

Estudio de caso-

Una Entidad Pública venezolana, ha sido seleccionada como estudio de caso –*académico*- para la aplicación del proceso metodológico de gestión integral de los riesgos, por lo tanto, debe asumirse que la información utilizada ha sido modificada a fin de garantizar la confidencialidad necesaria.

La Constitución Bolivariana abrió un camino para modernizar las instituciones del sector público, esta Entidad entre ellas, a través del ordenamiento jurídico y el acceso a nuevas tecnologías para alcanzar la automatización.

La experiencia latinoamericana en el desarrollo de los sistemas de información migratoria apunta en los próximos años, a la generación y manejo de estadísticas migratorias en tiempos reales y al reforzamiento de los mecanismos de control más eficientes, así como los procedimientos conjuntos y bilaterales de telecomunicaciones, de control laboral y migratorio de fronteras, entre otros. Se han logrado avances importantes en Centroamérica con la implementación de la Tarjeta de Ingresos y Egresos, que se aplica en todos los países y contiene información uniforme.

La situación en relación con la disponibilidad cabal y oportuna de información estadística proveniente de los registros es la que denota mayor heterogeneidad entre los países, siendo uno de los aspectos fundamentales la producción de tabuladores comunes a todos los países, la capacitación de los técnicos de las Direcciones de Migración y el mejoramiento de las bases de datos y del software requerido para su procesamiento, son tareas prioritarias del Sistema.

El Registro de Entradas y Salidas Internacionales es fuente continua para dar cuenta de la dinámica de los movimientos internacionales, ya que capta flujos migratorios, debiendo posibilitar el conocimiento no sólo de la inmigración de extranjeros sino también de la emigración de nativos. En relación con los Censos de Población, permite calcular el stock de migrantes nacidos en el extranjero que residen en cada país, conocer los cambios en la composición de los migrantes por período de llegada, el retorno de nativos y las características demográficas, sociales y económicas de los migrantes internacionales y sus diferencias con respecto a las de la población total. Las Encuestas de Hogares y Propósitos Múltiples constituyen una fuente alternativa, hasta ahora poco explotada, para el seguimiento de las tendencias migratorias internacionales durante los períodos intercensales y para profundizar en el análisis de las características socio-laborales de los migrantes.

Igualmente se observa como tendencias de los sistemas de control migratorios: los mecanismos de asistencia y cooperación internacional, proyectos regionales, integración de la gestión migratoria de la región, sinergia institucional (operativos con la policía, con medios de comunicación, ONG y otras instituciones dentro y fuera del país) y el desarrollo de tecnologías de información migratoria, destacándose:

- a) La captación de los datos en línea, la lectura óptica de información de los pasaportes, el software existente, la mejora la calidad de los datos.
- b) Enlaces con las delegaciones de migración vía satélite y la generación de la información en tiempo real.
- c) El incremento de la productividad de los funcionarios de control migratorio de ingresos y salidas de nacionales y extranjeros, agilizando el control simultáneo de documentos y del ingreso de datos de Boleta en la computadora.
- d) La conformación de una base histórica, fuente principal para establecer métodos de comparación y tendencias.
- e) La unificación de los procesos de control migratorio, tanto de entradas como de salidas, generando un conjunto de variables fuertes (nombres, procedencias y destinos, compañías aéreas, edades, sexo).

- f) El establecimiento de mecanismos más ágiles para el tratamiento de los impedimentos de salida.

Su **OBJETO SOCIAL** consiste en ejercer el control migratorio que garantice la Seguridad del Estado de la República Bolivariana de Venezuela, contando para ello, con una infraestructura y tecnología de punta, recursos humanos profesionales, leales y comprometidos.

MISIÓN

El Servicio Autónomo garantiza la regulación del flujo migratorio de conformidad con los preceptos consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en un marco de seguridad, justicia social, calidad del servicio y eficiencia, con un servidor público honesto, comprometido y competente, que hace uso de los recursos necesarios para satisfacer las demandas de la Sociedad.

VISIÓN

Ser una institución de referencia y sólido prestigio por la excelencia del servicio que presta; Líder en el sistema de migración en la Comunidad Andina de Naciones por la seguridad, rapidez, y calidad de nuestros procesos.

El análisis de la matriz DAFO demuestra lo siguiente:

Análisis del entorno

Oportunidades

- Apoyo incondicional de la máxima dirección del Estado.
- Alta demanda social de los servicios que presta.
- Procesos de integración en la región.
- Incremento de las relaciones con otras áreas geográficas.

Amenazas

- Hostilidad de los medios de comunicación que afectan la imagen de la organización.
- Dependencia económica y estructural de la organización.
- Crisis económica internacional y sus impactos.
- Inflación.
- Posibles fallas de los servicios energéticos.
- Incremento de la migración.

Análisis interno

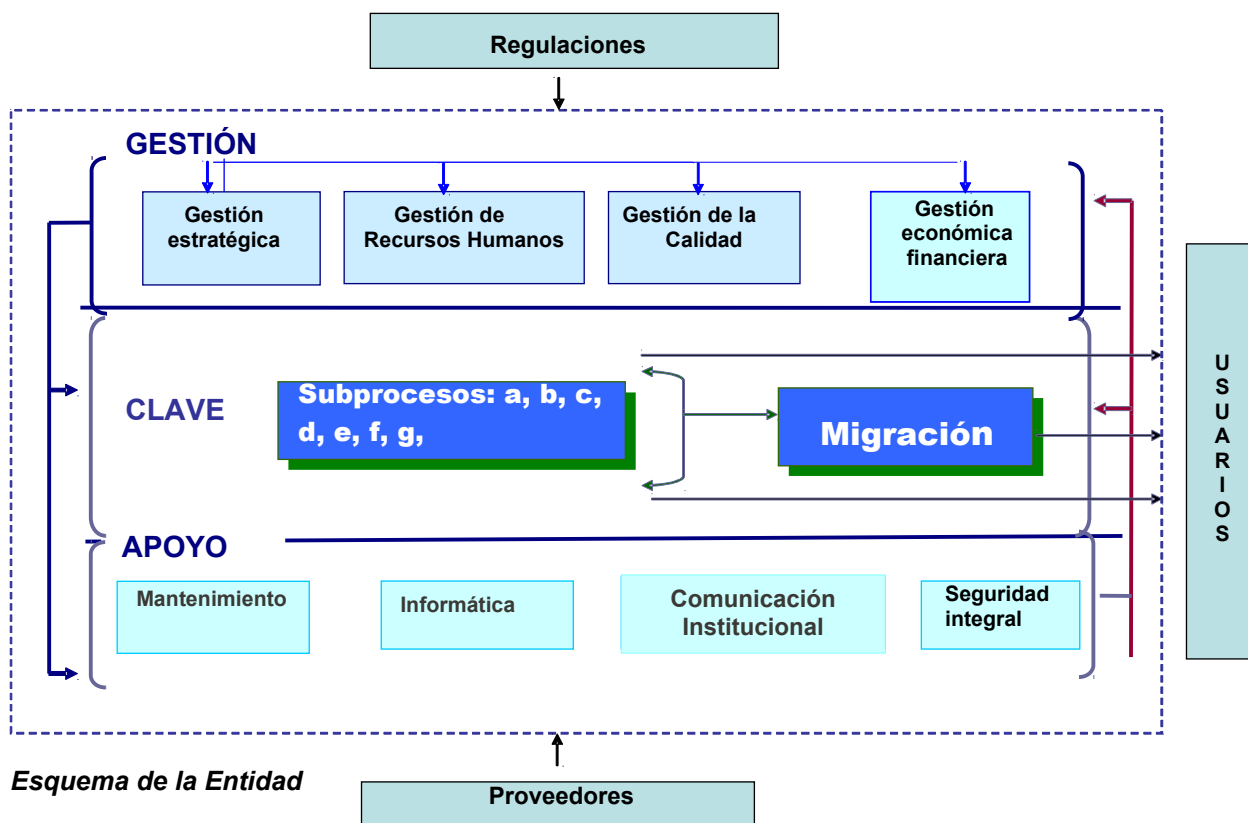
Fortalezas

- Existencia de un sistema de identificación más confiable.
- Juventud, fidelidad y sentido de pertenencia del cuadro directivo actual.
- Disponibilidad de una tecnología de avanzada.

Debilidades

- Actitudes deshonestas, corrupción administrativa.
- Falta de idoneidad del personal de acuerdo a las necesidades actuales.

- Sueldos y salarios bajos, falta de personal y mala distribución de mismo, falta de políticas de estímulos.
- Atención al público deficiente.
- Fallas en el sistema de control interno.
- No existe un sistema de gestión de la calidad.



VALORES COMPARTIDOS:

	OPERACIONALIZACIÓN
Lealtad institucional	Asume, desde sus funciones, la defensa, preservación, fidelidad y respeto a la Constitución y a la Institución.
	Es modelo de ciudadano en el orden social y familiar.
	Combate enérgicamente todo hecho que pueda afectar la imagen de la organización o la seguridad del Estado Venezolano.
Honestidad	Es sincero, dice siempre la verdad sin temor a las consecuencias.
	Mantiene una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción o fraude.
	Actúa acorde a los más sagrados principios éticos que deben guiar el accionar de todo servidor público.
Profesionalidad	Está dispuesto a atender y resolver las diversas situaciones planteadas por los usuarios, relacionadas con su área de desempeño.

	Domina las técnicas de su proceso de trabajo y de los sistemas y tecnologías de la información.
	Vocación de servicio especialmente ante lo público, asumiendo el compromiso de ayuda a la organización y al país.
Responsabilidad	Fomenta y cumple la disciplina de la institución y el respeto a las leyes, cumpliendo cabalmente con sus obligaciones y con la palabra empeñada.
	Utiliza las facultades inherentes al cargo y los medios y recursos conferidos, estrictamente para los requerimientos del trabajo.
	Sabe rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.
Altruismo	Sitúa los intereses del pueblo por encima de los propios.
	Es sacrificado ante el cumplimiento de metas complejas.
	Es un servidor público integral, asumiendo como tal una actitud general de respeto, cooperación, solidaridad y humanismo en todas las esferas de su vida pública y privada.

COMPETENCIAS CLAVES INSTITUCIONALES

1. Vocación integral por el servicio público.
2. Dominio de los sistemas y tecnologías de la información de avanzada para lograr servicios seguros y rápidos en materia de migración.
3. Mejora continua basada en una organización que aprende.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS HASTA EL 20xx

1. Garantizar la seguridad del Estado Venezolano mediante el efectivo control de migración.
2. Garantizar el control y registro, con seguridad y rapidez, de los movimientos migratorios de venezolanos y extranjeros, en aeropuertos internacionales, puertos marítimos y puestos fronterizos.
3. Lograr que el 100 % de los trabajadores alcancen la idoneidad para los perfiles de cargo que ocupan y así lograr la excelencia en el servicio.
4. Garantizar con veracidad y seguridad en el sistema, la actualización de prohibiciones y suspensiones de salida y/o entrada al país de ciudadanos con medidas cautelares.
5. Garantizar con fiabilidad y seguridad, el control y registro de los solicitantes de refugio que se presenten.
6. Garantizar rapidez e información confiable a las respuestas de las solicitudes de movimientos migratorios.

Estrategia de comunicación de la entidad.

La Entidad tiene establecida la comunicación y gestión de los valores a través del sistema de dirección expresado en sus objetivos estratégicos, por lo que es del criterio que trabajando por alcanzarlos, el personal incorpora esos valores en su actuación.

Como parte del sistema de control interno tiene establecido su sistema informativo y canales de comunicación.

La aplicación de encuestas para evaluar el grado de satisfacción de los clientes, no es sistemática; las encuestas aplicadas no siempre se utilizan para trazar políticas y tomar decisiones.

La organización es gestionada con enfoque a procesos, teniendo definida la misión de cada uno de ellos. El personal se encuentra identificado con las actividades que realiza, aunque existe una brecha entre las competencias actuales y los perfiles de los cargos de la organización, es importante destacar que aún es insuficiente el sistema de preparación y capacitación gestionado desde la Dirección de Recursos Humanos para lograr cerrar ese espacio.

La estructura actual permite que se establezca una adecuada comunicación.

No se analizan a nivel organizacional las causas que generan conductas no conformes con los preceptos establecidos, aplicando solamente las medidas y son comunicadas a los implicados.

Servicios de la entidad.

No	Identificación de Servicios de inmigración.
1	Control y registro de movimientos migratorios en puertos
2	Control y registro de movimientos migratorios en aeropuertos
3	Control y registro de movimientos migratorios en puestos fronterizos
4	Sistema de prohibiciones
5	Control de hoteles
6	Control y registro de solicitantes de refugios
7	Expedición de permisos para grupos de turistas
8	Solicitud de movimientos migratorios
9	Control de la trata de personas y tráfico de migrantes ilegales
10	Omisión de sellos de entrada y salida

Los servicios relacionados arriba, son complementados con otros que favorecen la participación ciudadana, como son espacios para el tratamiento de sus demandas, quejas, sugerencias, reclamaciones, denuncias y otros.

Hoy en día existe consenso en que el atributo que de manera fundamental contribuye a determinar la posición de una empresa o institución en un plazo dado es la opinión de los usuarios o clientes sobre el servicio o producto que reciben. Queda claro entonces que se hace necesario disponer de información sobre ellos lo más precisa posible, referida a aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que consideran importantes en los productos o servicios que reciben, sobre cuya base determinan el nivel de calidad alcanzado. Con otras palabras, se conforma una percepción de la calidad de un producto o servicio sobre la base de un conjunto de atributos que son valorados como los más importantes y ello permite concluir que un determinado producto o servicio es de mejor calidad que otro.

En los servicios de Migración la importancia relativa que los usuarios le dan a las dimensiones es: Seguridad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Elementos tangibles y por último Empatía.

Los **principios** que sustentan la gestión de la Entidad son los siguientes:

- ❖ Organización enfocada en el usuario.
- ❖ Liderazgo
- ❖ Compromiso
- ❖ Los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso
- ❖ Enfoque de sistema hacia la gestión.

- ❖ Mejora continua
- ❖ Toma de decisiones basada en datos
- ❖ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Funciones

- Supervisar y controlar las entradas y salidas de venezolanos y venezolanas, extranjeros y extranjeras por los diferentes aeropuertos, puertos y puestos terrestres a nivel nacional.
- Atender e Informar a los solicitantes de refugio.
- Velar porque ningún extranjero o extranjera ingrese al país sin la visa o autorización debida.
- Prestar colaboración a las autoridades civiles, policiales o militares cuando oficialmente lo requieran.
- Mantener comunicación con los representantes del Ministerio del Trabajo, con fines de establecer los vínculos en materia de migración laboral y en especial la Decisión 545 de la Comunidad Andina.

Plantilla ocupacional.

Gerencia general

- Director general (1)
- Subdirector (1)
- Jefes de departamento (3)
- Agentes de migración (20)
- Inspectores (15)
- Técnico en informática (1)
- Técnico estadístico (1)
- Secretarías (3)
- Chóferes (1)

Aeropuerto internacional

- Jefe de oficina (1)
- Agentes de migración (30)
- Asistentes de migración (136)
- Inspector de migración (5)
- Técnico informático (4)
- Secretarías (2)

Procesos seleccionados.

Control de movimientos migratorios en aeropuerto internacional

Descripción:

Recepción de pasajeros y verificación de documentos (Entrada y Salida)

El asistente de migración recibe al ciudadano venezolano o extranjero junto a su documentación, revisa el pasaporte, u otro documento de identidad autorizado oficialmente para ingresar y salir del país (documento de viaje), tarjeta andina de migración y la visa en caso de que sea extranjero que requiera visa para ingresar al país.

1. En caso de niños, niñas y adolescentes venezolanos, o extranjeros con alguna condición en el país, (migrante permanente y migrante temporal) que viajen sin unos de sus padres, representantes o responsables se solicitará y revisará una autorización notariada, o un permiso autenticado por la embajada o consulado de Venezuela en el país que se encuentre unos de sus

padres. En caso de viajar solos o con terceras requieren autorización de quienes ejerzan su representación, expedida en documento autenticado o por el Consejo de Protección del Niño y del Adolescente. En caso de que uno de los padres esté fallecido se solicitará acta de defunción.

Todos los documentos que se presenten deben constar de un original y copia.

2. Se verifica en el sistema los datos del pasajero.

En caso de venezolanos y extranjeros cedulados se ingresa el n° de cédula de identidad y el sistema inmediatamente arrojará los datos personales del ciudadano.

En caso de niños, niñas y adolescentes venezolanos no cedulados y extranjeros con alguna condición en el país, se ingresan los nombres y apellidos de los mismos. En caso de extranjeros no cedulados sin ninguna condición en el país se ingresan sus apellidos y nombres en el sistema.

FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: 00-00-00

EDICIÓN: 1

REALIZADO:

COORDINADOR

REVISADO:

DIRECTOR DE MIGRACIÓN

APROBADO:

DIRECTOR GENERAL DEL SAIME

Negación de entrada o salida del país

En caso de poseer alguna medida legal el ciudadano venezolano y extranjero cedulaado y no cedulaado remite al Jefe de Grupo quien verifica la medida legal en el sistema, si es necesario solicita información a la División de Movimientos Migratorios y Prohibiciones, luego de corroborar la medida legal le indica al pasajero la situación y las medidas a seguir.

En caso de que el ciudadano venezolano cedulaado y no cedulaado, presente en la cubierta principal cualquier anomalía como por ejemplo no estén legibles sus datos personales, se le notificará al pasajero que no podrá viajar y que deberá acudir a sala técnica de SAIME y realizar una actualización de datos o en su defecto tramitar un nuevo pasaporte.

En caso de que un ciudadano venezolano cedulaado y no cedulaado presente un pasaporte vencido, no podrá salir del país, aunque esto no será impedimento si se presenta en el momento de su ingreso.

En caso de que un ciudadano venezolano cedulaado y no cedulaado presente un pasaporte solicitado, se le notificará inmediatamente al Jefe de Grupo quien tomará las medidas pertinentes al caso.

En caso de dudas sobre la identidad del pasajero, se envía a la División de Prevención y Aplicación de Medidas Migratorias quienes se encargarán del chequeo de impresiones dactilares, soportado en el uso del sistema informático de verificación de identidad.

Esta comprobación se realizará por el operador de estación de verificación en AFIS.

Luego de verificar la identidad del pasajero, se le indica su situación y las medidas a seguir.

En caso de que un ciudadano extranjero presente un pasaporte falso a la hora de su arribo al país, se le notificará al Jefe de Grupo y éste procederá a tomar las medidas pertinentes al caso.

A partir de la información suministrada, proceda a aplicar la metodología para la gestión integral de los riesgos.

Formato estándar para la Ficha de proceso

Objetivos Estratégicos 20xx	Misión:					
	Visión:					
	MIGRACION					

