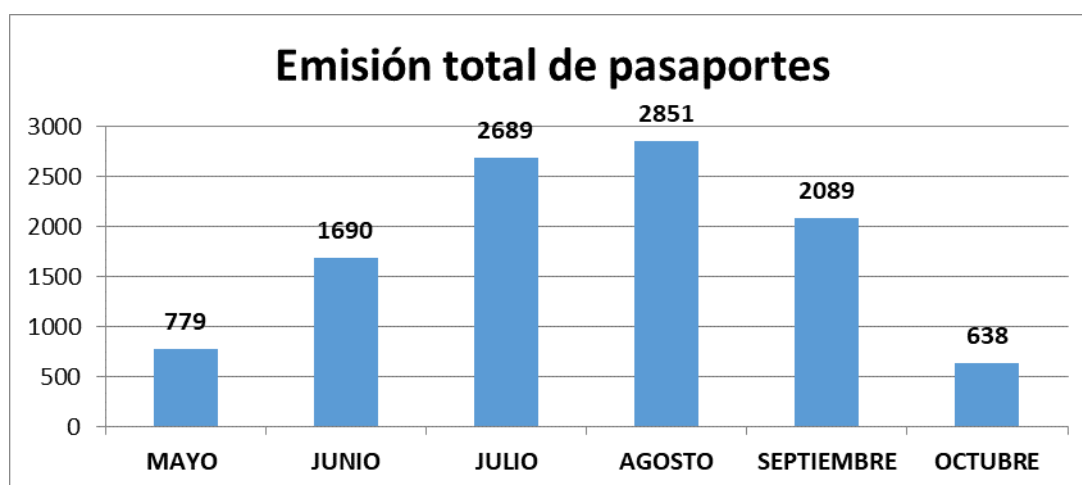
Cuando se dio la implementación del área de orientación al usuario, más los nuevos requisitos que se solicitan para la emisión de pasaportes de emergencia y especiales se pudo ofrecer una mejor calidad de atención a los usuarios donde ellos previamente ya se les había dado la orientación correspondiente y conocían la documentación necesaria que debían presentar para poder acceder a estos tipos de trámites.

Finalmente, se brindó la capacitación correspondiente de todos los requisitos y normas que el personal de Migraciones debe exigir al momento de realizar la evaluación de cada expediente que presentan los usuarios, temas de tasas de pago, documentación, plazos, etc.

En la siguiente figura se logra visualizar la cantidad total de pasaportes que fueron emitidos en la Jefatura Zonal de Piura por el equipo de emisión de pasaportes de la Unidad Funcional de Plataforma de atención.

Figura 5

Emisión total de pasaportes en la Jefatura Zonal Piura de los últimos 6 meses de 2023



Nota. Elaboración propia

Como se observa en la gráfica existe un incremento de emisión de pasaportes a partir del mes de junio de 2023 en gran parte porque Migraciones pudo adquirir un gran lote de las libretas de pasaportes las cuales fueron distribuidas a todas las jefaturas zonales que realizan el proceso de emisión de pasaporte por lo que las citas fueron activadas y los usuarios podían solicitarlas por medio de la página web.

En la siguiente tabla se muestra el equivalente porcentual de los pasaportes de emergencia y especiales frente a la totalidad de pasaportes emitidos por mes.

Tabla 2

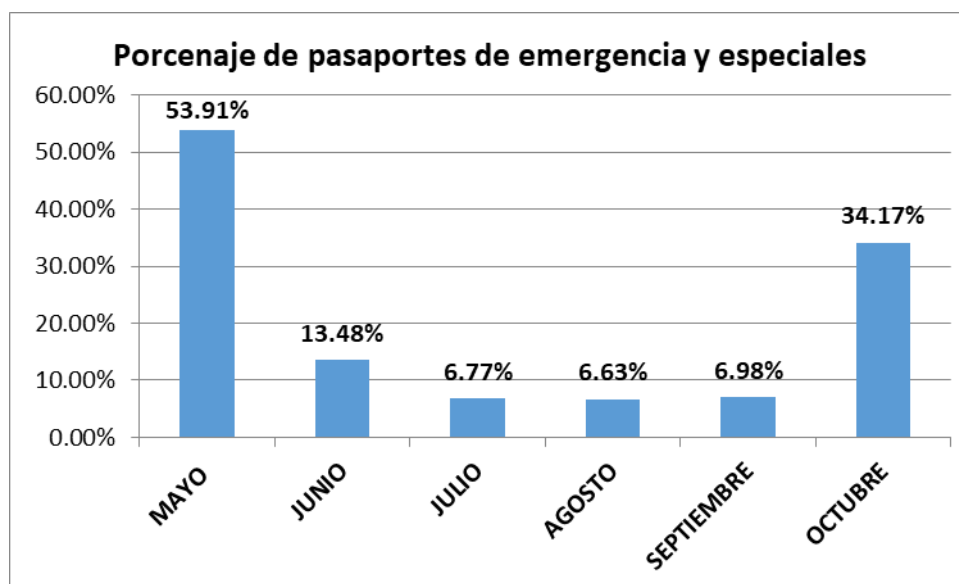
Equivalencia porcentual de pasaportes de emergencia y especiales

Mes	Emergencia	Especiales	Total
Mayo	44.16%	9.75%	53.91%
Junio	12.30%	1.18%	13.48%
Julio	5.43%	1.34%	6.77%
Agosto	5.72%	0.91%	6.63%
Septiembre	5.84%	1.14%	6.98%
Octubre	29.94%	4.23%	34.17%

Nota. Elaboración propia

Figura 6

Sumatoria porcentual de pasaportes de emergencia y especiales



Nota. Elaboración propia

Como se aprecia en la gráfica existe un decrecimiento de la emisión de los pasaportes de emergencia y especiales a partir del mes de junio de 2023 debido a que se detectó la forma fraudulenta que muchos usuarios intentaban realizar su pasaporte por emergencia con simulaciones de vuelos al extranjero por parte de las agencias de viaje.

3.2 Desarrollo de experiencias

3.2.1 Situación preliminar

Históricamente y con el transcurso del tiempo la Superintendencia Nacional de Migraciones a pesar de ser una entidad del estado siempre fue muy valorada por los usuarios por la rapidez y eficacia en sus procesos para la atención de emisión de los pasaportes electrónicos, sin embargo, esto fue cambiando debido a la problemática del inventario de las libretas de pasaportes que no se contaba y no podía cubrir la demanda existente en el país, este factor y con la llegada de la pandemia del Covid 19 puso de manifiesto la necesidad de reconsiderar la estrategia y la manera en que se estaban llevando a cabo las actividades.

En el año 2021, se opta por incorporar la innovación como un valor de gran importancia con el objetivo de lograr eficiencias y optimizar los recursos de la Superintendencia Nacional de Migraciones. Es así como surge la necesidad de realizar una observación profunda al proceso de emisión de pasaportes y poder identificar puntos de mejora. Como se ha evidenciado anteriormente, la herramienta principal del personal de Migraciones es decir del personal de orientación al usuario, los enroladores y el personal de entrega del documento necesitaba la creación del área de orientación al

usuario donde estos puedan despejar todas sus dudas y además de la correcta revisión de la documentación presentada de modo que, sea un soporte eficiente y ágil en la labor cotidiana y no se desarrolle quejas ni reclamos a la hora de brindar la información. Se detallan a continuación las principales deficiencias encontradas en la Unidad Funcional de Plataforma de atención:

- No se contaba con un área de orientación al usuario establecida, no existía un canal directo en la Jefatura Zonal Piura que el usuario pueda ir y sea atendido para despejar sus dudas.
- No se contaba con los suministros suficientes (libretas y láminas de seguridad) para poder atender la demanda de emisión de pasaportes en Piura.
- Alta rotación del personal de la Unidad Funcional de Plataforma de atención al usuario lo cual no permitía lograr conformar un equipo sólido que pueda hacer frente a todas las solicitudes ingresadas.
- Desconocimiento del personal del proceso de emisión de pasaportes y de los requisitos necesarios.
- En conclusión, tanto para el personal de Migraciones como los usuarios no existía una comunicación fluida por desconocimiento de ambas partes lo cual no permitía el óptimo proceso de emisión de pasaportes.

3.2.2 Descripción de experiencia de implementación

Después de reconocer la necesidad de mejora, se otorga al autor del trabajo la autoridad para organizar los recursos, siendo el personal la principal consideración, de modo que se ejecute el proyecto de la creación del área de orientación al usuario y que tenga una repercusión importante en el personal de atención al usuario. En todo momento se mantuvo en claro el objetivo de mejorar los procesos operativos de los trámites de los usuarios especialmente en el proceso de emisión de pasaportes contando con el apoyo del Jefe Zonal y equipo de trabajo.

En la fase inicial del proyecto, resultó fundamental aplicar los conocimientos adquiridos durante la etapa universitaria acerca de dirección de personal y optimización de los recursos con lo cual se pudo identificar los puntos débiles que se debían trabajar. Complementando con las habilidades blandas y competencias del autor del trabajo, se logró finalizar de manera exitosa, y los resultados continúan siendo relevantes hasta el día de hoy.

Conclusiones

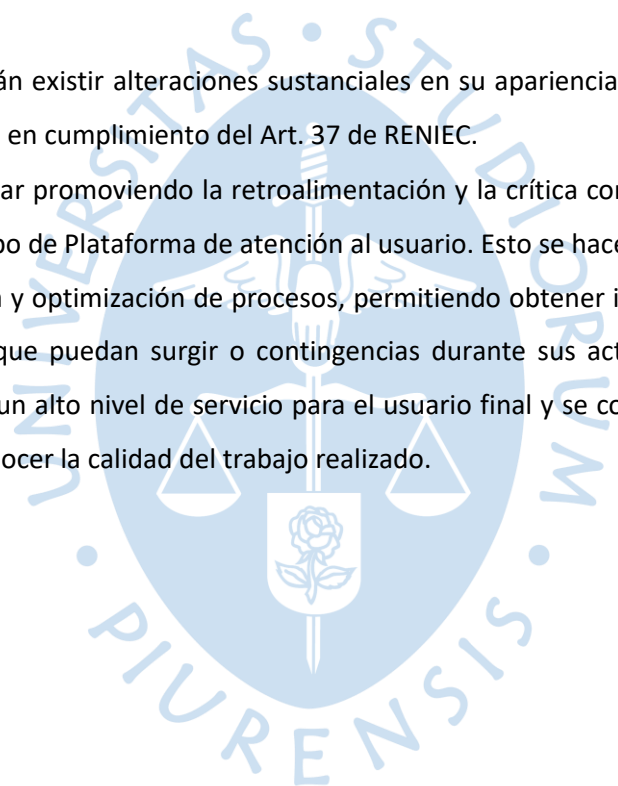
Tal como se detalló en el segundo capítulo, una de las variables que motivó y respalda el desarrollo de este trabajo es la optimización del proceso de emisión de pasaportes de emergencia y especiales. En este contexto, la optimización de procesos se define como la implementación de acciones dentro de una organización que tiene como objetivo analizar e identificar las tareas que no contribuyen al logro de los objetivos. Esto permite reemplazarlas con una nueva secuencia de pasos que genere valor agregado y maximicen la utilización de recursos, ya sean recursos humanos, tecnológicos o económicos. Desde esta perspectiva, la mejora continua de los procesos debe ser vista como una actividad que se realiza de manera periódica en las organizaciones, adoptándola como una práctica cíclica. En otras palabras, siempre se debe buscar la eficiencia a todos los niveles y procesos óptimos que conduzcan a obtener resultados de alta calidad a corto o mediano plazo, generando así ventajas competitivas.

Los líderes y supervisores en las organizaciones deben llevar a cabo evaluaciones efectivas para obtener un diagnóstico periódico de los procesos que están a su cargo, con lo que se puede identificar las fortalezas y debilidades para el logro de los objetivos y así poder realizar los ajustes correspondientes. Esto permitirá administrar de manera eficaz los recursos disponibles y establecer una cadena de valor robusta y ágil. En el caso tratado en el presente trabajo, fue posible la optimización del proceso de emisión de los pasaportes por emergencia y especiales a partir de la identificación de las falencias tanto del personal como de los usuarios, obteniendo un resultado medible, tangible y favorable.

Recomendaciones

Como parte del proceso de emisión de pasaportes especiales y de emergencia es esencial continuar identificando procesos que puedan beneficiarse de mejoras y optimización, de este modo, la Unidad de Plataforma de atención al usuario puede detectar las siguientes falencias por parte de los usuarios:

- Los usuarios no presentan su último DNI emitido por RENIEC (vigente), el cual es requisito primordial para la emisión del pasaporte.
- Muchos usuarios no presentan vestimenta color oscura para la toma de la fotografía la cual impide que el proceso continúe, muchos de ellos se acercan con colores claros y encendidos.
- Deben presentar un maquillaje discreto, nada de color de labios y ojos encendidos, evitar accesorios en el rostro.
- Asimismo, no deberán existir alteraciones sustanciales en su apariencia física que difieran con la registrada en su DNI, en cumplimiento del Art. 37 de RENIEC.
- Es necesario continuar promoviendo la retroalimentación y la crítica constructiva entre todos los integrantes del equipo de Plataforma de atención al usuario. Esto se hace con el objetivo de lograr una mejora continua y optimización de procesos, permitiendo obtener información directa sobre nuevas situaciones que puedan surgir o contingencias durante sus actividades diarias. De esta manera, se asegura un alto nivel de servicio para el usuario final y se contribuye a la satisfacción del personal al reconocer la calidad del trabajo realizado.



Referencias

- Aguirre, R. (2014). *temario de Mejora Continua*. Ciudad Victoria, Tamaulipas: ICIC.
- Aparisi, M. (2022). *Optimización de procesos productivos y su importancia para tu empresa*. Obtenido de Blog Transformación Digital: <https://www.docunecta.com/blog/optimizacion-de-procesos-productivos-y-su-importancia-para-tu-empresa>
- Douglas da Silva. (1 de junio de 2020). El servicio al cliente. *Web Content & SEO Associate, LATAM*.
- Granizo Córdova, C. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC llantas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración de Empresas, Ambato - Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2481/1/76759.pdf>
- Gutiérrez. (2010). *La excelencia en el Servicio. Satisfacer las expectativas y Necesidades del Cliente*. Bogotá: Editorial Legis.
- Harrington, J. (1993). *Mejora continua. Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Universidad Sur Colombiana.
- Laoyan, S. (8 de octubre de 2022). *Método Kaizen: La guía para la mejora continua en las empresas*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/continuous-improvement>
- Merchan García, H. (2015). *Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la Norma ISO 9000*. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas - Administración de Empresas, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13310/leooooooooo123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Migraciones. (2022). *Organigrama de migraciones*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2801495/ORGANIGRAMA-MIGRACIONES-2022.pdf?v=1643839099>
- Migraciones. (2023). *Citas de pasaporte electrónico*. Obtenido de <https://citaspasaporte.migraciones.gob.pe/citas-pasaporte-v2/programar-cita>
- Migraciones, S. N. (2012). Migraciones Ley y Reglamento. Creación de la Superintendencia Nacional de Migraciones. *Decreto Legislativo N°1130*.
- Migraciones, S. N. (2020). *Resolución de Gerencia N° 000100-2020-GG/Migraciones*. Obtenido de Resolución de Gerencia, Artículo 4°: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1511160/RG_100_2020_Migraciones.pdf
- Migraciones, S. N. (2021-2024). *Información institucional ¿Qué hacemos?* Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/institucional>

Ojeda, Y., & Vallejo, E. (2008). *Proceso de la organización*.

Serpa, L., & Colmenares, J. (2004). *Optimización de Sistemas. Enfoque de la optimización*. Obtenido de PREZI: <https://prezi.com/bwznl8viqtl/enfoque-de-la-optimizacion/?fallback=1>

Superintendencia Nacional de Migraciones. (2017). *Misión y Visión de la institución, Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019*. Obtenido de Aprobado por RS N°0000134-2017-Migraciones: <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/informes-publicaciones/1718711-plan-estrategico-institucional-2017-2019-superintendencia-nacional-de-migraciones-actualizado>

