

QUINTA CONFERENCIA SUDAMERICANA SOBRE MIGRACIONES

*La Paz, República de Bolivia
25 y 26 de Noviembre de 2004*

PROPUESTA

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONARIOS Y AGENTES GUBERNAMENTALES EN MATERIA DE GOBERNABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA



OIM Organización Internacional para las Migraciones
Secretaría Técnica
Conferencia Sudamericana sobre Migraciones

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los desafíos que plantea la migración a nivel operativo, fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo social y económico a través de la migración, y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Editor:

Organización Internacional para las Migraciones
Misión con Funciones Regionales para el Cono Sur de América Latina
Av. Callao 1033 piso 3°
1023 Buenos Aires
República Argentina
Tel: +54.11.4815.5194/5
Fax: +54.11.4816.4596
E-mail: mrfbuenosaires@iom.int
Internet: <http://www.iom.int>

© 2004, Organización Internacional para las Migraciones

El presente material ha sido elaborado de acuerdo a las prioridades establecidas en la III Reunión Técnica de Consulta, realizada en la ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela los días 23 y 24 de agosto de 2004.

En su carácter de documento preliminar está sujeto a las modificaciones que se planteen en el marco de la Quinta Conferencia Sudamericana sobre Migraciones.

Este documento ha sido realizado con la cooperación técnica del Consultor Lic. Mario Krieger (Buenos Aires, agosto de 2004) y ha sido presentado en la III Reunión Técnica de Consulta realizada en la ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela, los días 23 y 24 de agosto de 2004.

Todos los derechos reservados. Sin previa autorización escrita del editor, ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación de datos o transmitirse bajo cualquier forma por un medio electrónico, mecánico, de fotocopia, grabado u otro.

INDICE

PRESENTACIÓN	1
I. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO.....	2
A) LA PROBLEMÁTICA DE UNA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN MIGRATORIA MODERNA.....	2
B) ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	8
C) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
1. VISIÓN CURSO, OBJETIVOS GENERAL Y PARTICULARES.....	11
2. MARCOS INSTITUCIONALES.....	12
3. PARTICIPANTES.....	13
4. DESARROLLO DEL CURSO POR MÓDULOS Y CRÉDITOS.....	14
5. MODALIDADES DE CURSADO.....	14
A) Presencial:.....	14
B) Semipresencial:.....	15
C) Enteramente a distancia:.....	16
6. CURRICULA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS GUBERNAMENTALES EN MATERIA DE GOBERNABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA.....	17
MODULO 1.....	18
LA GOBERNABILIDAD MIGRATORIA.....	18
MODULO 2.....	19
HERRAMIENTAS NORMATIVAS Y DE INFORMACIÓN MIGRATORIA.....	19
MODULO 3.....	20
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA.....	20
MODULO 4.....	21
PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MIGRATORIA.....	21
MODULO 5.....	21
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS MIGRATORIOS.....	21
7. ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, ASISTENCIA TÉCNICA, TRANSFERENCIA Y CONSULTORÍA.....	24
8. PERFIL DEL CUERPO DOCENTE.....	25
9. CARGA HORARIA POR MÓDULOS.....	25

PRESENTACIÓN *

La Declaración Final de la *Cuarta Conferencia Sudamericana sobre Migraciones*, que tuvo lugar en Montevideo República Oriental del Uruguay- los días 6 y 7 de noviembre 2003, en su punto decimotercero “Recomienda dar apoyo a los anteproyectos presentados por la Secretaría Técnica relativos a los cursos de capacitación de funcionarios gubernamentales en materia de Gobernabilidad y Administración Migratoria.

En el referido anteproyecto se describía la problemática de administración migratoria en América Latina, con particular referencia al cono sur y se desarrollaba una justificación acerca de la necesidad de una oferta de capacitación que atendiera específicamente las demandas de los países y sus organismos de administración migratoria y se esbozaban unos lineamientos curriculares de la misma.

En este documento se presenta, para ser evaluado por la *Quinta Conferencia Sudamericana sobre Migraciones*, una propuesta desarrollada de un “**Curso de Especialización de Funcionarios y Agentes Gubernamentales en Materia de Gobernabilidad y Administración Migratoria**”, con sus distintas variantes de titulación y modalidades de cursado (Presencial, semi-presencial y a distancia) y en base a un sistema de créditos, que permita ir certificando competencias a medida que se cursen los distintos módulos.

Esta oferta de formación se inscribe en el marco de un entrenamiento ejecutivo para funcionarios y capacitación en servicio para agentes de la administración migratoria, en base a una necesidad detectada en base a demandas de países miembros y por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en diversas actividades de capacitación.

* Este documento ha sido realizado con la cooperación técnica del Consultor Lic. Mario Krieger (Buenos Aires, agosto de 2004) y ha sido presentado en la III Reunión Técnica de Consulta realizada en la ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela, los días 23 y 24 de agosto de 2004.

I. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

A) LA PROBLEMÁTICA DE UNA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN MIGRATORIA MODERNA

En términos generales, la administración migratoria necesita una modernización al igual que el conjunto de la administración pública. En términos particulares, presenta problemas específicos, tanto por las características mismas de las instituciones migratorias como por el perfil del usuario, en este caso, un extranjero.

La concepción ortodoxa de la administración por normas y actividades está dando lugar a un nuevo modelo de administración centrada en los logros y la satisfacción de ciudadanos, y migrantes.

Para que este cambio de paradigma tenga éxito se ha de trabajar sobre la motivación y formación de funcionarios y agentes migratorios, generando personas comprometidas con una visión moderna de la administración migratoria y líderes para el cambio en Sudamérica.

La propuesta para una mayor satisfacción del usuario pasaría por una mayor simplicidad de las estructuras y procedimientos, autonomía de las unidades operativas, confianza y responsabilidad, contacto directo con el administrado-cliente, innovación constante, información y comunicación, capacitación y desarrollo de las personas, orientación de los comportamientos a través de la cultura de la organización, movilización y motivación de los recursos humanos, "pasión" de los funcionarios por su oficio, administración participativa y despliegue de las energías potenciales del personal.

La aplicación de este nuevo modelo de gestión migratoria se enfrenta permanentemente a resistencias basadas en diferentes intereses del poder burocrático, pero es innegable que el nuevo paradigma está siendo cada vez más asumido por las administraciones públicas modernas.

El problema es cómo puede intentarse este cambio necesario en estructuras como las de las administraciones migratorias tradicionales. Cómo modernizar a administraciones que se perciben generalmente con la única óptica de una cultura de control.

Los organismos de administración migratoria son, en general, el ejemplo mejor logrado de la organización burocrática tradicional. Jerárquicos, departamentos estancos feudalizados reglamentaristas, de lenta gestión y volcados más a normas, procedimientos y actividades que a los resultados.

Si la administración pública tradicional ha visto al usuario como un súbdito nacional en el caso de la administración migratoria el usuario migrante es: un súbdito extranjero- de segunda categoría, un marginado, a veces rayano en lo delincuencia. Imagen amplificada de la que mantienen otros sectores de la sociedad y sujeto permanente de sospecha por parte del funcionario migratorio -que muchas veces se siente depositario de la defensa no sólo de la ley sino también de la soberanía- el migrante se encuentra normalmente frente a aparatos burocráticos todopoderosos con respecto a su destino.

Es quizás en los organismos migratorios donde falte aún el más largo camino entre el súbdito y el destinatario de un servicio público, que ya ha empezado a recorrer gran parte de la administración pública moderna.

En principio, podrían identificarse algunos problemas básicos de la administración migratoria, vinculados con su rol, otros con la gestión propiamente dicha.

Es así como pueden señalarse como puntos problemáticos: la **concentración o dispersión de funciones, la coordinación interinstitucional, la participación ampliada o restringida en la gestión, de la carencia de normas del estado feudal al hipernormativismo del estado burocrático, la centralización o descentralización de la gestión y la cultura institucional.**

Si en los últimos años creció en la opinión pública el sentimiento anti-extranjero, en los organismos migratorios esta percepción ya existía, y se ha fortalecido al amparo de un clima social más propicio para el prejuicio.

Así como se recurre a la norma cuando se piensa en una política, es común que el funcionario de migraciones se autoperciba como el principal elemento de control y castigo del migrante cuando se pregunta sobre su función.

La institución migratoria generalmente no es vista como la cara del país hacia el exterior, sino como el resguardo de la soberanía hacia el interior.

La responsabilidad del agente migratorio hacia un huésped que está recibiendo en su casa, hacia un usuario que está contribuyendo con el país desde el momento en que llega, no es la actitud que comúnmente se encuentra en el personal de las instituciones migratorias.

El desarrollo de programas de concientización, relativismo cultural y capacitación constituye una de las principales necesidades que actualmente tienen estos organismos. Para ello es necesario además un verdadero fortalecimiento institucional de sus estructuras, ya que éstas son las que sirven de contexto a todas las actividades que dichos funcionarios desarrollen o intenten desarrollar en nuevas concepciones de su aporte a la gobernabilidad del problema.

La eficacia en la gestión necesita de estos elementos para que pueda pensarse en una eficiencia que sustente la gobernabilidad de las políticas migratorias.

Las tasas y multas que paga el migrante normalmente deberían permitir un desarrollo mayor de las instituciones migratorias, y el pago de premio a los empleados por el logro de metas, siendo una de estas la buena atención del migrante, pero el manejo tradicional de los presupuestos centralizados no lo permite.

La gestión administrativa migratoria todavía no ha dado el salto de la gestión por normas y actividades del modelo burocrático a la gestión por resultados del modelo de gestión moderno; de la normatividad burocrática a la acción por sus objetivos orientados por políticas; del autoritarismo jerárquico a la satisfacción del usuario, de la discrecionalidad a la vigencia de derechos y garantías universalmente reconocidos. El usuario-beneficiario aún no existe en la mayoría de las administraciones migratorias, donde la imagen del súbdito o del "ciudadano de segunda categoría" es la más comúnmente aplicable al inmigrante.

La modernización de las instituciones migratorias no es sólo necesaria por razones de evolución lógica en la era de la globalización. Es necesaria para sustentar una urgente gobernabilidad de una alarma que se ha convertido en amenaza, y de un problema que está transformándose en conflicto.

Quizás la toma de conciencia de estos problemas permita ensayar caminos diferentes a los tradicionalmente transitados, cuyos resultados de ilegalidad, inequidad y prejuicios están afectando tanto a migrantes como a no migrantes.

Precisamente esta propuesta de capacitación tiene como propósito actuar sobre los funcionarios responsables de los sistemas migratorios para cambiar las pautas culturales de los organismos migratorios y transmitir conocimientos, saberes y haceres que permitan modernizar la gestión y administración migratoria, tornándola más eficaz y eficiente a los propósitos de las políticas y al interés de migrantes y ciudadanos nacionales.

Fundamentación Diagnóstica de algunos déficits en materia de capacitación que suelen encontrarse en organismos de administración migratoria

Con la participación de los cursantes de tres cursos de la Maestría en Políticas de Migraciones Internacionales de la Universidad de Buenos Aires - OIM y con la de los participantes de los XX al XXIV Curso Interamericano Sobre Migraciones Internacionales, Mar del Plata, Argentina, 1998 al 2003. se elaboró una agenda diagnóstica acerca de los principales déficits en materia de formación en administración y gestión de organismos encargados de la ejecución y administración de políticas migratorias en América Latina.

Aunque el survey no refleja la opinión de las autoridades de los organismos o de los países, permite tener una agenda para la región de áreas donde mejorar la capacitación en administración migratoria introduciendo nuevas tecnologías de gestión migratoria y contribuyendo a la formación para su modernización

Los resultados que aquí se presentan son un agregado de los problemas más mencionados y por lo tanto no hacen referencia a la situación de ningún país u organismo en particular.

Síntesis Diagnóstica

a) Nivel Estratégico

- Poca formación específica en materia de planeamiento estratégico de organismos de formulación de políticas poblacionales, y migratorias
- Poca formación específica en materia de planeamiento estratégico de organismos de ejecución de políticas migratorias (Direcciones de Migraciones y equivalentes)

b) Procesos

- Necesidades de capacitación del personal de las agencias encargadas de la ejecución de políticas migratorias en materia de sus principales procesos:
- Control migratorio
- Admisión
- Gestión de los recursos humanos: desarrollo de una adecuada capacitación que vincule las competencias del personal con las requeridas por los puestos de trabajo y los procesos.
- Administración de visas y residencias

c) Tecnologías

- Capacitación para operar un control migratorio totalmente informatizado
- Capacitación en materia de uso de firma digital
- Capacitar para el Paso paulatino del expediente manual al electrónico

d) Gestión

- Necesidad de mejorar la gestión de los recursos capacitando en la gestión de programas y proyectos
- Capacitar en el de gerenciamiento público por objetivos y resultados
- Sensibilizar en la necesidad de involucrar y utilizar todas las competencias, capacidades, habilidades y aptitudes de los recursos humanos vinculándolas al modelo de gestión por objetivos.
- Capacitar en materia del proceso de formulación y ejecución de políticas migratorias tendiente a fortalecer la coordinación con otras áreas de política pública y gestión gubernamental vinculadas con la implementación de la política migratoria.

Del análisis de diagnóstico global y preliminar efectuado se pueden sacar las **siguientes conclusiones preliminares de necesidades de capacitación en administración migratoria a completar según requerimientos particulares, subregión, por país y/o por organismo, según se estructure la demanda de capacitación.**

1) Nivel Estratégico de los organismos de administración migratoria

- Debilidad de formación en materia planeamiento estratégico de los organismos de administración migratoria que se traduce en una carencia de planes plurianuales. Un plan estratégico incluye cómo el Organismo
 - desarrollará su Mandato y Misión,
 - Cómo aprovechará las oportunidades y
 - Hará frente a los desafíos;
 - Cómo sacará provecho de sus fortalezas y
 - De qué manera se fortalecerá institucionalmente buscando superar sus debilidades para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Los objetivos generales no siempre se desarrollan en objetivos particulares, programas y metas en la organización- más allá de las previstas en la programación presupuestaria anual.

Parece necesario completar el ciclo de formulación y ejecución de políticas públicas migratorias, perfeccionando los procesos de formulación e implementación de las

mismas, desarrollando las capacidades de formular los planes estratégicos de los organismos, vinculando los organismos de formulación de políticas migratorias con los de ejecución y administración de las mismas a través de contratos programa, acuerdos o convenios de gestión o como se lo denomine en cada país.

2) Procesos de gestión y administración migratoria.

Las variaciones en materia de políticas públicas migratorias, los planes estratégicos y la modernización tecnológica en materia de gestión y administración migratoria conllevan la necesidad de adecuar los procesos en cuestión. Las reingenierías parciales, permitirán reformular los procesos poco adecuados, obsoletos o diseñados para otras finalidades, otorgar transparencia a la gestión, y realizar una mejor aplicación de las políticas y normas en materia migratoria.

- Muchos organismos no tienen o se manejan con un manual de procesos desactualizado.

Esto incluye la especificación de todos los procedimientos sustantivos y administrativos del organismo, la definición de la matriz de autorización de prestaciones y la definición de indicadores clave de cumplimiento de cada proceso.

Esto implica desarrollar:

- Manual de Organización, Funciones y Roles, que describa y detalle las funciones y actividades de cada uno de los funcionarios que desempeñan labores y tareas en el Organismo.
- Manual de Procedimientos que describa y detalle el flujo de procedimientos enmarcados en la actividad de todos los Sectores del Organismo.
- Matriz de puntos nodales de decisión.

En cuanto a los procesos en sí se suele observar:

- La carencia de un manual de procedimientos del Organismo lleva a interpretaciones plurales, discrecionalidad o inconexiones en distintas fases del proceso, al no seguirse los pasos lógicos del trámite.
- Procesos manuales que conviven con procesos desarrollados para la informatización del organismo.
- Se trabaja en compartimientos estancos entre áreas, faltando la coordinación lógica y el trabajo en equipo y en red que los procesos reclaman.
- Normativas y disposiciones que complican los procesos innecesariamente.
- Procesos poco adecuados, obsoletos o diseñados para otras coyunturas.
- Parece conveniente integrar equipos transversales que se responsabilicen por todo el trámite reflejado en un proceso, evitando los compartimientos estancos entre distintas áreas de los organismos.

Parece necesario formar en las más modernas prácticas y procesos de gestión migratoria, y entrenar en materia de trabajo en equipo.

3) Tecnologías y sistemas

- El manejo de las tecnologías y sistemas de información son centrales y críticos en cuanto al buen desempeño de los organismos encargados de la administración migratoria. Estos desafíos aumentan ante la necesidad de poder contar con información en tiempo y forma para adoptar decisiones migratorias. (Visas, control de permanencia, renovación, seguridad etc.).
- Se destaca como segunda prioridad, la necesidad de capacitar para ir pasando paulatinamente del expediente manual al electrónico en aquellos países adonde esto ya no estuviera implementado, planteado o en vías de ejecución y de utilización de la firma digital.
- Facilitar la conexión en red entre los países de la región a los efectos de facilitar los trámites migratorios, reducir sus costos, los tiempos y aumentar el control, especialmente del delito. En tal sentido sería conveniente comenzar a discutir en el marco estos cursos y seminarios de la OIM, al menos para la región, la compatibilidad de sistemas, programas, lenguajes; etc. que permitan una mejor interconexión e intercambio de información.

4) Recursos humanos

- La gestión de los recursos humanos de los organismos de administración migratoria de la región en la mayoría de los casos se realiza a través de una carrera pública, la que muchas veces sufre interferencias políticas y denota falta de profesionalismo en otras. Sólo en algunos casos se han comenzado a implementar evaluaciones de desempeño y responsabilización. La noción de trabajo en equipo también es relativamente nueva y se está introduciendo, luego de años de evaluaciones individuales. Los sistemas de capacitación y carrera no siempre guardan relación con las necesidades de los planes estratégicos y las demandas de conocimientos tecnológicos necesarios para operar de los procesos.
- Por ello resulta necesario migrar paulatinamente a un sistema de gestión de personal que permita vincular las competencias del mismo con las necesidades estratégicas de planes y programas de los organismos de administración migratoria. Resultará necesario alinear la gestión de los recursos humanos con la gestión por objetivos, posibilitando la capacitación, y el desarrollo profesional integrado en una carrera.
- A tal efecto se deberá, desarrollar la capacitación a nivel directivo para utilizar nuevas y modernas técnicas de gestión de los recursos humanos
- En muchos casos se detecta falta de desarrollo profesional en las dotaciones, en especial en las que atienden al público o procesan trámites como admisión. De ello resulta la necesidad entrenar al personal asignado a las tareas críticas de atención al público profesionalizando su desempeño, jerarquizándolas a los efectos de evitar expedientes mal confeccionados o encauzados que luego complican la tramitación. Se debe garantizar que en el organismo circule información de alta calidad y trámites completos, bien receptados.

- La carencia de una adecuada capacitación que vincule las competencias del personal con las requeridas por los puestos de trabajo y los procesos debe ser resuelta mediante el proceso de capacitación propuesto en la formación de multiplicadores que puedan traducir el esfuerzo encarado en una acción de impacto a nivel local.
- Será necesario entrenar al personal en técnicas de trabajo en equipo. Luego evaluar a los equipos por sus resultados.
- La capacitación, a encarar se centrará en aquellos aspectos que permitan migrar al agente de las competencias actuales a las requeridas por los procesos y objetivos organizacionales.
- El entrenamiento de personal en las normativas migratorias regionales y avanzar en el tratamiento igual de casos similares es otro desafío al interno de cada administración migratoria.

5) Modelo de gestión y administración migratoria.

La situación es dispar en cuanto a los países. En algunos, todavía sigue vigente el modelo tradicional de gestión burocrático centrado en funciones y actividades, sin fijar metas precisas y evaluar resultados. En otros casos, existen planes estratégicos, pero estos luego no se desgranar en metas operativas en la organización. En muchos casos la administración presupuestaria sigue siendo tradicional por partidas y no por programas, objetivos y metas.

En algunos casos se ha comenzado a instaurar los contratos o acuerdos programas con los organismos de administración migratoria, pero aún no están en una etapa de evaluación, y no siempre estos acuerdos descienden en la estructura de la organización como convenios de gestión en áreas, departamentos, unidades y equipos de trabajo. Por lo tanto no se suele evaluar el desempeño de éstas unidades y reflejar el mismo en materia de incentivos.

En otros casos se ha avanzado en materia de responsabilización en la gestión, sin sistema de incentivos.

En pocos casos el modelo de carrera y de gestión de los recursos humanos se encuentra estrechamente vinculado al modelo de gestión.

De éste diagnóstico surge la necesidad profundizar la formación en materia de gestión y de administración migratoria.

B) ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Pueden citarse como antecedentes a esta propuesta el documento de éste consultor elaborado por encargo de la OIM ‘Propuesta de Curso de capacitación de funcionarios gubernamentales en materia de gobernabilidad y administración migratoria’, elaborado para la Secretaría Técnica de la IV Conferencia Sudamericana sobre Migraciones.

En el punto decimotercero de la Declaración Final de la IV Conferencia Sudamericana sobre Migraciones, que tuvo lugar en Montevideo, República Oriental del Uruguay- los días 6 y 7 de noviembre 2003, se *“Recomienda dar apoyo a los anteproyectos presentados por la Secretaría Técnica relativos a los cursos de capacitación de funcionarios gubernamentales en materia de Gobernabilidad y Administración Migratoria”*.

En el referido documento se describía la problemática de administración migratoria en América Latina, con particular referencia al cono sur y se desarrollaba una justificación acerca de la necesidad del curso.

En éste documento se completa la propuesta con una formulación integral de la misma.

Pueden citarse como antecedentes de éste curso los tres cursos de la Maestría en Políticas de Migraciones Internacionales de la Universidad de Buenos Aires - OIM y los XXV Cursos Interamericanos sobre Migraciones Internacionales, así como otras iniciativas, entre las que puede mencionarse el Programa Interamericano de Educación, Cultura y Migraciones (PIECUM).

Todas ellas han revelado la necesidad de profundizar en temas de administración migratoria para posibilitar un cambio integral y una mejor gestión de las políticas migratorias que se elaboren.

C) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La gestión de los recursos humanos de los organismos de administración migratoria de la región en la mayoría de los casos se realiza a través de una carrera pública, la que muchas veces sufre interferencias políticas y denota falta de profesionalismo en otras. Sólo en algunos casos se han comenzado a implementar evaluaciones de desempeño y responsabilización. La noción de trabajo en equipo también es relativamente nueva y se está introduciendo, luego de años de evaluaciones individuales. Resulta necesario migrar paulatinamente a un sistema de gestión de personal que permita vincular las competencias del mismo con las necesidades estratégicas de planes y programas de los organismos de administración migratoria. Se deberá alinear la gestión de los recursos humanos con la gestión por objetivos, posibilitando la capacitación, y el desarrollo profesional integrado en una carrera.

Los sistemas de capacitación y carrera no siempre han guardado relación con las necesidades de los planes estratégicos y las demandas de conocimientos tecnológicos necesarios para operar los procesos. A tal efecto éste curso propone desarrollar la capacitación para utilizar nuevas y modernas técnicas de gestión.

En muchos casos se detecta falta de desarrollo profesional en las dotaciones, en especial en las que atienden al público o procesan trámites como admisión. De ello resulta la necesidad entrenar al personal asignado a las tareas críticas de atención al público profesionalizando su desempeño, jerarquizándolas a los efectos de evitar expedientes mal confeccionados o encauzados que luego complican la tramitación. Se debe garantizar que en el organismo circule información de alta calidad y trámites completos, bien receptados.

La carencia de una adecuada capacitación que vincule las competencias del personal con las requeridas por los puestos de trabajo y los procesos debe ser resuelta mediante el proceso de capacitación propuesto en la formación de multiplicadores que puedan traducir el esfuerzo encarado en una acción de impacto a nivel local.

La capacitación, a encarar se centrará en aquellos aspectos que permitan migrar al agente de las competencias actuales a las requeridas por los procesos y objetivos organizacionales de las instituciones vinculadas al quehacer migratorio.

El entrenamiento de personal en las normativas migratorias regionales y avanzar en el tratamiento igual de casos similares es otro desafío al interno de cada administración migratoria.

La situación es dispar en cuanto a los países. En algunos, todavía sigue vigente el modelo tradicional de gestión burocrático centrado en funciones y actividades, sin fijar metas precisas y evaluar resultados. En otros casos, existen planes estratégicos, pero estos luego no se desgranar en metas operativas en la organización. En muchos casos la administración presupuestaria sigue siendo tradicional por partidas y no por programas, objetivos y metas.

En algunos casos se ha comenzado a instaurar los contratos o acuerdos programas con los organismos de administración migratoria, pero aún no están en una etapa de evaluación, y no siempre estos acuerdos descienden en la estructura de la organización como convenios de gestión en áreas, departamentos, unidades y equipos de trabajo. Por lo tanto no se suele evaluar el desempeño de éstas unidades y reflejar el mismo en materia de incentivos.

En otros casos, se ha avanzado en materia de responsabilización en la gestión, sin sistema de incentivos.

En pocos casos el modelo de carrera y de gestión de los recursos humanos se encuentra estrechamente vinculado al modelo de gestión.

En algunos casos se ha pasado de un modelo de evaluación individual del desempeño a otro por equipos, pero en muchos casos persiste la arbitrariedad y el clientelismo.

La problemática descripta fundamenta la necesidad profundizar la formación en materia de gestión y de administración migratoria en todos los niveles de las instituciones vinculadas al quehacer migratorio en Sudamérica.

La gran demanda de cursos de capacitación, la multiplicidad de situaciones de revista de funcionarios y agentes migratorios, dispersión geográfica, tiempo posible de dedicación a la capacitación, posibilidad de traslado o factibilidad de afectación a tiempo completo por un lapso prolongado, justifica la presentación de una oferta integral, como la que aquí se presenta, abarcando distintas modalidades de dictado:

- a) Presencial
- b) Semi-presencial y
- c) Enteramente a distancia

Dado su distinto grado de formación profesional, también se contempla la posibilidad de una carrera de especialización para aquellos agentes que posean una formación Universitaria y de administradores migratorios para aquellos idóneos formados en los organismos con diploma secundario, pero sin una carrera universitaria de grado.

Se programan los cursos por módulos y un sistema de créditos que permitan que estos sean acumulados en un período de tiempo para aspirar al diploma de “Especialista en administración migratoria” o “Administrador migratorio”.

Los que cursen un módulo, obtendrán un certificado de competencias del módulo respectivo que le permitirá certificar las competencias ante los organismos migratorios de cada país.

II. DESARROLLO DEL CURSO DE CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA DE GOBERNABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA

1. VISIÓN CURSO, OBJETIVOS GENERAL Y PARTICULARES

Visión

El curso posibilitará una mejor comprensión de los problemas que plantea la Gestión y Administración Migratoria

El Curso formará y capacitará a funcionarios públicos, de procesos de administración y gestión de organizaciones migratorias, a los efectos de modernizar la administración, y promover una transformación de las organizaciones públicas de administración migratoria en esta etapa de Sudamérica de integración subregional y migraciones intrarregionales y marcos migratorios comunes.

La Región contará con una oferta educativa integral en materia de administración de organismos vinculados a la problemática migratoria y gestión de procesos y procedimientos migratorios de la que ha carecido hasta ahora y que se presenta como una sentida necesidad por parte de los organismos públicos vinculados a la materia

Su propósito es el de desarrollar un curso de especialización para funcionarios públicos de diferentes países de Sudamérica. El mismo tendrá por finalidad la transmisión de una visión estratégica y moderna de la administración migratoria y la transmisión de las más recientes técnicas de gestión y desarrollo comparado de reingenierías exitosas de procesos de administración migratoria en Sud-América y su relación con los procesos subregionales de integración.

El Curso de especialización de funcionarios gubernamentales en materia de gobernabilidad y administración migratoria, se encuentra diseñado para ser ofertado integralmente y en forma presencial, por módulos de interés de un agente o funcionario migratorio con un sistema de créditos que puedan ser acumulados en un lapso de tiempo para cursar la especialización completa. Por otra parte se presentan las opciones de cursado semi-presencial y totalmente a distancia, según las posibilidades y disponibilidades de funcionarios y agentes migratorios

Resultados

Al cabo de la implementación de un Programa de dictado del curso de especialización aquí propuesto, en los diferentes países de la sub-región, se espera haber capacitado una masa crítica de funcionarios y agentes gubernamentales tal que puedan asumir el liderazgo transformador de las oficinas de migraciones en Sudamérica.

Objetivo General

El objetivo general del Curso es la transmisión de una visión moderna y estratégica de la administración de organismos vinculados a la problemática migratoria así como la transmisión y análisis comparado de las más modernas técnicas y tecnologías y procesos de gestión de las referidas organizaciones públicas.

Objetivos particulares:

El curso se vincula con los siguientes objetivos de modernización de la gestión de organismos de migraciones:

- Contribuir al desarrollo de una visión moderna y estratégica de la gestión y administración de organismos de migraciones de los países de la subregión
- Transmitir modernas técnicas de administración y gerenciamiento de organismos de migraciones
- Desarrollar las mejores prácticas en cuanto a administración de procesos migratorios en la región

Propósitos del Curso

El propósito inmediato del curso es la especialización, formación y entrenamiento con un enfoque moderno orientado a la gestión por objetivos de administradores gubernamentales de organismos públicos vinculados a problemática de la administración y gestión migratoria.

2. MARCOS INSTITUCIONALES

Este curso se inscribe en los esfuerzos de la OIM para modernizar la administración migratoria como mandato de IV Conferencia Sudamericana sobre Migraciones, realizada en Montevideo, República Oriental del Uruguay, los días 6 y 7 de noviembre de 2003, que en su punto decimotercero ***“Recomienda dar apoyo a los anteproyectos presentados por la Secretaría Técnica relativos a los “Cursos de Capacitación de Funcionarios Gubernamentales en materia de Gobernabilidad y Administración Migratoria”***

Por el tipo de esfuerzo que se trata, es conveniente que se encuentre vinculado y coordinado con la Maestría en Políticas de Migraciones Internacionales- OIM-Universidad de Buenos Aires-, el Curso Interamericano sobre Migraciones Internacionales y el Programa Interamericano de Educación Cultura y Migraciones (PIECUM.).

La vinculación entre ellos permitirá coordinar contenidos, esfuerzos, compartir enfoques, metodologías, plataformas informáticas de educación a distancia y docentes. Podrán encarar estrategias de investigación- acción y producción de conocimientos para la enseñanza o para la transformación de organismos migratorios en común.

También es importante la participación de la OEI- Organización de Estados Americanos para la Educación la Ciencia y la Cultura; también debería estudiarse la factibilidad institucional de participación de organismos del sistema de Naciones Unidas, como el PNUD, la Organización Internacional del Trabajo-OIT y del Banco Interamericano de Desarrollo-BID y Banco Mundial, por ser organismos financiadores de la modernización de las administraciones públicas de los países de la región. Tampoco pueden descartarse el interés de agencias europeas y de países individuales preocupados por una moderna gestión migratoria.

Las agencias gubernamentales que hacen a la gestión y administración migratoria habrán de ser actores privilegiados y destinatarios cualificados de ésta iniciativa.

La participación de una o varias instituciones universitarias en el convenio hará que el curso sirva como carrera de especialización para graduados universitarios de disciplinas afines a los temas migratorios, de terminar el curso con un trabajo de integración final, o como certificado universitario para quienes lo hagan sin el referido trabajo.

A los idóneos de la administración migratoria les permitirá certificar las competencias en su hacer cursando la materia o módulo correspondiente y a los que cursen todos los módulos, podrá otorgárseles una certificación de administrador migratorio. De ésta manera se contribuirá a la profesionalización del personal de las oficinas migratorias de nuestros países.

Estos esfuerzos cobrarán sentido en una acción coordinada de gobiernos y sus agencias migratorias, así como universidades de países miembros de la OIM y las instituciones arriba mencionadas. (OIM- Maestría en Políticas de Migraciones Internacionales -Universidad de Buenos Aires-, el Curso Interamericano sobre Migraciones Internacionales y el Programa Interamericano de Educación Cultura y Migraciones (PIECUM).)

En materia de los cursos semipresenciales y a distancia, deberán establecerse los convenios con Instituciones Universitarias que les den cabida. La selección deberá hacerse entre las instituciones que cuenten con una buena plataforma informática y de soft que sirva de soporte a dichas modalidades.

3. PARTICIPANTES

El Programa consiste en la capacitación en materia de administración migratoria que permitan a funcionarios con responsabilidades de dirección , mandos medios y agentes responsables de gestionar procesos migratorios de los gobiernos de la subregión contar con perspectivas modernas de la administración y gobernabilidad migratoria, los instrumentos de gestión y ejecución de programas.

La capacitación estará orientada a promover la especialización y a fortalecer los conocimientos de los niveles gerenciales y de jefaturas así como la ejecución de procesos clave, de organismos vinculados a la temática migratoria con especial referencia a los países sudamericanos y a organismos vinculados a la temática migratoria, poblacional y el servicio consular.

El Curso intenta dar respuesta, a partir de la formación de recursos humanos en materia de administración y gestión migratoria, a la nueva realidad que se presenta en la materia en Sud-América. Este hecho se encuentra a su vez inmerso en los procesos de integración que se han ido desarrollando en esta subregión del continente, donde la movilidad de las personas aparece como uno de los factores centrales de estos procesos. Por otro lado, los procesos de integración del Pacto Andino con el MERCOSUR también favorecen a los procesos de coordinación de los instrumentos de gestión y administración migratoria..

Estas diferentes situaciones han llevado a los gobiernos de Sudamérica a un replanteo del tema de la gestión migratoria con la consecuente redefinición de las políticas en esta área, como es el acuerdo alcanzado a nivel del MERCOSUR, ampliable al resto del sub-continente.

Los cursos se dictarán para distintos niveles de funcionarios y agentes de organismos de migraciones, población, consular y fuerzas de seguridad: decisores, administrativos y los de admisión, control, etc. con o sin formación universitaria previa.

Por convenio con las instituciones con competencias migratorias de cada país, podrán dictarse cursos o módulos especiales acordes con las particularidades y necesidades de cada servicio migratorio. En cada uno se privilegiarán unos u otros aspectos (módulos) y se modificará la carga horaria sobre cada módulo particular del curso que se trate según el perfil de los participantes y los requerimientos del organismo en función de sus objetivos y procesos.

4. DESARROLLO DEL CURSO POR MÓDULOS Y CRÉDITOS.

El curso está dirigido a funcionarios, mandos medios y responsables de procesos clave, con formación universitaria previa, y a idóneos, sin formación universitaria previa.

- A) En el primer caso se busca otorgarles un título de especialización, si presentan trabajo de integración final o una certificación de estudios universitarios, si no lo hacen
- B) En el segundo caso a los que cursen el módulo respectivo se les certificarán sus competencias, promoviendo su migración de manejo de procesos tradicionales a los modernos. Los que cursen todos los módulos se les otorgará el diploma de administrador migratorio.

Por lo tanto los cursos tendrán tres tipos de egresados:

- A) **Especialista en administración de procesos migratorios** , para lo cual deberá cursar todos los módulos y presentar un trabajo de integración final.

En caso de no presentar el trabajo final, se le entregará un Certificado Universitario en Administración Migratoria.

- B) **Certificación de competencias específicas de administración migratoria. En este último caso se otorgará un certificado por cada módulo aprobado, de acuerdo a los contenidos del mismo.**

De completar la totalidad del curso se le otorgará un certificado de **Administrador Migratorio.**

El curso podrá ser completado por módulos y un sistema de créditos, que permitirá completarlo en el tiempo. Los módulos cursados y los créditos otorgados tendrán una vigencia de tres años para poder completar el curso. Esta modalidad resulta particularmente adecuada para la modalidad de cursado semi-presencial y a distancia, donde el cursante puede regular sus tiempos.

5. MODALIDADES DE CURSADO

A) Presencial:

Se prevé al menos un curso bajo esta modalidad, con clases presenciales y una relación cara a cara profesor- participante y con un calendario de clases semanal y con un calendario de clases semanal y un cursado continuo.

La característica y fortaleza de esta modalidad está dada por la fuerte interacción presencial del docente con los participantes y de estos entre sí, lo cual enriquece el debate y en una modalidad de aprendizaje en servicio se intercambian experiencias personales entre los

participantes todo en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje. Su debilidad reside en que, por sus responsabilidades, muchas veces los participantes no pueden ausentarse de su país localidad o región de trabajo por el tiempo requerido por esta modalidad, o no pueden hacer coincidir sus horarios de trabajo o de guardias, con los de cursado. Un curso presencial es siempre conveniente pues provee el soporte de material bibliográfico y organización e interacción docente para cualquiera de las otras dos modalidades aquí contempladas

A₁ Presencial intensivo: desarrollando el curso en forma intensiva concentrado en un par de días a la semana, generalmente viernes y sábado con frecuencia de reuniones de cada 15 o 20 días buscando morigerar los inconvenientes horarios y de localización de la oferta anterior .

B) Semipresencial:

Combina una etapa presencial al inicio y finalización del curso, con una etapa intermedia a distancia.

Busca suplir la debilidad de la modalidad presencial. Requiere de la elaboración de material didáctico, que luego puede ser la base de un curso enteramente a distancia. Busca combinar las ventajas del curso presencial con las facilidades del a distancia.

En la etapa presencial inicial se brindan en forma presencial, las orientaciones para cada uno de los módulos por parte de los diferentes profesores, se consigna la bibliografía, se dan seminarios iniciales y se forman grupos de trabajo con los participantes. Luego sigue el dictado de cada módulo con tutorías a distancia y trabajo grupal vía página web. A la finalización del curso se dictan en forma presencial los seminarios de integración final y se toman los exámenes de las asignaturas. Las defensas del trabajo final es siempre presencial.

Primera etapa	<u>Curso Introductorio.</u>
	<ol style="list-style-type: none">1. Panorama del curso. Objetivos.2. Sensibilización: características de la modalidad no presencial. Cuestiones básicas y de metodología.3. Organización de grupos de trabajo. Dinámica grupal.4. Seminarios:<ol style="list-style-type: none">a. Presentación módulo 1. La gobernabilidad migratoriab. Presentación módulo 2. Herramientas normativas y de información migratoriac. Presentación módulo 3. Modernización de la gestión y administración migratoriad. Presentación módulo 4. Programación y presupuestación migratoriae. Presentación módulo 5. Administración de procesos migratorios <p>Consisten en las presentaciones de los módulos, bibliografía, contenidos y enfoques, actividades que se pretende que realicen los participantes. Conferencias y exposiciones.</p> <p>Duración: 5 días</p> <p>Modalidad: Presencial (sede Buenos Aires o cabecera regional o de país miembro).</p>

Segunda etapa	<p><u>Estudio independiente.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Módulo 1: La gobernabilidad migratoria 2. Módulo 2. Herramientas normativas y de información migratoria 3. Módulo 3: Modernización de la gestión y administración migratoria 4. Módulo 4: Programación y presupuestación migratoria 5. Módulo 5: Administración de procesos migratorios <p>Duración: por créditos, hasta dos años</p> <p>Modalidad: A distancia (en el lugar de residencia del participante, con orientación y apoyo tutorial).</p>
Tercera etapa	<p><u>Seminarios de Integración y exámenes finales</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seminarios correspondientes al Módulo 1. 2. Seminarios correspondientes al Módulo 2. 3. Seminarios correspondientes al Módulo 3. 4. Seminarios correspondientes al Módulo 4. 5. Seminarios correspondientes al Módulo 5. 6. Exámenes finales de cada Módulo 7. Defensa del trabajo de integración final (opcional en esta instancia). <p>Duración: 12 días</p> <p>Modalidad: Presencial (sede Buenos Aires o cabecera regional o de país miembro).</p>

C) Enteramente a distancia:

La característica esencial de la formación no presencial es que permite establecer una comunicación mediatizada entre profesores y alumnos, posibilitando llegar a sus destinatarios con igual calidad, independientemente de su ubicación geográfica.

Esta modalidad alcanza a un número ilimitado de personas al mismo tiempo y en diferentes lugares geográficos, a través de la utilización de materiales didácticos que facilitan la distribución del conocimiento necesario para formar, actualizar y perfeccionar las competencias que demanda la dinámica de los puestos de trabajo en una moderna gestión y administración migratoria.

La educación permanente y la actualización profesional son, sin duda, los objetivos básicos de la formación no presencial y se caracteriza por:

- posibilitar una gran flexibilidad de los tiempos de aprendizaje de los participantes;
- potenciar el aprendizaje autónomo;
- combinar diversas formas de presentación y construcción de los conocimientos.

Hoy en día se considera que el rasgo más importante que caracteriza a la formación a distancia es el modo en que facilita la comunicación entre profesores y alumnos.

Dado que profesores y alumnos están físicamente separados, la formación no presencial depende de la tecnología (soportes disponibles) que actúa como mediadora en el proceso de comunicación. Esto requiere un desarrollo específico.

Para que un sistema de formación a distancia basado en el uso de la tecnología multimedia (TBT – Technology Based Training) sea exitoso, es necesario un equipo de especialistas (diseñador didáctico, diseñador y desarrollador multimedial), equipamiento y plataforma adecuada.

Sus características distintivas son las siguientes:

- a. Autodirigido o guiado por un tutor, o ambos.
- b. Individual o grupal, o ambos.
- c. Sincrónico o asincrónico, o ambos.
- d. Interactivo.
- e. Estandarizado o adecuado a las necesidades del proceso de enseñanza y de aprendizaje.
- f. Descentralizado del lugar de formación.

Una de las herramientas que se está generalizando es el uso del WBT (Web Based Training) que soporta todas las herramientas multimedia (audio, animaciones y video), las de trabajo colaborativo (chat, video conferencia, mail, grupos de discusión y acceso a bases de datos corporativas, entre otras).

6. CURRICULA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS GUBERNAMENTALES EN MATERIA DE GOBERNABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA.

1. El primer módulo aborda la problemática de la gobernabilidad migratoria y su propósito es el de desarrollar los diferentes elementos que hacen a la legitimidad, y construcción de consenso, en el desarrollo de las políticas públicas en materia de migraciones internacionales, y el rol de los gobiernos y de las instancias bilaterales y multilaterales en el establecimiento de las referidas políticas. Particularmente analiza la problemática de los derechos humanos y las migraciones.
2. El segundo módulo plantea las herramientas normativas e informativas para el establecimiento de las políticas y la gestión y administración migratoria
3. El tercer módulo abarca la temática de la modernización de la gestión y administración migratoria y se orienta a analizar los diferentes modelos de administración de organizaciones migratorias y desarrollar comparativamente, las nuevas experiencias y desafíos en materia de gestión de dichas organizaciones

particularizando en la relación existente entre las políticas de migraciones internacionales y la gestión y administración migratoria.

4. El cuarto módulo aborda la problemática de programación y presupuestación migratoria para una mejor gestión y costeo de programas, proyectos y actividades que desarrollan los organismos de migraciones.
5. El quinto módulo busca brindar a los participantes los elementos metodológicos y técnicos de administración y de reingeniería de los principales procesos de administración migratoria, como ser los procesos de Admisión de migrantes; Control migratorio; Otorgamiento y/o concesión de residencias y/o de visas; Trámites consulares y Gestión de los recursos humanos en organismos migratorios; Atención al público y derechos humanos del migrante.

Salvo los dos primeros, por su carácter más general y vinculante de la problemática del curso con las políticas la legislación y la información migratoria, cada módulo contiene uno o más talleres de aplicación práctica demostración y fijación de los conceptos transmitidos.

Los módulos son los mismos para las modalidades presencial, semi-presencial y a distancia.

MODULO 1

LA GOBERNABILIDAD MIGRATORIA

A) Objetivo:

Desarrollar los diferentes elementos que hacen a la gobernabilidad de las políticas de migraciones internacionales y a los Derechos Humanos.

B) Contenido:

- Elementos que definen la “crisis de gobernabilidad migratoria actual.
- Globalización y migraciones. Relación entre el movimiento de personas y los movimientos de capital, bienes y tecnología.
- Las políticas públicas sobre migraciones: Espacio relativo de los gobiernos en su definición a nivel nacional e internacional.
- Gobernabilidad consensuada bilateral y multilateral. Experiencias en América Latina.
- El Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH): Principios y caracteres del DIDH. Valor jurídico de los distintos instrumentos de derechos humanos. El sistema universal de protección de los derechos humanos (ONU). Cronología de la evolución del sistema universal de protección de los derechos humanos. Los mecanismos no convencionales. Los mecanismos convencionales: mecanismos no contenciosos, mecanismos cuasi contenciosos y mecanismos contenciosos. El sistema interamericano de protección de los derechos humanos. Origen y evolución. Creación de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH): competencia estatutaria de la CIDH. La Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH).

MODULO 2

HERRAMIENTAS NORMATIVAS Y DE INFORMACIÓN MIGRATORIA

A) Objetivo:

Abordar la legislación migratoria, y su estructuración en un enfoque comparativo para la gestión migratoria. Desarrollarán los instrumentos de información migratoria de apoyo a la formulación e implementación de políticas y gestión migratoria.

B) Contenido:

El derecho migratorio internacional.

- El principio de la libertad de circulación: Presupuesto filosófico de la libertad de circulación de las personas.
- Reconocimiento del principio de la libertad de circulación en el ordenamiento jurídico internacional y en el ordenamiento jurídico interno. Limitaciones a la libertad de circulación de las personas: nacionalidad; causas políticas; causas económicas; capacidad civil; causas sanitarias.
- Marcos Jurídicos regionales, y de procesos de integración.

El derecho migratorio Nacional

- Migrante. Presupuesto sociológico del concepto. Concepto jurídico de “migrante”. Elementos que integran el concepto. Definición jurídica de “migrante”.
- La legislación migratoria Las nuevas legislaciones migratorias casos. Proceso de su elaboración, consensos y disensos. Principios. Incorporación de normas del derecho internacional y regional. Categorías y subcategorías migratorias.
- Legislación migratoria. Su estructuración. La administración de leyes y normativas migratorias. Enfoque comparativo. Las normativas migratorias y la gestión de los procesos y trámites migratorios.

La información migratoria

- Proceso de construcción de la información migratoria para la formulación de políticas migratorias.
- La utilización de fuentes de datos primarias y secundarias sobre migraciones: censos, registros, encuestas permanentes de hogares, encuestas especiales.
- La información sobre el movimiento de personas en zonas fronterizas.
- Confiabilidad y validez de datos sobre migraciones en las diferentes fuentes.
- Las estadísticas de flujos migratorios, sus características y problemas en la captura y procesamiento del dato.

- La difusión de la información, características, modalidades y efectos en la generación y desarrollo de políticas y como elemento de información objetiva frente al conjunto de la sociedad.

MODULO 3

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA

A) Objetivos

- ◆ Analizar los diferentes modelos de administración de organizaciones migratorias y desarrollar las nuevas experiencias y desafíos en materia de gestión de dichas organizaciones.
- ◆ Suministrar los elementos para el análisis de políticas públicas para alcanzar una mayor comprensión de los procesos de formulación, ejecución y evaluación de las políticas de migraciones.

B) Contenido:

- La satisfacción de demandas sociales. La agenda social y política. El ciclo de las políticas públicas.
- La formulación de políticas migratorias y su relación con la ejecución y administración migratoria. El planeamiento estratégico de organizaciones migratorias.
- Diferentes modelos de administración de organizaciones migratorias.
- La gestión por objetivos, la organización de unidades de objetivos y resultados, los contratos programa, los convenios de gestión. La medición de resultados. Ventajas del modelo de gestión por objetivos sobre el tradicional por normas y actividades y posibles dificultades a tener en cuenta en su implementación.
- La organización de equipos de trabajo. El trabajo en red. Coordinación interinstitucional para la administración migratoria.
- Evaluación y control de gestión.

Talleres:

- ◆ *Organización de equipos de trabajo del curso*
- ◆ *Formulación de una política migratoria*
- ◆ *Desarrollo de los pasos de planeamiento estratégico de una organización migratoria*

MODULO 4

PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MIGRATORIA

A) Objetivo

El objetivo de este módulo es el de brindar a los participantes los elementos metodológicos y técnicos para la concepción, definición, diseño, formulación en proyectos, costeo y presupuestación, y evaluación de programas migratorios.

B) Contenido:

- La operacionalización de políticas migratorias, contratos programa y planes estratégicos en programas y proyectos de las organizaciones migratorias.
- Información para la programación y la formulación de proyectos.
- Definición y concertación de objetivos y resultados esperados en el marco de los contratos programa y los convenios de gestión.
- Tipos de proyectos y programas.
- Elementos componentes del proyecto.
- Formulación de proyectos.
- Establecimiento de costos en organizaciones migratorias.
- Elaboración de presupuestos y planes de trabajo de proyectos y programas
- Instrumentos de evaluación.
- Recursos presupuestarios y recaudación de fondos.
- Administración presupuestaria. Presupuesto base cero. Presupuesto por programas.
- Sistemas informáticos de gestión presupuestaria. Sistemas de información financiera y de gestión.
- Tableros de comando. Control de gestión. Indicadores de resultado.

Taller: Elaboración de un programa con presupuesto, sistema de costeo e indicadores de resultado.

MODULO 5

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS MIGRATORIOS

A) Objetivo

Entrenar a los participantes en materia de gestión de los principales procesos de administración migratoria.

B) Contenido:

- a. Admisión de migrantes**
- b. Control migratorio**
- c. Otorgamiento y/o concesión de residencias y/o de visas.**
- d. Gestión de los recursos humanos en organismos migratorios**
- e. Atención al público**
- f. Trámites consulares**

a) Admisión de migrantes

Análisis comparado de los procesos de admisión migratoria. Los distintos tipos de admisión migratoria. Procesos de admisión, los nodos clave, experiencias y principales problemas y alternativas de solución. Los manuales de procesos de admisión. La informatización de los procesos de admisión. Sistemas.

Taller: Desarrollo de un proceso de admisión de migrantes

b) Control migratorio

Análisis comparado de los procesos de control migratorio. Los distintos tipos de control migratorio según las formas de institucionalización y articulación de los sistemas migratorios. Procesos de control, infracciones de ingreso y egreso control de permanencia los nodos clave, experiencias y principales problemas y alternativas de solución. Los manuales de procesos de control migratorio. La informatización de los procesos de control. Sistemas.

Taller: Desarrollo de un proceso de control migratorio.

c) Otorgamiento y/o concesión de residencias y/o de visas.

Análisis comparado de los procesos de: Otorgamiento de diferentes tipos de visas (para turistas, para estudiantes, por motivos laborales o por tratamiento médico, casos en que estos trámites requieren aprobación por parte de la autoridad de Migraciones); de Verificación de antecedentes a los efectos de tramitar radicaciones; de Otorgamiento de ciudadanía a los hijos de nacionales nacidos en el exterior; Procesos de Legalización de documentación y averiguación de antecedentes; del Voto de los ciudadanos extranjeros en el país receptor; relación de las oficinas migratorias con las del servicio exterior, con procesos, trámites y oficinas consulares; los nodos clave, experiencias y principales problemas y alternativas de solución. Los manuales de procesos. La informatización de los procesos de otorgamiento y/o concesión de residencias y/o de visas. Sistemas.

Taller: Desarrollo de un proceso de concesión de residencia o de otorgamiento de visa

d) Gestión de los recursos humanos en organismos migratorios

La gestión de las competencias I. Qué son las competencias. La gestión por competencias vs. los análisis de puestos, análisis de roles, perfiles de cargo. Tipos de competencias. Elaboración del Directorio de Ocupaciones y del de Competencias de la organización migratoria.

Los perfiles de competencias. Cómo identificar y evaluar competencias individuales y de equipo.

Evaluación de las competencias actuales del personal de la organización pública

Determinación de las brechas de las competencias actuales con las del Directorio de Competencias y/o del Perfil de la Ocupación (ideal o actual).

Taller: Elaboración de un Directorio de Competencias de un área de administración migratoria.

Desarrollo de las competencias individuales

Identificación de las necesidades de capacitación a partir del análisis de las brechas con el Directorio de Competencias.

Determinación de los objetivos de la capacitación. Definición de los planes para permitir cerrar la brecha con el Directorio de Competencias.

Taller: Identificar las necesidades de capacitación. Elaboración de un plan de capacitación para permitir la migración de un perfil actual a otro requerido por procesos, políticas y planes.

e) Atención al público

Derechos humanos y atención al público

Sistemas y procesos para brindar asesoramiento al público acerca de la totalidad de los trámites de Migraciones.

Sistemas y procesos para canalizar al público a las diferentes áreas de conformidad con la índole del trámite de que se trate.

Sistemas y procesos para recibir y revisar la documentación necesaria para el inicio de los trámites del área de radicaciones y permiso de ingreso.

Taller. Rol playing de atención al público

f) Trámites consulares

Se realizará un análisis comparativo de los trámites consulares que las legislaciones de los distintos países posibilitan, entre otros: Otorgamiento de visas, Verificación de antecedentes a los efectos de tramitar radicaciones. Otorgamiento de ciudadanía a los hijos de naturales nacidos en el exterior. Registro de residentes

en la jurisdicción. Legalización de documentación y averiguación de antecedentes. Voto de los ciudadanos de naturales de cada país en el exterior.

Asistencia a ciudadanos naturales de cada país en materia judicial en el exterior. Atención de naturales de cada país detenidos y presos en terceros países. Apoyo a los nacionales en reclamos ante las autoridades del país de residencia. otros, según la legislación comparada. Los manuales de procesos. La informatización de los procesos. Sistemas.

Material didáctico

El material de estudio del participante estará compuesto por la bibliografía de cada asignatura y una Guía de Aprendizaje, en especial, para las modalidades semi-presencial y a distancia, cuya función principal es la orientación para organizar el estudio independiente.

La Guía informa, orienta y presenta sugerencias para el trabajo con el contenido, con el fin de lograr un uso adecuado y provechoso del material. Por lo tanto, debe proporcionar información segura y concreta, que permita al alumno una buena inserción en el curso.

Desde los espacios de trabajo que se generen, el tutor podrá ajustar la propuesta de los materiales (adecuación de cada asignatura en particular, de las necesidades y demandas de cada grupo y de cada alumno

Plataforma

En la relación tutor – alumno para las modalidades semi-presencial y a distancia se habrá de prever un “entorno virtual” que posibilite, fundamentalmente, la interacción y comunicación permanente ya sea con el tutor como entre los mismos participantes (mail, chat, foro, debate o alguno de ellos). Por ello se habrá de firmar un convenio con una universidad que posea estas facilidades.

7. ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, ASISTENCIA TÉCNICA, TRANSFERENCIA Y CONSULTORÍA

Las actividades de investigación y desarrollo tendrán un rol preponderante en ésta iniciativa. Su importancia residirá en que tendrá que investigar y mantener un banco de datos actualizado de procesos migratorios en los diversos países de la región. Simultáneamente se deberán investigar y realizar análisis comparativos de sistemas de gestión y administración migratoria en el marco de procesos de modernización de las administraciones públicas.

Se buscará orientar los trabajos finales de la cursada a generar un cuerpo de conocimientos acumulado en la materia.

También deberán desarrollarse trabajos de investigación- acción para resolver problemas concretos de gestión y administración migratoria que puedan transferirse a organismos de gestión migratoria.

También podrán encararse trabajos de consultoría y asistencia técnica en la materia a solicitud de los países miembros de la OIM..

8. PERFIL DEL CUERPO DOCENTE

Profesores Universitarios de carreras de postgrado, o PHD con vasta experiencia internacional en:

- **Módulo 1:** políticas y gobernabilidad migratoria,
- **Módulo 2:** en legislación migratoria / y en estadística migratoria.
- **Módulo 3:** de modernización de la gestión pública y gestión de organizaciones públicas
- **Módulo 4:** gestión de presupuesto público por objetivos y base cero, con dominio de instrumentos informáticos de soporte con publicaciones internacionales en la materia.
- **Módulo 5:** gestión de cada uno de los procesos migratorios en referidos en el módulo.

9. CARGA HORARIA POR MÓDULOS

Carrera de especialización:

MÓDULOS	CARGA HORARIA
1 GOVERNABILIDAD MIGRATORIA	60
2 HERRAMIENTAS NORMATIVAS Y DE INFORMACIÓN MIGRATORIA	60
3 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA	60
4. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MIGRATORIA	120
5. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS MIGRATORIOS	240
ELABORACIÓN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN	180
<u>TOTAL</u>	720

Certificado Universitario en Administración Migratoria.

MÓDULOS	CARGA HORARIA
1 GOVERNABILIDAD MIGRATORIA	60
2 HERRAMIENTAS NORMATIVAS Y DE INFORMACIÓN MIGRATORIA	60
3. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA	60
4. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MIGRATORIA	120
5. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS MIGRATORIOS	240
<u>TOTAL</u>	540

Administrador migratorio

MÓDULOS	CARGA HORARIA
1 GOVERNABILIDAD MIGRATORIA	60
2 HERRAMIENTAS NORMATIVAS Y DE INFORMACIÓN MIGRATORIA	60
3. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN MIGRATORIA	60
4. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MIGRATORIA	120
5. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS MIGRATORIOS	240
<u>TOTAL</u>	540