

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INSCRIPCIÓN REGISTRAL PARA ENFRENTAR LA ALTA CANTIDAD DE TIEMPO INSUMIDA POR EL CIUDADANO EN RECIBIR EL SERVICIO DE INSCRIPCIÓN REGISTRAL DEL REGISTRO DE BIENES MUEBLES EN EL **PERÚ**”

Trabajo de investigación para optar el grado de Magíster en
Gobierno y Políticas Públicas

AUTOR

Claudio Tantauillca Mayhua

ASESOR

Leonidas Lucas Ramos Morales

JURADOS

Tracy Alexandra Prieto Barragán

Rafael Alberto Miranda Ayala

LIMA – PERÚ

2019

Resumen

El proyecto de innovación de la prestación del servicio inscripción registral del Registro de Bienes Muebles que brinda el sistema registral, tiene la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, así como la accesibilidad de los ciudadanos a los servicios registrales, las mismas que otorgan la seguridad jurídica a las transacciones económicas y sociales de los ciudadanos, que a su vez crean condiciones para el desarrollo socioeconómica del país.

El problema del servicio registral que enfrenta este trabajo de investigación es **“Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral de Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país años 2014 a 2018”**. El problema tiene dos aristas. Primero, los ciudadanos que viven en las provincias y distritos muy alejados con relación a las provincias donde si existen oficinas registrales, afrontan problemas de accesibilidad a los servicios registrales. Segundo, los ciudadanos afrontan problemas de plazos de atención en la calificación de los títulos presentados. En suma, ambos factores demandan a los ciudadanos mucho tiempo y costo para acceder a los servicios registrales.

El problema se caracteriza a través de los indicadores de la eficacia en cuanto a la cobertura de la prestación de los servicios de inscripción registral en la totalidad de las provincias del país y a través de los indicadores del plazo de la calificación de los títulos presentados a nivel de las oficinas registrales del país.

Las causas directas del problema se identifican como sigue: i) Desequilibrio de la demanda y oferta del servicio de inscripción registral a nivel de cada oficina registral; ii) Heterogeneidad en la productividad del personal registral a nivel de cada una de las oficinas registrales; y, iii) Heterogeneidad en la eficiencia del uso del recurso presupuestal.

Las causas indirectas se han identificado como: i) Sistema de la tecnología de información del Registro obsoleta con Base de Datos de alcance a nivel de cada oficina registra con aplicativos atomizados y desfasados tecnológicamente en muchos de ellos; ii) Normas de gestión del sistema registral presentan restricciones de cobertura geográfica a nivel de provincias, la cual limita las competencias de los registradores únicamente a una oficina registral; iii) Título archivado en documento físico para uso en

el proceso de la calificación registral con alcance únicamente a nivel de cada oficina registral; y, iv) Inadecuada Gestión de Recursos Humanos respecto al crecimiento de la demanda de servicios registrales.

Para la solución del problema definido, se han identificado los medios fundamentales en base a las causas indirectas, así mismo se han identificado las acciones necesarias para determinar la alternativa de solución al problema.

Los medios fundamentales que se han utilizado para plantear la solución al problema y las mismas que se encuentran dentro de la competencia de la Sunarp son: i) Sistema de la tecnología de información del Registro de Bienes Muebles con Base de Datos centralizada y moderna con alcance nacional; ii) Títulos archivados y títulos que presentan los usuarios (demanda) digitalizado con valor legal, para la calificación con competencia nacional de la Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles; iii) Normas del proceso de la calificación registral del Registro de Bienes Muebles que permiten calificar títulos con competencia nacional; iv) Adecuada gestión del recurso humano del registro de Bienes Muebles, con personal altamente capacitado para asumir calificación registral con competencia nacional y brindar servicio registral de calidad a los ciudadanos.

La intervención del proyecto de innovación se diseñó con el uso de método de Design Thinking, y se implementara con los métodos ágiles SCRUM (melé), uso de Lean Startup, método rápido y no muy costoso

La innovación que desarrolla este proyecto comprende el desarrollo e implementación un nuevo sistema de información tecnológica registral con nuevos sistemas de transmisión de datos registrales, cambio del sistema de archivo registral que se encuentra en documento físico a documento digital con valor legal, modificación de las normas de gestión administrativa y registral, y nuevo modelo de gestión de recursos humano altamente calificado en el procesos de la calificación e inscripción registral del Registro de Bienes Muebles.

La innovación comprende los siguientes componentes: i) Nuevo sistema informático de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación, red de transmisión de datos VPN y fibra óptica (Lima); ii) Títulos archivados y títulos presentados por demanda del servicio, serán digitalizados con valor legal, toda la data

digitalizada será depositada en la Base de Datos de la Sede Central; iii) Normas de gestión administrativa y registral modificadas, que permita un proceso de calificación e inscripción registral con competencia nacional; iv) Nuevo sistema de gestión de personal altamente capacitado y especializado en materia de la calificación e inscripción registral del registro de Bienes Muebles.

La deseabilidad del proyecto en principio se somete al deseo o la voluntad de la Alta Dirección de la Sunarp, sustentado en las necesidades (cobertura geográfica) y quejas (atención fuera de plazo, errores de calificación registral) de los ciudadanos, factores que restringen y elevan los costos de los servicios registrales para los usuarios.

La factibilidad de la implementación se garantizará con el liderazgo directo de la Gerencia General, así como la implementación de un equipo técnico con capacidad ejecutiva que será conformada por los trabajadores con perfil adecuado y más capacitados de la entidad, la que será complementado con la consultoría especializado en la materia del proyecto. La factibilidad de la implementación contará con la gestión estratégica del cambio y sensibilización al personal que pudiera ofrecer resistencias al cambio, por tanto, no existe ninguna barrera normativa, operativa ni técnica para la ejecución del proyecto de innovación.

La viabilidad de la ejecución del proyecto de innovación, presupuestalmente y financieramente no tendría restricción alguna, debido a que la entidad tiene ingresos por el cobro de las tasas registrales, como fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados (RDR), los ingresos son superior a los gastos ejecutados anualmente, es decir la entidad genera usualmente saldo de balance considerable, la cual respalda la viabilidad del proyecto.

Summary

The innovation project for the provision of the registry service provided by the registry system has the purpose of improving the quality of the registry services and the citizen's access to registry services. These services grant legal security to the economic and social transactions made by citizens which in turn creates conditions for the socioeconomic development of the country.

The problem of the registry service is “the high amount of time spent by citizens to receive the Personal Property Registry service provided by the Registry System in the country from 2014 to 2018.” The problem has two edges. First, citizens who live in the provinces and districts far away in relation to the provinces where there are registered offices face problems of accessibility to registered services. Second, citizens face problems of attention periods in the qualification of the specified titles. In summary, both factors require citizens a lot of time and cost to access the registered services

The problem is characterized through effectiveness indicators of the coverage level of the registration services provided in all the provinces of the country and through delivery time indicators of qualified property titles issued in the registry offices over the country.

The direct causes of the problem are: i) an imbalance between supply and demand of registry services in each individual registry office; ii) heterogeneous productivity of registry workers across all registry offices; and, iii) heterogeneity in the effectiveness of budget resources use.

The indirect causes are: i) the information technology systems have outdated data base which is applicable only to one registry office (local systems) and many of the applications these local systems have are atomized and technologically outdated, ii) the registry system regulations restrict the geographic coverage across provinces, constraining the powers of the registrars to one registry office only, iii) the property titles used in the qualification process are physical and each one is located in one registry office only, and iv) inadequate management of human resources to serve the growth of the demand for registry services.

To solve the causes of the problem, this paper identifies the fundamental means based on each one of the indirect causes of the problem, additionally, it identifies the actions necessary to determine the possible solution to the problem.

The fundamental means that have been used to propose the solution to the problem and those that are within the competence of the Sunarp are: i) Information technology system of the Registry of Movable Property with a centralized and modern Database with scope national; ii) Archived titles and titles presented by users (demand) digitized with legal value, for the qualification with national competence of the Registration of the Registry of Movable Property; iii) Rules for the process of registration of the Registry of Movable Property that allow qualifying titles with national competence; iv) Adequate management of the human resources of the Movable Property Registry, with highly trained personnel to assume registration qualification with national competence and provide quality registration service to citizens.

The intervention of the innovation project will be implemented through the use of the Desing Thinking method, SCRUM agile method (melé), use of Lean Startup which is an agile and inexpensive method, like the Minimum Viable Product (PMV).

The design and implementation of the innovation project for the registry service of the Personal Property Registry nationally will require a strategic change management. The innovation project includes the development and implementation of a new information technology system for the registry that will allow the transmission of registry data, switching the current registry filing system from physical documents to digital documentation with legal value, changing management and registry regulations and a new model to manage the new human resources that will be highly specialized in the qualification and registration processes of the Personal Property Registry. The innovation project comprises the following components: i) a new support information system for registry management which includes a new communication system, VPN data transmission network and optical fiber (Lima), ii) the filed property titles and newly issued property titles will be digitized and will have legal value, all the digital information will be gathered in the headquarters data base, iii) modified administrative and registry management regulations that will enable the qualification and registry of personal property titles nationally, iv) a new human resource management system to manage

workers who are highly trained and specialized in qualification and registry processes of the Personal Property Registry.

The desirability of the project is subject to Top Management at SUNARP's desire and will which will be based on user's needs (geographical coverage) and complains (delay in registry, mistakes in the qualification process), factors that constrain the registry service and increase its cost for the citizen.

The viability of implementation of the project will be granted by the General Manager's direct involvement in leading the project, as well as by the assembly of a work team with executive capacity that will be comprised by the best suited and most talented workers within the institution and complemented by a consulting team specialized in the field of the project. The feasibility of the project will incorporate strategic change management and awareness campaign targeted to workers who might resist the change. Therefore, there won't be regulation, operational or technical barriers to the implementation of the innovation project.

The viability of the execution of the innovation project, budget and financially would not have any restriction, because the Sunarp has income for the collection of registration fees, as a source of financing Directly Raised Resources, the income is higher than expenses executed annually, that is, the entity usually generates a considerable balance, which supports the viability of the project.

Índice

	Pág.
Resumen	i
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	7
CADENA DE VALOR Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS REGISTRALES	7
1.1 Identificación de la Cadena de Valor y la Ubicación del posible problema	7
CAPÍTULO II	11
DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.1 Construcción y Redacción Formal del Problema	11
2.2. Marco conceptual.....	11
2.3. Evidencias del Problema.....	17
2.3.1. Cobertura del servicio registral por provincias a nivel nacional	18
2.3.2 Plazo de calificación de títulos para la Inscripción Registral.....	24
2.3.3 Análisis Cualitativo de las causas del problema.	35
2.4. Contexto institucional y normativo.....	36
2.4.1 Contexto Institucional actual	36
2.4.2 Normatividad vinculada al problema	41
CAPÍTULO III	46
CAUSAS DEL PROBLEMA	46
3.1. Causas Directas.....	47

3.1.1. Desequilibrio de la demanda y oferta del servicio de inscripción registral a nivel de cada oficina registral.....	47
3.1.2 Heterogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional	51
3.1.3 Heterogeneidad en la eficiencia del uso del recurso presupuestal	53
3.2. Causas Indirectas	54
3.2.1 Sistema de la tecnología de información del Registro obsoleta con Base de Datos de alcance a nivel de cada Oficina Registral	55
3.2.2 Título archivado en documento físico para uso en el proceso de la calificación registral con alcance a nivel de cada Oficina Registral	59
3.2.3 Las normas de gestión del sistema registral presentan restricciones de cobertura geográfica a nivel de provincias	61
3.2.4 Inadecuada Gestión de Recursos Humanos respeto al crecimiento de la demanda de servicios registrales.....	68
CAPITULO IV	76
ANÁLISIS DE MEDIOS Y ALTERNATIVAS	76
4.1. Análisis de Medios	76
4.2. Alternativa de Solución	81
CAPITULO V	83
DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN INNOVADORA	83
5.1 Marco teórico de la intervención innovadora.....	83
5.1.1 ¿Qué es innovación?	83
5.1.2 Tipos de innovaciones	85
5.1.3 Modelo de innovación	86
5.1.4 Método de innovación.....	88
5.2 Concepto y Prototipo de Innovación para el Registro de Bienes Muebles.....	91

5.2.1. Concepto de Innovación	91
5.2.2. Prototipo de innovación para el Registro de Bienes Muebles	94
5.2.2.1. Nuevo sistema informático de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación en Virtual Private Network (VPN) y fibra óptica (Lima)	94
5.2.2.2. Títulos archivados digitalizados con valor legal y los títulos presentados por demanda del servicio con valor legal, todos ingresados a la Base de datos de la Sede central.....	99
5.2.2.3. Modificación de las normas de gestión administrativa y registral, que permita una gestión con competencia nacional.....	105
5.2.2.4. Nuevo sistema de gestión del personal y altamente capacitado y especializado en materia de la calificación e inscripción registral del registro de Bienes Muebles	108
5.3 Matriz de indicadores para evaluar las mejoras de la intervención innovadora	111
CAPITULO VI	117
ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO	117
6.1 Análisis de la Deseabilidad	117
6.2 Análisis de la Factibilidad.....	118
6.3 Análisis de la Viabilidad	121
CONCLUSIONES	125
Bibliografía	130

Índice de Tablas

Tabla 1. Ubicación del Problema en la Cadena de Valor	10
Tabla 2. Cobertura geográfica del sistema registral a nivel de las provincias – 2019.....	19
Tabla 3. Presencia del sistema registral a nivel de las Zonas Registrales	22

Tabla 4. Eficacia en la Cobertura del Servicio de Inscripción Registral de Bienes Muebles	22
Tabla 5. Plazo de calificación de títulos presentados a nivel de Zonas Registrales - año 2018.....	25
Tabla 6. Plazo de calificación de títulos presentados a nivel de Oficinas Registrales - año 2018.....	26
Tabla 7. Títulos Calificados del Registro Vehicular En Plazo Menor o Igual a 48 Horas	29
Tabla 8. Títulos Calificados del Registro Vehicular en Plazo Menor o Igual a 72 Horas	30
Tabla 9. Títulos Calificados del Registro Vehicular en Plazo Menor o Igual a 7 Día.....	31
Tabla 10. Inscripción de Actos Registrales con plazos de atención preferente	43
Tabla 11. Demanda y oferta de los servicios de inscripción registral	50
Tabla 12. Productividad por Sección registral a nivel de las oficinas registrales	52
Tabla 13. Eficiencia en el uso del recurso presupuestal – Año 2018	53
Tabla 14. Partidas registrales por sistema informáticos - Año 2017.....	55
Tabla 15. Registros versus sistemas de información	56
Tabla 16. Inventario de aplicativos	57
Tabla 17. Mapeo de aplicativos y Uso de tecnologías.....	58
Tabla 18. Sistema de información desarrollada en la Sunarp	59
Tabla 19. Títulos recepcionados en oficinas registrales y calificados en otras oficinas	68
Tabla 20. Situación general de la gestión de recurso humano registrador–año 2018	70
Tabla 21. Situación de la gestión de recurso humano registrador a nivel de zonas– año 2018.....	70
Tabla 22. Situación general de la gestión de recurso humano asistente registral–año 2018.....	71
Tabla 23 Situación de la gestión de recurso humano asistentes registrales por zonas–año 2018	72

Tabla 24. Crecimiento de los servicios de inscripción y publicidad registral.....	73
Tabla 25. Crecimiento de las oficinas registrales y oficinas receptoras.....	74
Tabla 26. Porcentaje del crecimiento de la demanda de servicios registrales vs. Incremento del personal registral.....	75
Tabla 27. Cantidad de títulos presentados para ser digitalizados	100
Tabla 28. Cantidad de Imágenes a ser digitalizados	101
Tabla 29. Registro de Bienes Muebles - Hojas.....	102
Tabla 30 Propuesta de la modificación de las normas de gestión registral	107
Tabla 31. Matriz de indicadores.....	112
Tabla 32. Comportamiento de la ejecución de ingreso y gastos	122
Tabla 33. Saldo de los ingresos menos gastos ejecutados.....	123

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de valor.....	8
Figura 2. Tiempo insumido por el usuario en obtener el servicio de inscripción registral	9
Figura 3. Cobertura geográfica del sistema registral a nivel de las provincias.....	19
Figura 4. Población que cuenta con presencia del sistema registral en sus provincias.....	21
Figura 5. Porcentaje de población que cuenta con presencia del sistema registral en sus provincias	21
Figura 6. Porcentajes de la media y desviación estándar del plazo de calificación de títulos a nivel de zonas registrales	26
Figura 7. Porcentaje del plazo de calificación de títulos por oficinas registrales.....	28
Figura 8. Plazo de calificación del registro vehicular	34
Figura 9. Organigrama de la Sunarp.....	41
Figura 10. Árbol de problemas de la atención de servicios registrales	46
Figura 11. Desequilibrio de la demanda y oferta de los servicios registrales.....	49
Figura 12. Eficiencia en el uso del recurso presupuestal	54
Figura 13. Archivo de títulos del sistema registral, estado físico del documento	60
Figura 14. Demanda de los servicios registrales 2009-2018	73

Figura 15. Árbol de medios	77
Figura 16. Crear producto mínimo viable (PMV).....	89
Figura 17. Concepto de la innovación.....	92
Figura 18. Diseño de modelo prototipo	98
Figura 20. Línea de Producción de Microformas	104
Figura 21. Operador virtual y remoto físico con competencia nacional.....	105
Figura 22. Esquema del nuevo sistema de gestión del personal para el Registro de Bienes Muebles	108
Figura 23. Propuesta de unidad de coordinación para la ejecución del proyecto de innovación.....	119
Figura 24. Comportamiento de la ejecución presupuestal de ingresos y gastos	123
Figura 25. Saldo de la ejecución presupuestal, ingresos menos gastos	124



INTRODUCCIÓN

La inscripción y publicidad registral que brinda el sistema registral del Perú bajo el órgano rector de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP son servicios de gran importancia, ya que a través de estos se otorga seguridad jurídica a las transacciones económicas que desarrollan las personas naturales y jurídicas, tales como: Inscripción de predios, compra venta de viviendas, compra venta de vehículos, constitución de empresas, registro de garantías y mobiliarias, registro de organizaciones sociales, comunidades campesinas y nativas, registro de las formalizaciones de tierras urbanas y rurales como programa del gobierno, entre otros. Estos servicios de inscripción finalmente crean condiciones para el desarrollo socio económico del país.

Por aquella importancia interesa que estos servicios sean otorgados con eficacia, eficiencia y de calidad a los ciudadanos que demanda dichos servicios. En ese contexto, el problema que enfrenta este proyecto es la alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de inscripción registral de bienes muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país durante el periodo 2014 - 2018.

Este problema se evidencia en la cantidad de tiempo que utiliza el ciudadano para trasladarse a las oficinas registrales, especialmente en las provincias del interior del país, y la demora en el proceso de la calificación e inscripción registral por parte del personal registral; lo que finalmente implica que los ciudadanos reciban servicios fuera del plazo (inoportuno) que el propio Sunarp ha establecido para los diferentes servicios registrales.

En el Perú, la cobertura de los servicios de inscripción registral es a través de las oficinas registrales implementadas con registradores. De las 196 provincias del Perú, 64 provincias cuentan con oficinas registrales lo que representa el 33% del total provincias. Asimismo, el 29% (57 provincias) del total de provincias a nivel nacional son puntos de atención que no cuentan con registradores. Por último, existen provincias que no cuentan con oficinas desconcentradas de SUNARP representando el 38% (75 provincias). Estas últimas provincias al no contar con oficinas que provean el servicio registral deben pagar

altos costos por ese servicio. Todo ello significa largas horas de viaje de una provincia a otra para lograr recibir el servicio registral.

Por otro lado, los servicios de inscripción registral en lugares como Ayacucho y Cusco registran los porcentajes más altos de la calificación de títulos fuera de plazo, siendo estos el 78% y 72% respectivamente. Los porcentajes más bajos de calificación de títulos fuera de plazo los registra Trujillo con el 17% e Iquitos con el 14%.

La metodología utilizada para recoger la evidencia presentada fue principalmente de corte cuantitativo pues se realizaron análisis de estadística descriptiva, dígase las bases de datos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Oficina General de la Tecnología de la Información y el Sistema de la tecnología de la información de la SUNARP. Asimismo, se empleó el Censo de 2017 del INEI.

De este modo, se identificaron tres causas del problema, siendo estas las siguientes: i) Desequilibrio de la demanda y oferta del servicio de inscripción registral a nivel de cada oficina registral; ii) Heterogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional; y, iii) Heterogeneidad en la eficiencia del uso del recurso presupuestal.

Respecto a la primera causa, se pudo encontrar que la demanda de los servicios de inscripción registral, representada en la cantidad de títulos presentados para su calificación, supera la oferta de estos, es decir, la capacidad de respuesta operativa para la calificación de los títulos presentados en cada una de las oficinas registrales del país. En ese sentido, la brecha entre la demanda y la oferta a nivel nacional varía de acuerdo a las oficinas, desde una brecha del 0% en las oficinas de Chepén y Sullana, hasta el 60% de exceso respecto a los títulos presentados en la oficina registral de Lima. Los departamentos cuyas oficinas presentan una brecha más amplia son Cajamarca, Cusco, Madre de Dios y Ayacucho. De este modo, esta brecha incide considerablemente en el tiempo que le tomara al ciudadano en el registro de sus bienes inmuebles y muebles.

La segunda causa está vinculada a la productividad de los registradores la cual se mide a nivel de cada una de las secciones registrales. En la oficina registral está

implementada 162 secciones registrales para responder a la demanda de los títulos presentados en los registros de Persona Naturales, Personas Jurídicas, Bienes Muebles y Propiedad Inmueble. La productividad media de los registradores es 4,320 títulos calificados al año, la media sería representada por las oficinas registrales de Tarma y Chachapoyas. En el Perú, existen registradores muy productivos que califican encima de 6,000 títulos por año, así como registradores con muy poca producción por debajo de 2,700 títulos calificados. Esta diferencia hace que el desarrollo del proceso registral se vea afectado, perjudicando las oficinas donde los registradores tienen una poca producción.

La tercera causa está referida a la eficiencia en el uso del recurso presupuestal. Esta se mide por los gastos corrientes ejecutados respecto a la cantidad de actos registrales calificados. La zona registral de Moyobamba tiene un presupuesto unitario ejecutado de S/.105.00 por cada acto registral inscrito, siendo más eficiente; mientras que la zona registral de Huaraz resulta ineficiente ejecuta S/. 224.00 soles por cada acto registral inscrito. Esto influye en la demora de los registros ya que, al tener costos altos o mayor cantidad de gastos, las personas que no cuentan con los recursos para cubrir de manera inmediata esos gastos difícilmente lograrán culminar su proceso registral en corto tiempo.

Luego de identificar las causas anteriormente señaladas, se opta por elegir las 3 causas las que, convertidas a medios, son las siguientes: Equilibrio de la demanda y oferta del servicio de inscripción registral a nivel de cada oficina registral, homogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional y homogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional.

En ese sentido, la propuesta de innovación del presente proyecto es desarrollar una nueva tecnología de la información registral, implementar títulos digitales con valor legal, modificar las normas de gestión y de procesos registrales que son restrictivas, a que las normas sean de alcance nacional sin restricción a nivel de provincia y el modelo se complementa con personal registral altamente capacitada y especializada en el proceso de calificación e inscripción con competencia nacional.

Los componentes de la propuesta son cuatro. El primero es la implementación de un nuevo sistema informático de soporte para la gestión. Esto requiere cambiar la actual tecnología de la información registral y el sistema de comunicación existente. El segundo componente implica el cambio del sistema de archivo del documento físico a un archivo de documento digital con valor legal. El tercer componente se realizará luego de concluido los trabajos anteriores, modificando las normas de gestión administrativa y registral de competencia provincial a una competencia nacional. Por último, en función a la nueva tecnología y herramientas desarrolladas, se procederá a capacitar al personal registral y de otras áreas involucradas en el tema de la innovación para su operatividad y resultados esperados.

El primer componente de nuevo sistema informático de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación es la primera condición necesaria pero no suficiente que tiene que ser desarrollada y modificada en cuanto a software y hardware que están operando actualmente, estas a la fecha tienen restricciones de competencias a nivel de las Zonas Registrales y cada una de las oficinas registrales, esta es una de las barreras que demandará mucho esfuerzo para su eliminación.

El segundo componente acerca de los títulos archivados digitalizados con valor legal y los títulos presentados por demanda del servicio digitalizado con valor legal, todos serán ingresados a la base de Datos de la Sede Central para la asignación de la carga laboral al personal para su calificación e inscripción registral remota desde cualquier parte del país.

El tercer componente es la modificación de las normas de gestión administrativa y gestión registral que están definidas en el Reglamento de Organizaciones y Funciones de la institución, así como los procesos de calificación e inscripción registral definidas en los reglamentos y directivas registrales, las mismas que están diseñadas para una gestión registral de competencia a nivel de las Zonas Registrales y a nivel de las oficinas registrales, serán modificadas para una competencia nacional de calificación e inscripción registral. Todas las herramientas implementadas requerirán del personal

altamente capacitado y especializado en materia de la calificación e inscripción registral del Registro de Bienes Muebles.

El cuarto componente es la capacitación del personal, previa selección y evaluación, en la operatividad y el uso de las nuevas herramientas, los trabajadores más idóneos serán incorporados a la nueva gestión de la inscripción registral con competencia nacional. Los resultados esperados serán medidos a través del seguimiento y evaluación de la prestación del servicio registral.

El problema y la propuesta del presente proyecto cumplen el criterio de deseabilidad ya que la demanda de los servicios registrales por parte de los ciudadanos viene en incremento y la propuesta pretende mejorar la atención del servicio al ciudadano. En este orden de ideas, los ciudadanos desean contar con seguridad jurídica de sus transacciones, en concreto las inversiones que las familias y empresas ejecutan, deben tener la seguridad que crea condiciones para el desarrollo de la economía familiar y empresarial.

Respecto al criterio de factibilidad, se propone implementar una Unidad Coordinadora que será parte integrante de la Gerencia General. Esta unidad debe contar con líderes que representa a las áreas más importantes para el proceso del desarrollo del proyecto de innovación. Se debe implementar equipos técnicos de trabajo a tiempo completo dependiendo de las fases de la implementación. El equipo técnico para la implementación del proyecto de innovación debe ser multidisciplinario conformado por los ingenieros de informática que conocen el sistema registral, abogados con experiencia y conocimiento del sistema de gestión registral, así como la operatividad de la calificación e inscripción registral, es decir personal que está en la misma producción del servicio registral, así también se requiere ingenieros industriales con experiencia en el análisis de procesos (AS IS y TO BE) y personal de otras disciplinas con experiencia en proyectos y en tema de innovación.

Asimismo, la Sunarp genera ingresos propios por la prestación de los servicios de inscripción y publicidad registral. Luego de realizar un balance entre los ingresos y gastos de la entidad, se concluye que sí cuenta con la capacidad financiera para financiar el

proyecto. El monto es de aproximadamente 50 millones de soles anuales por concepto de saldo de balance, que finalmente son transferidos a INPE y Ministerio de Justicia. Este margen sostiene la viabilidad del financiamiento al proyecto de innovación propuesto.

Finalmente, este trabajo de investigación se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo del presente trabajo de innovación, se desarrolla la Identificación de la Cadena de Valor y la Ubicación del problema en ella; en el segundo capítulo se evidencia el problema a través de los indicadores de eficacia en la cobertura geográfica y plazos de entrega de los servicios registrales a los ciudadanos; en el tercer capítulo se analizan las causas directas y las causas indirectas del problema de la prestación del servicio registral; en el capítulo cuarto se hace el análisis de medios fundamentales y las acciones correspondientes para determinar la alternativa de solución al problema; en capítulo quinto se desarrolla el diseño del proyecto de intervención innovadora y en el capítulo sexto y último se expone deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la intervención innovadora.



CAPÍTULO I

CADENA DE VALOR Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS REGISTRALES

1.1 Identificación de la Cadena de Valor y la Ubicación del posible problema

Para ubicar el problema de la innovación, utilizamos el modelo de la cadena de valor, según Hernández (2017) desarrolla un enfoque interesante respecto al uso del modelo de la cadena de valor para el análisis de las funciones del estado y de la sociedad.

Lo que el modelo propone es entender la creación del valor a través de los procesos de producción. La entidad pública, al actuar, produce servicios para incidir sobre la realidad social. Como toda producción, estos procesos pueden representarse como transformaciones de recursos en productos a través de operaciones que generan efectos sociales a los que denominamos resultados e impactos. Las actividades que desarrolla la entidad pública son representadas como un conjunto de procesos de transformación de recursos en productos que generan determinados efectos en la sociedad. A partir de esta idea, se introduce una primera diferenciación. En la Figura 1, el cuadrante “ESTADO”, en el lado izquierdo presentan los procesos de producción pública; en el lado derecho, la “SOCIEDAD” comprende la prestación de los servicios que generan efectos en la sociedad. La línea divide la cadena de valor y permite identificar dos “cuadrantes” diferentes (Hernández, 2017, pg. 1-4).



Figura 1. Cadena de valor

Fuente: Hernández (2017). El modelo de la cadena de valor público I: La producción pública. Arxé: Política y gobierno

La línea de puntos rompe la linealidad inicial de la cadena que vincula recursos a productos y a efectos, diferenciando a través de estos cuadrantes, dos tipos de relaciones de naturaleza muy diferente.

El lado izquierdo de la figura, es decir el cuadrante “ESTADO”, son relaciones técnicas cognoscibles que vinculan recursos y productos, dada el nivel determinado de la tecnología, los procesos utilizan los recursos para transformar en productos que son entregados a los ciudadanos.

Cuando nos movemos hacia el cuadrante “SOCIEDAD” nos encontramos con relaciones de naturaleza muy diferente. Allí lo que encontramos son comportamientos sociales determinados por ciertas variables, que mantienen entre sí relaciones que no están definidas y que, por tanto, escapan a la posibilidad de un control de tipo técnico.

En el primer caso, lo que tenemos son relaciones técnicas de producción, en el segundo relaciones sociales en las que buscamos incidir a partir de la producción pública sobre la base de determinadas hipótesis o apuestas de política.

Asimismo, notemos que el nexo entre ambos cuadrantes, su intersección, se ubica en el producto. Este es el punto terminal del proceso de producción y el inicio de la cadena de efectos que las políticas apuestan a producir (Hernández, 2017, pg. 1-3).

Situación del problema en la Cadena de Valor Público. - El problema actual de la prestación de los servicios registrales a los ciudadanos se encuentran en la generación del producto de inscripción registral del registro de Bienes Muebles, es decir, inscribir títulos presentados por los usuarios. El servicio de inscripción registral es la más importante en cuanto a su magnitud, uso de recursos y es el producto que se entrega a los ciudadanos que como resultado otorga la seguridad jurídica a las transacciones económicas y sociales que realizan los usuarios. El problema es la entrega de los servicios de inscripción registral a los usuarios, **fuera de plazo normado** en el reglamento de inscripción registral, de otro lado existe el problema de **accesibilidad a los servicios registrales** de la población que se encuentra en las zonas más alejadas al interior del país, quienes incurren en costos de transportes, alimentación, costo de oportunidad de su tiempo, adicionalmente son personas de escasos recursos económicos.



Figura 2. Tiempo insumido por el usuario en obtener el servicio de inscripción registral

Fuente: Elaboración propia

La entrega del producto de la inscripción registral es la fase final de la gestión pública de la Sunarp, y es nexo entre relaciones técnicas de la producción y relaciones sociales o el inicio de la cadena de efectos que las políticas apuestan a producir la seguridad jurídica que crea condiciones para el desarrollo económico del país.

Tabla 1. Ubicación del Problema en la Cadena de Valor

INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
Recursos humanos registrales. Tecnología de la información registral. Normas del sistema registral.	Procesos de inscripción registral	Actos registrales inscritos en los registros públicos.	Seguridad jurídica a las transacciones económicas y sociales	Condiciones creadas para el desarrollo económico y social.

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO II

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se realiza la descripción del problema, el marco conceptual y el contexto institucional y normativo.

2.1 Construcción y Redacción Formal del Problema

Dado que el problema es a nivel del producto que se entrega al ciudadano, en la redacción del problema se considera presente los siguientes elementos pertinentes al Sistema Nacional de los Registros Públicos - SINARP.

Desviación de desempeño: Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano

Producto bajo análisis: Inscripción Registral de Bienes Muebles.

Sujeto que desarrolla o entrega el producto: Sistema Nacional de los Registros Público.

Lugar: En todo el país

Lapso: Años del 2014 a 2018.

Problema:

“Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral de Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país años 2014 a 2018”.

2.2. Marco conceptual

El marco conceptual comprende la definición de conceptos claves presentes en el problema, con la finalidad de entender, qué tema o materia estamos planteando como un proyecto de innovación pública.

Sistema Nacional de los Registros Públicos y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. En la Ley N° 26366, Ley de Creación del Sistema Nacional de los Registros Públicos y de la Superintendencia de los Registros Públicos, se

encuentran los conceptos del Sistema Registral y de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos que a continuación presentamos.

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Es un Organismo Descentralizado Autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de Registros Públicos, con personería jurídica de Derecho Público, con patrimonio propio y autonomía funcional, jurídica registral, técnica, económica, financiera y administrativa; está comprendida en el volumen 05 del presupuesto del Sector Público. La Superintendencia tiene por objeto dictar las políticas y normas técnico-administrativas de los Registros Públicos estando encargada de planificar, organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de los actos y contratos en los Registros Públicos que integran el Sistema Nacional.

El Sistema Nacional de los Registros Públicos. Vincula en lo jurídico registral a los Registros de todos los Sectores Públicos y está conformado por los siguientes registros:

- Registro de Personas Naturales, que unifica los siguientes registros: el Registro de Mandatos y Poderes, el Registro de Testamentos, el Registro de Sucesiones Intestadas, el Registro Personal y el Registro de Comerciantes;
- Registro de Personas Jurídicas, que unifica los siguientes registros: el Registro de Personas Jurídicas, el Registro Mercantil, el Registro de Sociedades Mineras, el Registro de Sociedades del Registro Público de Hidrocarburos, el Registro de Sociedades Pesqueras, el Registro de Sociedades Mercantiles, el Registro de Personas Jurídicas creadas por Ley y el Registro de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada;
- Registro de Propiedad Inmueble, que comprende los siguientes registros: Registro de Predios; Buques; Embarcaciones Pesqueras; Aeronaves; de Naves; Derechos Mineros; Concesiones para la explotación de los Servicios Públicos.
- El Registro de Bienes Muebles, que unifica los siguientes registros: el Registro de Bienes Muebles, el Registro de Propiedad Vehicular, el Registro Fiscal de Ventas a Plazos, el Registro de Prenda Industrial, el Registro de Prenda Agrícola, el

Registro de Prenda Pesquera, el Registro de Prenda Minera, el Registro de Prenda de Transportes;

- Los demás Registros de carácter jurídico creados o por crearse.

La finalidad del Sistema Nacional de los Registros Públicos. Es mantener y preservar la unidad y coherencia del ejercicio de la función registral en todo el país, orientado a la especialización, simplificación, integración y modernización de la función, procedimientos y gestión de todos los registros que lo integran.

Órganos Desconcentrados. Según el Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF de la Sunarp (2013), las oficinas registrales a nivel nacional están organizadas en Zonas Registrales que son Órganos Desconcentrados.

- Las Zonas Registrales son Órganos Desconcentrados que gozan de autonomía en la función registral, administrativa y económica dentro del límite que establece la Ley y el presente Reglamento. Tienen por finalidad dirigir, promover y coordinar las actividades de las Oficinas Registrales dentro del ámbito de su competencia territorial, con el fin de cautelar que los servicios registrales sean brindados en forma eficiente y oportuna, dentro del marco legal correspondiente. Deben cumplir con los lineamientos que dicten los órganos de administración interna, así como de línea de la SUNARP
- Las Oficinas Registrales son unidades de ejecución de los Órganos Desconcentrados encargadas de brindar los servicios de inscripción y publicidad registral de los diversos actos y contratos inscribibles en el ámbito de su competencia. Depende jerárquicamente de la Jefatura Zonal y en su función registral de la Unidad Registral de la Zona Registral a la que pertenece.

Funciones de las Oficinas Registrales. Son funciones de las Oficinas Registrales las siguientes:

- “a) Ejecutar el proceso de inscripción y publicidad de los actos y contratos que la Ley determina para los diversos Registros.

- b) Custodiar y dar seguridad a los documentos que conforman el archivo registral de su competencia.
- c) Organizar, controlar y supervisar el desarrollo de las actividades del Diario y Mesa de Partes.
- d) Orientar a los usuarios en los trámites registrales y atender sus quejas y reclamos.
- e) Informar periódicamente a la Jefatura Zonal sobre la gestión registral y administrativa de la Oficina.
- f) Efectuar las liquidaciones y recibir los pagos que por concepto de tasas registrales efectúen los usuarios.
- g) Conservar y dar mantenimiento a los bienes asignados a la Oficina Registral.
- h) Ejecutar las labores administrativas propias de la Oficina Registral.
- i) Emitir opinión sobre los proyectos normativos en materia registral que la Dirección Técnica Registral elabore.
- j) Las demás funciones que le sean asignadas por las normas sustantivas (Sunarp, 2013, pg. 45)".

La Seguridad Jurídica. Es una garantía que el derecho proporciona a los asociados respecto de la conservación y respeto de sus derechos, y que si éstos fueran violados le serán restablecidos o reparados.

Los registros que administra la Sunarp son: Registro de Propiedad Inmueble, Bienes Muebles, Personas Naturales y Personas Jurídicas.

El Registro. Es un sistema ordenado que publicita los actos y derechos de las personas brindando certeza y seguridad jurídica en las contrataciones – Sunarp.

Procedimiento Registral. Es un procedimiento especial de naturaleza no contenciosa y definida como el conjunto o la sucesión de actos jurídicamente reglamentados que tienen como objetivo la inscripción de un título en el registro. Está regulado por el Reglamento General de los Registros Públicos. El procedimiento registral se inicia con el ingreso de la solicitud de inscripción en el diario.

Título. Para efectos de la inscripción es el documento en que se fundamenta directa e inmediatamente el derecho o acto inscribible y también formaran parte del título, documentos complementarios que sustenten o contribuyan a la inscripción.

Calificación Registral. Es la evaluación integral de los títulos presentados al registro para determinar si el derecho o la situación jurídica que se pretende publicitar cumple o no con los requisitos previstos en la normatividad legal correspondiente y así determinar si merece la acogida registral es decir la inscripción solicitada.

Calificación e Inscripción registral en primera Instancia. El Registrador Público es el Funcionario Público, características especiales como la autonomía en la calificación registral con sujeción a la legalidad aplicable. Las autoridades administrativas superiores carecen de competencia para dictar órdenes respecto a la calificación de los títulos. En el ejercicio de sus funciones es autónomo, actúa de manera independiente, personal e indelegable.

Anotación Preventiva. Son asientos provisionales y transitorios que tienen por finalidad reservar la prioridad y advertir la existencia de una eventual causa de modificación del acto o derecho inscrito. La existencia de anotaciones preventivas no imposibilita que se extiendan asientos registrales relacionados con los actos y derechos publicitados en la partida registral, salvo que el contenido de la anotación o la disposición normativa que la regula establezca lo contrario.

Inscripción Registral. Es un medio de conceder una protección jurídica específica al titular inscrito, mediante la publicidad registral, esto es, la publicidad que ofrece el Registro de la Propiedad. Y esta especial protección se deja a la voluntad de los adquirentes los cuales pueden decidir si inscribir o no.

Títulos Inscritos. Es el expediente que comprende inscripción de títulos de Bienes Inmuebles, Bienes Muebles, Personas Jurídicas y Personas Naturales. Los ciudadanos que acceden al servicio de Inscripción de Títulos logran la seguridad jurídica de sus bienes y, además acceden a los beneficios de la formalización, tales como: Acceso a los servicios sociales, al sistema de crédito, mayor eficiencia y valor en los

mercados de los bienes, beneficios que contribuyen al desarrollo socioeconómico del país.

Asiento de Inscripción. Se extiende en las partidas luego de que el Registrador realizó la calificación positiva del título, constituido por un resumen del acto o derecho materia de inscripción, relevante para el conocimiento de terceros, indicación del documento en el que consta el acto o derecho, fecha y hora de la presentación del título, el monto pagado, la fecha de inscripción y la autorización del registrador responsable de la inscripción.

Derechos Registrales. Tasas que se paga por los servicios de presentación, inscripción, publicidad registral y otros que presta el registro.

Pre liquidación del título. Se produce en un primer momento, cuando el personal encargado del área de pre liquidaciones efectúa, a solicitud del usuario, una liquidación aproximada de los derechos registrales para su presentación.

Liquidación Definitiva. Cálculo definitivo de tasa registral a ser pagado por el usuario. El Registrador procederá a la liquidación definitiva en los casos que, como resultado de la calificación, concluya que el título no adolece de defectos ni existen obstáculos para su inscripción (Sunarp, 2012, art. 41).

Tacha sustantiva. Es el pronunciamiento emitido por el registrador que determina que el título presentado no es susceptible de subsanación.

Tacha procesal. Opera cuando se ha producido la caducidad del plazo de vigencia del asiento de presentación sin que hubiesen subsanado las observaciones advertidas o no se hubiese cumplido con pagar el mayor derecho liquidado.

Observación del título. Decisión del registrador a través de la cual se determina que el título presentado adolece de defecto subsanable o que su inscripción no puede realizarse por existir un obstáculo que emane de la partida registral, como por ejemplo la falta de inscripción de acto previo.

Instancias del procedimiento registral. Instancias del proceso de inscripción registral. El Registrador (Primera instancia), El Tribunal Registral (segunda y última instancia administrativa), contra lo resuelto por el Tribunal Registral solo se podrá interponer demanda contenciosa administrativa ante Poder Judicial.

Apelación. Recurso administrativo que se interpone cuando la impugnación se sustente en diferente interpretación de las pruebas producidas o cuando se trate de cuestiones de puro derecho. Procede contra las observaciones, tachas y liquidaciones formuladas por los registradores o contra denegatoria de atención de publicidad formal por parte del abogado certificador.

Calificación registral en la Segunda Instancia. El Tribunal Registral es la Segunda y última instancia administrativa de las apelaciones contra las observaciones, tachas, liquidaciones y otras emitidas por los registradores en el proceso registral. Los vocales son independientes en el ejercicio de sus funciones no estando sometido a mandato imperativo alguno. Tiene competencia nacional.

Título archivado. Conjunto de documentos que integran un título y que dieron merito a la extensión del asiento de inscripción; también se considera título archivado a la solicitud de inscripción denegada con la respectiva esquila de observación o tacha. Los títulos archivados forman parte del archivo registral.

Archivo Registral. - Agrupación ordenada de información registral que comprende las partidas registrales, los títulos que dieron merito a las inscripciones, las solicitudes de inscripción denegada, los índices y los asientos de presentación.

Publicidad Registral. - La publicidad registral se hace principalmente respecto a los títulos o actos inscritos en los registros públicos su finalidad es otorgar seguridad jurídica a las transacciones.

2.3. Evidencias del Problema

El problema se evidencia a través de dos componentes: la cobertura del servicio registral por provincias a nivel nacional y los títulos entregados fuera de plazo. La escasa

cantidad de oficinas registrales a nivel provincial y la considerable cantidad de títulos entregados fuera de tiempo da a conocer el problema.

2.3.1. Cobertura del servicio registral por provincias a nivel nacional

La cobertura de los servicios registrales se analiza respecto a la cantidad de las provincias geográficas y la población respectiva del país.

El acceso de la población a los servicios de inscripción registral de calidad y con costos razonables a través de las oficinas registrales, son fundamentales para que los ciudadanos cuenten con seguridad jurídica de las transacciones económicas y sociales tales como: Las inscripciones de compra ventas de vehículos en general (autos particulares y de servicios públicos, de transportes masivos, de cargas livianas y pesadas), sean estas adquiridas directamente de las empresas importadoras de vehículos, o también del mercado de vehículos usados. Los servicios de inscripción registral crean condiciones para el desarrollo socio económico y bienestar de los ciudadanos.

Cobertura geográfica

De las 196 provincias del Perú, la cobertura de los servicios de inscripción registral es a través de las oficinas registrales implementadas con registradores, la cantidad es de 64 provincias que representa el 33% del total provincias, los puntos de atención que no cuentan con registradores están implementadas en 57 provincias que es el 29% del total provincias y las provincias sin la presencia del estado en el tema del servicio registral es de 75 provincias que representa el 38% del total. El 38% de las provincias carecen del servicio registral que para el acceso deben pagar alto costo económico y social, así mismo los servicios de inscripción registral que brindan las oficinas receptoras no son eficaces respecto a la oportunidad de atención en comparación con las provincias que cuentan con las oficinas registrales (Figura 3, Tabla 2).



Figura 3. Cobertura geográfica del sistema registral a nivel de las provincias
Fuente: OGPP-SUNARP

Tabla 2. Cobertura geográfica del sistema registral a nivel de las provincias – 2019

Zonas registrales	Presencia del sistema registral a nivel de provincias				Población por provincias			
	Con oficinas registrales	Oficinas receptoras	Sin oficinas registrales	Total	Con oficinas registrales	Oficinas receptoras	Sin oficinas registrales	Total
N° I Piura	4	5	2	11	1,409,887	601,884	69,901	2,081,672
Piura	3	5	0	8	1,254,925	601,884		1,856,809
Tumbes	1	0	2	3	154,962		69,901	224,863
N° II Chiclayo	7	10	6	23	1,713,367	897,433	209,441	2,820,241
Lambayeque	1	2	0	3	799,675	300,170		1,099,845
Cajamarca	3	7	3	13	676,849	567,265	96,898	1,341,012
Amazonas	3	1	3	7	236,843	29,998	112,543	379,384
N° III Moyobamba	4	5	2	11	507,392	389,025	65,677	962,094
San Martin	3	5	2	10	386,088	389,025	65,677	840,790
Loreto	1	0	0	1	121,304			121,304
N° IV Iquitos	1	4	2	7	479,866	170,020	110,899	760,785
Loreto	1	4	2	7	479,866	170,020	110,899	760,785
N° V Trujillo	6	1	5	12	1,489,384	92,324	196,372	1,778,080
La Libertad	6	1	5	12	1,489,384	92,324	196,372	1,778,080
N° VI Pucallpa	2	1	1	4	214,443	20,465	1,892	236,800
Ucayali	2	1	1	4	214,443	20,465	1,892	236,800
N° VII Huaraz	3	5	12	20	494,448	154,579	160,837	809,864
Ancash	3	5	12	20	494,448	154,579	160,837	809,864
N° VIII Huancayo	8	6	15	29	1,806,840	386,763	636,706	2,830,309
Junin	4	2	3	9	1,089,760	125,966	135,057	1,350,783
Huancavelica	1	3	2	6	117,054	168,818	31,229	317,101
Pasco	1	1	1	3	156,981	91,979	53,028	301,988
Huanuco	2	0	9	11	443,045	0	417,392	860,437
N° IX Lima	6	0	5	11	10,365,445	0	114,454	10,479,899
Lima	6	0	5	11	10,365,445	0	114,454	10,479,899
N° X Cusco	8	6	9	23	1,099,827	369,104	188,675	1,657,606

Cusco	5	4	4	13	808,831	273,201	123,495	1,205,527
Apurímac	2	2	3	7	252,997	95,903	56,859	405,759
Madre de Dios	1	0	2	3	37,999	0	8,321	46,320
N° XI Ica	4	3	0	7	837,533	92,219	0	929,752
Ica	4	1	0	5	837,533	13,232	0	850,765
Ayacucho	0	2	0	2	0	78,987	0	78,987
N° XII Arequipa	4	1	3	8	930,306	74,440	455,687	1,460,433
Arequipa	4	1	3	8	930,306	74,440	455,687	1,460,433
N° XIII Tacna	5	5	10	20	993,272	345,232	338,388	1,676,892
Tacna	1	0	3	4	306,363	0	22,969	329,332
Moquegua	2	1	0	3	159,998	14,865	0	174,863
Puno	2	4	7	13	526,911	330,367	315,419	1,172,697
N° XIV Ayacucho	2	5	3	10	371,660	202,005	34,715	608,380
Ayacucho	2	4	3	9	371,660	130,814	34,715	537,189
Cusco	0	0	0	0	0	38,653	0	38,653
Huancavelica	0	1	0	1	0	32,538	0	32,538
Total	64	57	75	196	22,713,670	3,795,493	2,583,644	29,092,807
En %	33	29	38	100	78	13	9	100

Fuente: Unidad de Planeamiento y Presupuesto de las 14 Zonas Registrales. Elaboración propia

Cobertura geográfica poblacional

La ubicación geográfica provincial de las oficinas registrales oferta los servicios de inscripción registral con mayor facilidad de acceso, atención con bajo costo para los ciudadanos que viven cercana a la oficina registral. La población que cuenta con oficinas registrales en sus provincias asciende a 22,713,670 personas que representa el 78% del total población (Figura 4 y 5).

La población que cuenta con oficinas receptoras o puntos de atención en sus provincias reciben facilidad del acceso pero que en su mayoría la atención no es oportuna debido al traslado físico de los expedientes a las oficinas registrales a donde pertenece, la cantidad asciende a 3,795,493 personas, que es el 13% del total población.

La población que no cuenta en sus provincias con presencia de la oficina registral y receptora se encuentra prácticamente excluido de la accesibilidad a los servicios registrales, esta población asciende a 2,583,644 personas que es el 9% del total de la población, las mismas que se encuentran ubicadas en 75 provincias a nivel nacional.

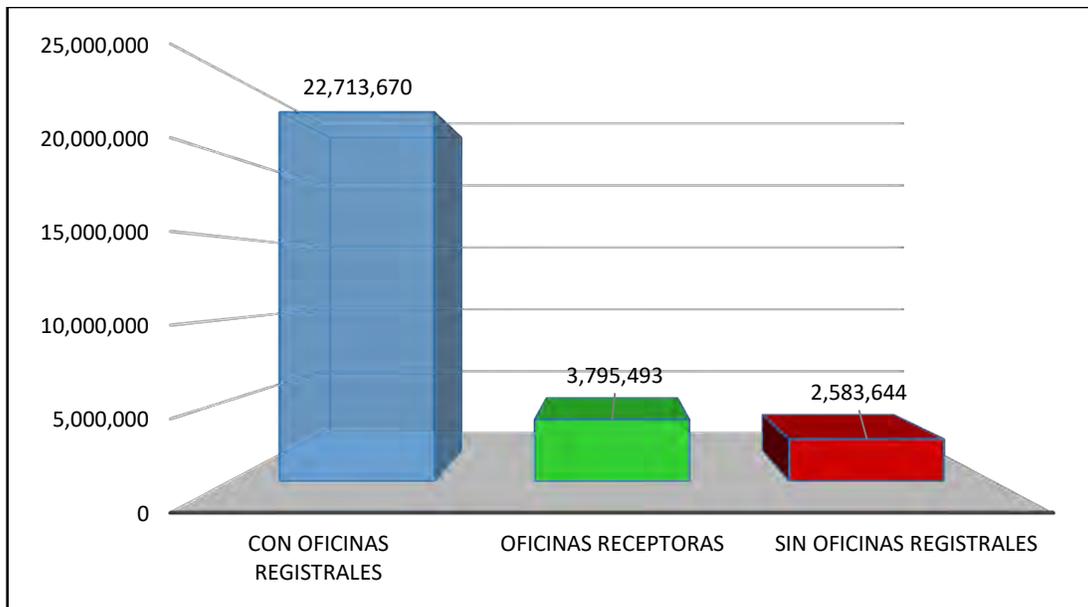


Figura 4. Población que cuenta con presencia del sistema registral en sus provincias
Fuente: INEI – Censo 2017.

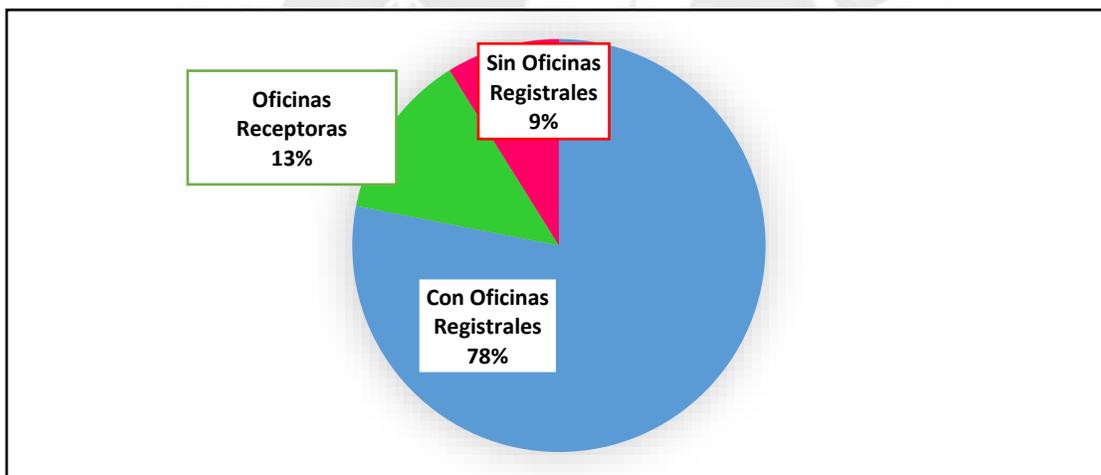


Figura 5. Porcentaje de población que cuenta con presencia del sistema registral en sus provincias
Fuente: Data INEI. Elaboración propia.

La presencia del sistema registral que oferta servicios de inscripción registral de manera efectiva abarca a 64 provincias de las 196 provincias a nivel nacional, es decir abarca el 33% del 100%. Las provincias que cuentan con presencia del sistema registral parcial y las provincias que no reciben ninguna oferta del servicio registral suma 132 provincias que representa el 67% del total provincias del país (Tabla 3).

Tabla 3. Presencia del sistema registral a nivel de las Zonas Registrales

Zonas registrales	Presencia del sistema registral a nivel de provincias				Población por provincias			
	Con oficinas registrales	Oficinas receptoras	Sin oficinas registrales	Total	Con oficinas registrales	Oficinas receptoras	Sin oficinas registrales	Total
N° VIII Huancayo	8	6	15	29	1,806,840	386,763	636,706	2,830,309
N° VII Huaraz	3	5	12	20	494,448	154,579	160,837	809,864
N° XIII Tacna	5	5	10	20	993,272	345,232	338,388	1,676,892
N° X Cusco	8	6	9	23	1,099,827	369,104	188,675	1,657,606
N° II Chiclayo	7	10	6	23	1,713,367	897,433	209,441	2,820,241
N° IX Lima	6	0	5	11	10,365,445	0	114,454	10,479,899
N° V Trujillo	6	1	5	12	1,489,384	92,324	196,372	1,778,080
N° XII Arequipa	4	1	3	8	930,306	74,440	455,687	1,460,433
N° XIV Ayacucho	2	5	3	10	371,660	202,005	34,715	608,380
N° I Piura	4	5	2	11	1,409,887	601,884	69,901	2,081,672
N° III Moyobamba	4	5	2	11	507,392	389,025	65,677	962,094
N° IV Iquitos	1	4	2	7	479,866	170,020	110,899	760,785
N° VI Pucallpa	2	1	1	4	214,443	20,465	1,892	236,800
N° XI Ica	4	3	0	7	837,533	92,219	0	929,752
Total	64	57	75	196	22,713,670	3,795,493	2,583,644	29,092,807
En %	33	29	38	100	78	13	9	100

Fuente: Sistema de la tecnología de la información, Sunarp. Elaboración propia

Eficacia en la Cobertura de los Servicios Registrales de Bienes Muebles

Adicionalmente a la falta de la cobertura de las oficinas registrales al total de 196 provincias del país, existe el problema de la no prestación de los servicios de inscripción registral de Bienes Muebles. De las 74 Oficinas Registrales, 14 Oficinas Registrales no tienen implementado la prestación de los servicios registrales del registro de Bienes Muebles, registro que comprende básicamente inscripción vehicular (Tabla 4).

Tabla 4. Eficacia en la Cobertura del Servicio de Inscripción Registral de Bienes Muebles

Oficinas Registrales	Servicio de Registro Vehicular
Zona Registral N° I - Sede Piura	
Piura	Piura
Sullana	-
Talara	-
Tumbes	Tumbes
Zona Registral N° II - Sede Chiclayo	
Bagua	Bagua
Cajamarca	Cajamarca

Chachapoyas	Chachapoyas
Chiclayo	Chiclayo
Chota	Chota
Jaen	Jaen
Zona Registral N° III - Sede Moyobamba	
Juanjui	Juanjui
Moyobamba	Moyobamba
Tarapoto	Tarapoto
Yurimaguas	Yurimaguas
Zona Registral N° IV - Sede Iquitos	
Iquitos	Iquitos
Zona Registral N° V - Sede Trujillo	
Chepen	Chepen
Chocope	-
Otuzco	Otuzco
San Pedro De Lloc	San Pedro De Lloc
Sanchez Carrion (Huamachuco)	Huamachuco
Trujillo	Trujillo
Zona Registral N° VI- Sede Pucallpa	
Aguaytia	-
Pucallpa	Pucallpa
Zona Registral N° VII - Sede Huaraz	
Casma	Casma
Chimbote	Chimbote
Huaraz	Huaraz
Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo	
Huancavelica	Huancavelica
Huanuco	Huanuco
Pasco	Pasco
Satipo	-
Selva Central (La Merced)	La Merced
Tarma	Tarma
Tingo Maria	Tingo Maria
Huancayo	Huancayo
Zona Registral N° IX - Sede Lima	
Barranca	-
Callao	-
Cañete	-
Huacho	-
Huaral	-
Lima	Lima

Zona Registral N° X - Sede Cusco	
Abancay	Abancay
Andahuaylas	Andahuaylas
Cusco	Cusco
Espinar	Espinar
Madre de Dios	Madre de Dios
Quillabamba	Quillabamba
Sicuani	Sicuani
Urubamba	Urubamba
Zona Registral N° XI - Sede Ica	
Chincha	Chincha
Ica	Ica
Nasca	Nasca
Pisco	Pisco
Zona Registral N° XII - Sede Arequipa	
Arequipa	Arequipa
Camana	-
Castilla Aplao	-
Islay Mollendo	-
Zona Registral N° XIII - Sede Tacna	
Ilo	Ilo
Juliaca	Juliaca
Moquegua	Moquegua
Puno	Puno
Tacna	Tacna
Zona Registral N° XIV - Sede Ayacucho	
Ayacucho	Ayacucho
Huanta	-

Fuente: Sistema de la tecnología de la información, Sunarp. Elaboración propia

2.3.2 Plazo de calificación de títulos para la Inscripción Registral Por Órganos Desconcentrados - Zonas Registrales

El plazo de calificación de los títulos presentados en diferentes Zonas Registrales, tienen como resultado de respuesta con grandes desviaciones estadísticas. En las Zonas Registrales de Ayacucho y Cusco, el 78% y 72% respectivamente de la calificación de títulos es presentado fuera del plazo y en las Zonas Registrales de Trujillo e Iquitos, el 17% y 14% responden con el servicio de calificación de títulos fuera de plazo respectivamente.

Tabla 5. Plazo de calificación de títulos presentados a nivel de Zonas Registrales - año 2018

Zonas Registrales	Cantidad de Títulos Calificados			Calificados en Porcentaje		
	Dentro del plazo	Vencido el plazo	Total	Dentro del plazo	Vencido el plazo	Total
14 Ayacucho	4,449	15,460	19,909	22	78	100
10 Cusco	23,319	60,503	83,822	28	72	100
7 Huaraz	17,840	23,265	41,105	43	57	100
11 Ica	25,177	24,571	49,748	51	49	100
12 Arequipa	57,001	47,400	104,401	55	45	100
6 Pucallpa	13,606	9,877	23,483	58	42	100
3 Moyobamba	29,845	19,650	49,495	60	40	100
1 Piura	40,067	24,565	64,632	62	38	100
8 Huancayo	61,877	35,320	97,197	64	36	100
13 Tacna	48,239	25,053	73,292	66	34	100
2 Chiclayo	65,709	32,127	97,836	67	33	100
9 Lima	487,191	166,570	653,761	75	25	100
5 Trujillo	72,116	14,818	86,934	83	17	100
4 Iquitos	17,652	2,915	20,567	86	14	100
Total	964,088	502,094	1,466,182	66	34	100

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI) (2019). Elaboración propia

Las estimaciones estadísticas de la desviación estándar es de 17.55%, siendo muy alto a nivel de las oficinas zonales que son los órganos desconcentrados del sistema registral, son muy dispersos, es decir los plazos de las calificaciones de los títulos presentados no son homogéneas con respecto a la media que es de 42% de títulos calificados fuera del plazo, más aún se observan que la zona registral de Ayacucho atiende el 78% de títulos calificados fuera del plazo y en lo mejor se tiene a la zona registral de Iquitos con 14% de los títulos calificados fuera de plazo (Figura 6).

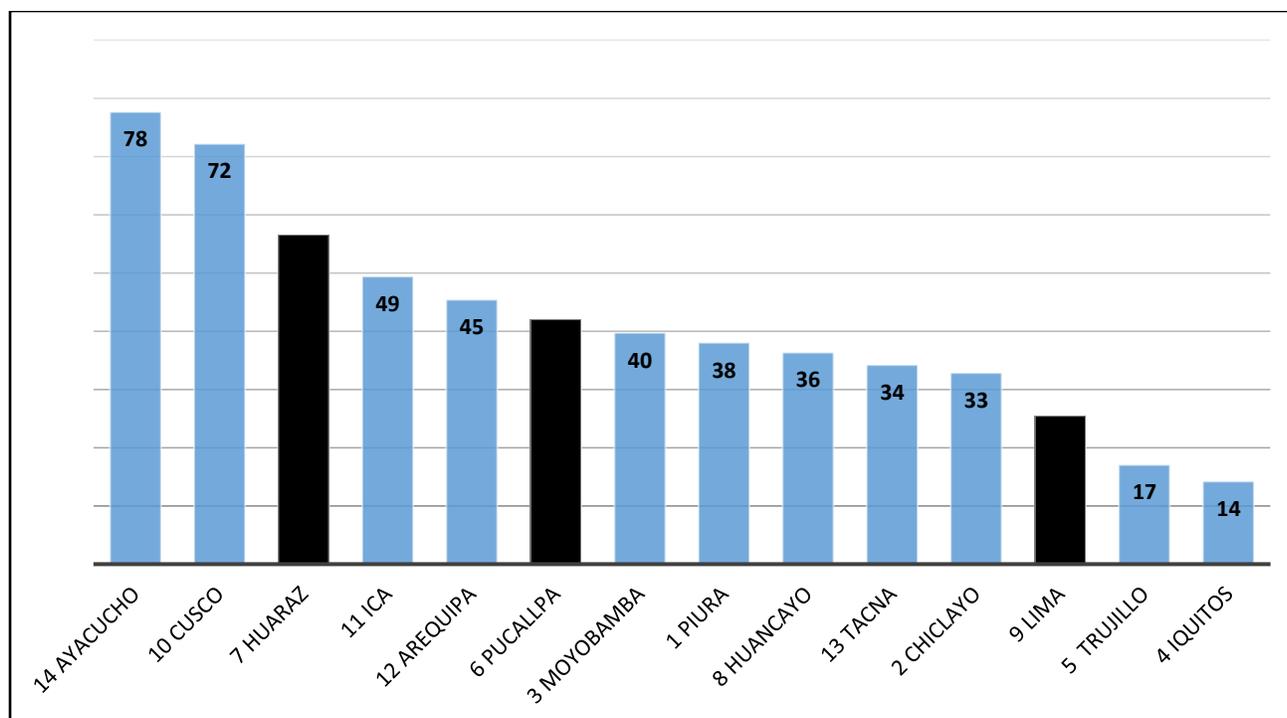


Figura 6. Porcentajes de la media y desviación estándar del plazo de calificación de títulos a nivel de zonas registrales

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI), 2019. Elaboración propia

Por Oficinas Registrales

A nivel de las oficinas registrales, se tiene resultados con muchas desviaciones estadísticas, las oficinas de Madre de Dios, Huaral, Ayacucho y Satipo responden fuera de plazo en más de 80% con el servicio de calificación de títulos presentados y las oficinas registrales con mejor tiempo de calificación son Trujillo con 11% fuera de plazo y Callao 8% fuera de plazo (Tabla 6).

Tabla 6. Plazo de calificación de títulos presentados a nivel de Oficinas Registrales - año 2018

Oficinas Registrales	Cantidad de Títulos Calificados			Calificados en Porcentaje		
	Dentro del plazo	Vencido el plazo	Total	Dentro del plazo	Vencido el plazo	Total
Madre de Dios	1,458	9,548	11,006	13	87	100
Huaral	892	5,706	6,598	14	86	100
Ayacucho	2,406	13,544	15,950	15	85	100
Satipo	1,558	6,484	8,042	19	81	100
Andahuaylas	1,472	5,636	7,108	21	79	100
Huancavelica	1,263	4,578	5,841	22	78	100
Quillabamba	1,055	3,613	4,668	23	77	100
Chota	1,357	3,606	4,963	27	73	100
Islay – Mollendo	979	2,247	3,226	30	70	100
Cusco	14,283	32,516	46,799	31	69	100
Pasco	1,209	2,649	3,858	31	69	100
Huacho	3,758	8,007	11,765	32	68	100

Espinar	776	1,564	2,340	33	67	100
Abancay	3,150	5,818	8,968	35	65	100
Chimbote	7,632	13,472	21,104	36	64	100
Sullana	4,960	8,367	13,327	37	63	100
Huamachuco	1,823	3,004	4,827	38	62	100
Juliaca	8,407	13,636	22,043	38	62	100
Sicuani	1,125	1,808	2,933	38	62	100
Casma	1,298	1,879	3,177	41	59	100
Ica	10,822	14,581	25,403	43	57	100
Nasca	2,372	3,023	5,395	44	56	100
Barraca	2,958	3,516	6,474	46	54	100
Camana	1,882	2,078	3,960	48	52	100
San Pedro	1,514	1,638	3,152	48	52	100
Otuzco	1,326	1,351	2,677	50	50	100
Yurimaguas	3,999	4,026	8,025	50	50	100
Tarma	2,251	2,116	4,367	52	48	100
Huanta	2,043	1,916	3,959	52	48	100
Huaraz	8,910	7,914	16,824	53	47	100
Moyobamba	7,267	5,904	13,171	55	45	100
Arequipa	53,071	42,528	95,599	56	44	100
Juanjui	3,792	2,827	6,619	57	43	100
Pucallpa	13,606	9,877	23,483	58	42	100
Moquegua	4,328	3,046	7,374	59	41	100
Cañete	7,409	5,069	12,478	59	41	100
Bagua	2,698	1,715	4,413	61	39	100
Chincha	6,846	4,304	11,150	61	39	100
Chachapoyas	2,704	1,605	4,309	63	37	100
Jaen	5,735	3,025	8,760	65	35	100
Pisco	5,137	2,663	7,800	66	34	100
Tumbes	3,274	1,680	4,954	66	34	100
Castilla - Apla	1,069	547	1,616	66	34	100
Tarapoto	14,787	6,893	21,680	68	32	100
Piura	31,833	14,518	46,351	69	31	100
Cajamarca	11,969	5,266	17,235	69	31	100
Tingo Maria	5,208	2,237	7,445	70	30	100
Chiclayo	41,246	16,910	58,156	71	29	100
Selva Central	6,723	2,705	9,428	71	29	100
Huancayo	28,152	10,891	39,043	72	28	100
Lima	440,173	141,320	581,493	76	24	100
Ilo	3,595	909	4,504	80	20	100
Tacna	21,020	4,975	25,995	81	19	100
Huánuco	15,513	3,660	19,173	81	19	100
Puno	10,889	2,487	13,376	81	19	100
Chepen	2,387	514	2,901	82	18	100
Maynas	17,652	2,915	20,567	86	14	100
Trujillo	65,066	8,311	73,377	89	11	100
Callao	32,001	2,952	34,953	92	8	100

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI) (2019). Elaboración propia

El análisis a nivel de las oficinas registrales que son más detalladas que las zonas registrales, arrojan resultados de desviación estándar más altos que las zonales, es el 20.55% que significa mayor heterogeneidad de las oficinas en cuanto a los plazos de calificación registral de los títulos. Existen varias oficinas en los extremos de peor plazo de la calificación como el caso de la oficina de Cerro de Pasco a Madre de Dios y así como mejores plazos de calificación de títulos como son de la oficina de Lima y Callao.

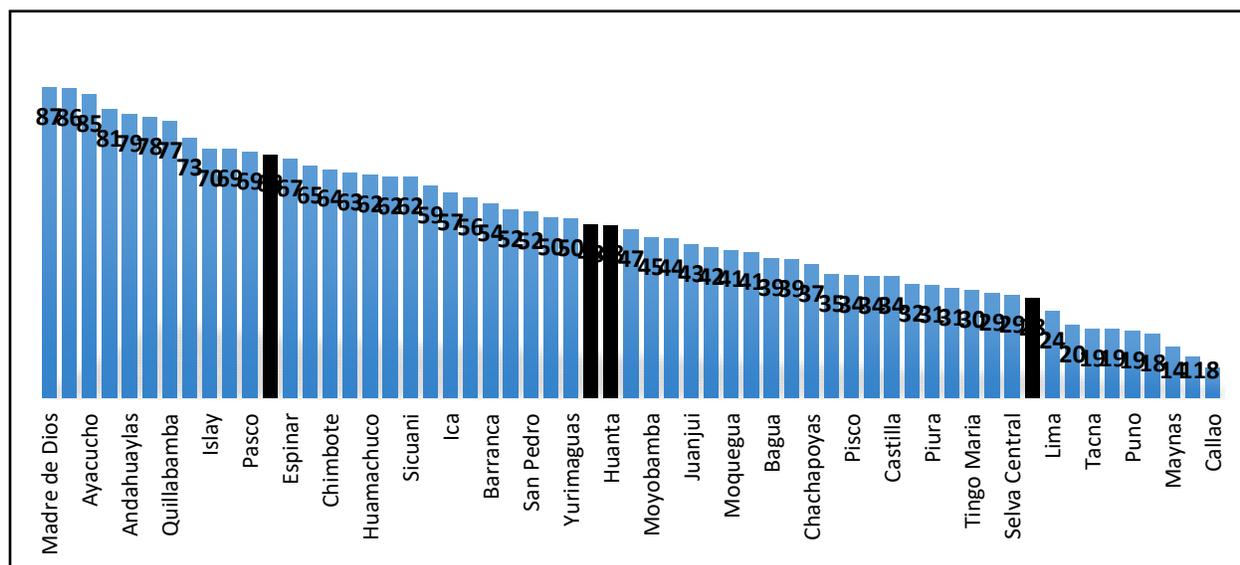


Figura 7. Porcentaje del plazo de calificación de títulos por oficinas registrales

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI). (2019). Elaboración propia

Plazos de calificación de Títulos presentados en registro de Bienes Muebles

La prestación del servicio de inscripción registral de manera oportuna en los plazos establecidos en los reglamentos de inscripción de Bienes Muebles es uno de los atributos de la calidad de la prestación del servicio registral al ciudadano. Adicionalmente al problema de accesibilidad por falta de cobertura geográfica y falta de servicios del registro de Bienes Muebles, existe el problema de la entrega de resultados de la calificación registral fuera del plazo establecido.

Los servicios registrales que deben ser atendidas en 48 horas son: Cambio de Características del Vehículo, Anotación y Cancelación de Robo del Vehículo.

Tabla 7. Títulos Calificados del Registro Vehicular En Plazo Menor o Igual a 48 Horas

Zonas	Oficinas	Títulos Calificados		
		Total	Fuera de Plazo	En %
Zona Registral N° I	Piura	22,894	9,997	43.67
	Tumbes	633	598	94.47
Zona Registral N° II	Bagua	3,181	2,879	90.51
	Cajamarca	6,799	6,539	96.18
	Chachapoyas	477	370	77.57
	Chiclayo	35,096	28,018	79.83
	Chota	721	709	98.34
	Jaen	8,730	8,383	96.03
Zona Registral N° III	Juanjui	3,161	684	21.64
	Moyobamba	3,417	2,824	82.65
	Tarapoto	18,534	13,794	74.43
	Yurimaguas	2,341	1,786	76.29
Zona Registral N° IV	Iquitos	11,517	348	3.02
Zona Registral N° V	Otuzco	6	0	0.00
	Trujillo	26,008	12,925	49.70
Zona Registral N° VI	Pucallpa	18,032	14,752	81.81
Zona Registral N° VII	Casma	458	99	21.62
	Chimbote	4,466	3,678	82.36
	Huaraz	3,081	1,888	61.28
Zona Registral N° VIII	Huancavelica	535	505	94.39
	Huanuco	5,802	439	7.57
	La Merced	7,309	1,008	13.79
	Pasco	730	602	82.47
	Tarma	155	121	78.06
	Tingo Maria	3,237	1,960	60.55
	Huancayo	11,621	3,620	31.15
	Lima	315,985	198,918	62.95
Zona Registral N° X	Abancay	1,118	1,095	97.94
	Andahuaylas	474	436	91.98
	Cusco	14,353	12,503	87.11
	Espinar	958	791	82.57
	Quillabamba	398	381	95.73
	Sicuani	822	397	48.30
	Madre De Dios	6,195	5,792	93.49
	Chincha	4,110	3,434	83.55
Zona Registral N° XI	Nasca	373	351	94.10
	Pisco	178	160	89.89
	Ica	4,259	4,100	96.27
	Arequipa	27,602	21,885	79.29
Zona Registral N° XIII	Ilo	788	490	62.18

	Juliaca	13,331	11,973	89.81
	Moquegua	618	574	92.88
	Puno	2,701	2,314	85.67
	Tacna	7,809	7,155	91.63
Zona Registral N° XIV	Ayacucho	2,894	2,642	91.29
	Promedio	603,907	393,917	65.23

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto-Sunarp

Los servicios de inscripción registral que deben ser atendidas en 72 horas, es el Reemplacamiento del vehículo.

Tabla 8. Títulos Calificados del Registro Vehicular en Plazo Menor o Igual a 72 Horas

Zonas	Oficinas	Títulos Calificados		
		Total	Fuera De Plazo	En %
Zona Registral N° I	Piura	437	186	42.56
	Tumbes	36	33	91.67
Zona Registral N° II	Bagua	20	18	90.00
	Cajamarca	73	49	67.12
	Chachapoyas	7	5	71.43
	Chiclayo	316	204	64.56
	Chota	4	4	100.00
	Jaen	24	20	83.33
Zona Registral N° III	Juanjui	12	3	25.00
	Moyobamba	21	18	85.71
	Tarapoto	83	41	49.40
	Yurimaguas	3	2	66.67
Zona Registral N° IV	Iquitos	112	14	12.50
Zona Registral N° V	Chepen	1	0	0.00
	Trujillo	238	100	42.02
Zona Registral N° VI	Pucallpa	109	64	58.72
Zona Registral N° VII	Casma	2	0	0.00
	Chimbote	50	31	62.00
	Huaraz	30	5	16.67
Zona Registral N° VIII	Huancavelica	7	7	100.00
	Huanuco	48	11	22.92
	La Merced	55	12	21.82
	Pasco	24	21	87.50
	Tingo Maria	64	27	42.19
	Huancayo	107	67	62.62
Zona Registral N° IX	Lima	3,096	1,697	54.81

Zona Registral N° X	Abancay	14	13	92.86
	Cusco	163	110	67.48
	Espinar	2	2	100.00
	Madre De Dios	25	24	96.00
Zona Registral N° XI	Chincha	10	5	50.00
	Ica	99	6	6.06
Zona Registral N° XII	Arequipa	515	257	49.90
Zona Registral N° XIII	Ilo	14	6	42.86
	Juliaca	95	81	85.26
	Moquegua	30	27	90.00
	Puno	40	19	47.50
	Tacna	114	106	92.98
Zona Registral N° XIV	Ayacucho	16	14	87.50
Promedio		5,643	3,090	54.76

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto-SUNARP

Los servicios de inscripción registral que deben ser atendidas en 7 días, Primeras inscripciones, compra venta, transferencias, donaciones, de los vehículos.

Tabla 9. Títulos Calificados del Registro Vehicular en Plazo Menor o Igual a 7 días

Zonas / Oficinas	Títulos Calificados		
	Total	Fuera de Plazo	En %
Zona Registral N° I - Sede Piura			
Piura	17,181	3,311	19
Tumbes	760	315	41
Zona Registral N° II - Sede Chiclayo			
Chiclayo	25,796	3,716	14
Cajamarca	10,695	2,156	20
Jaen	2,821	575	20
Bagua	764	210	27
Chachapoyas	331	117	35
Chota	93	46	49
Zona Registral N° III - Sede Moyobamba			
Moyobamba	677	164	24
Tarapoto	5,162	1,038	20
Juanjui	376	38	10
Yurimaguas	243	49	20
Zona Registral N° IV - Sede Iquitos			
Iquitos	2,381	133	6
Zona Registral N° V - Sede Trujillo			
Trujillo	32,205	4,394	14

Chepen	13	3	23
Huamachuco	21	12	57
Otuzco	25	15	60
San Pedro de Lloc	10	10	100
Zona Registral N° VI - Sede Pucallpa			
Pucallpa	5,747	1,105	19
Zona Registral N° VII - Sede Huaraz			
Huaraz	3,706	210	6
Casma	81	5	6
Chimbote	5,282	1,285	24
Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo			
Huancayo	16,342	2,109	13
Huanuco	7,451	356	5
Pasco	1,616	1,126	70
La Merced	6,020	228	4
Tarma	61	9	15
Tingo Maria	4,051	111	3
Huancavelica	263	176	67
Zona Registral N° IX - Sede Lima			
Lima	535,557	83,489	16
Zona Registral N° X - Sede Cusco			
Cusco	29,277	10,053	34
Abancay	1,398	717	51
Madre De Dios	2,182	1,751	80
Quillabamba	23	15	65
Sicuani	33	6	18
Espinar	144	27	19
Andahuaylas	93	61	66
Zona Registral N° XI - Sede Ica			
Ica	3,777	774	20
Chincha	2,047	619	30
Pisco	38	21	55
Nasca	13	8	62
Zona Registral N° XII - Sede Arequipa			
Arequipa	56,496	6,779	12
Zona Registral N° XIII - Sede Tacna			
Tacna	13,265	5,811	44
Ilo	1,864	221	12
Juliaca	13,202	4,758	36
Moquegua	1,925	473	25
Puno	4,978	481	10

Zona Registral N° XIV- Sede Ayacucho			
Ayacucho	2,013	1,317	65
Total	818,499	140,403	17

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto-SUNARP



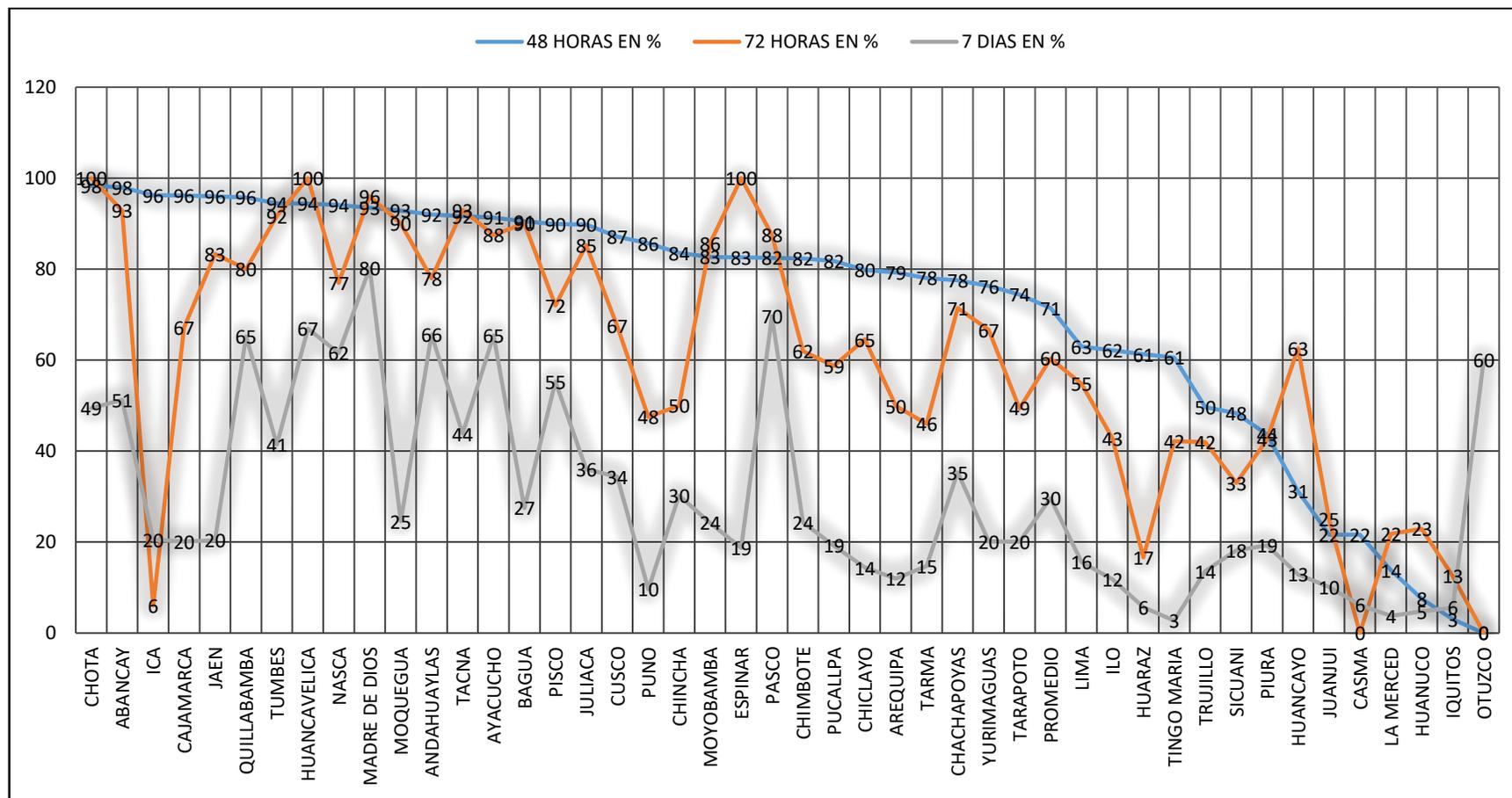


Figura 8. Plazo de calificación del registro vehicular

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. Elaboración propia

2.3.3 Análisis Cualitativo de las causas del problema.

Para el análisis cualitativo del problema, se realizó preguntas a los Jefes Zonales y Jefes de las Unidades Registrales de las zonas Registrales a nivel nacional, quienes están directamente relacionados con los procesos registrales, la pregunta básica fue, ¿Por qué los títulos son calificados fuera del plazo?

Las respuestas son por unanimidad de todos los jefes zonales, esta es: Hay pocos registradores respecto a la demanda creciente de los servicios registrales. De otro lado argumentan, que no existe la clasificación de los títulos por registros y por tipos de complejidad (simples y complejos) para la calificación, esta clasificación permitiría mayor productividad y control del plazo de calificación de títulos registrales. A esto se suman los hechos de la creación de las oficinas registrales, sin contar con registradores para la calificación de títulos en las nuevas oficinas.

Los títulos presentados en las oficinas receptoras y en otras oficinas registrales del país, demoran en llegar a la oficina registral del destino más de lo óptimo (muchas veces los títulos llegan con plazo vencido), porque los traslados de los títulos son en documento físico y por mensajería. Este problema se agrava más, cuanto los títulos presentados contienen defectos atribuibles a ello y no son errores cometidos por el registrador en el proceso de la calificación registral.

También influyen en el problema, los títulos presentados y calificados por convenios institucionales, los convenios más importantes son, con COFOPRI y el Ministerio de Agricultura, los servicios registrales por convenio son gratuitos, estas instituciones formalizadoras de predios urbanos y rurales, presentan los títulos en grandes cantidades no previstas en los planes operativos.

Las causas del problema se encuentran también en las deficiencias técnicas de los sistemas y aplicativos informáticos, que son soportes para los registradores que desarrollan labores de inscripciones registrales; la dependencia total del registrador respecto al tecnológico informático, hace que una falla del sistema paraliza el proceso de la calificación registral.

2.4. Contexto institucional y normativo

2.4.1 Contexto Institucional actual

Análisis de la Estructura Organizacional

El Sistema Nacional de los Registros Públicos, está comprendido por la Superintendencia Nacional de Los Registro Públicos (SUNARP) y los Órganos Desconcentrados que son las oficinas registrales.

Superintendencia Nacional de Los Registro Públicos

Es un organismo descentralizado autónomo de sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, y tiene entre sus principales funciones y atribuciones el de dictar las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que integran el Sistema Nacional, planificar y organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de actos y contratos en los registros que conforman el sistema.

La actividad de SUNARP se organiza procurando dos objetivos principales:

- Lograr la inscripción de los derechos y actos jurídicos en los registros públicos.
- Otorgar publicidad a los actos jurídicos y derechos inscritos en los registros.

Para el cumplimiento de sus fines, la SUNARP agrupa en la Sede Central, ubicada en Lima, a los siguientes órganos

Órganos de Alta Dirección: Ocupa el primer nivel en la institución y está conformado por:

- Consejo Directivo
- Superintendente Nacional
- Gerencia General

Órgano Consultivo: Es el órgano de consulta de la Entidad. Emite opinión no vinculante a solicitud del Superintendente Nacional en los asuntos que ponga a su consideración. Se reúne a convocatoria del Superintendente Nacional. Está conformado por:

- **Órgano de Control Institucional.** - Es el encargado de las acciones de control posterior de la gestión, económica, financiera, administrativa y operacional de la institución con sujeción a las normas que rigen el Sistema Nacional de Control. El titular del órgano guarda dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General de la República.
- **Órgano de Defensa Jurídica.** - La Procuraduría Pública es el órgano del Sistema de Defensa Jurídica encargado de representar a la SUNARP y defender los derechos e intereses de la institución, ante los órganos jurisdiccionales y administrativos, así como ante el Ministerio Público, Policía Nacional, Tribunal Arbitral, Centros de Conciliación y otros de similar naturaleza.
- **Órgano de Asesoramiento.**- Son los encargados de atender las consultas y brindar asesoría y asistencia técnica en los sistemas administrativos de planeamiento estratégico, presupuesto público, modernización de la gestión del estado racionalización y en el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP, así como en los sistemas funcionales de Estadística, Cooperación Técnica Nacional e Internacional, Pública o Privada, Asesoría Jurídica y Calidad e Innovación, según sus ámbitos de competencia, dependen de la Secretaría General y están conformados por las siguientes oficinas:
 - ✓ Oficina General de Asesoría Jurídica
 - ✓ Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
 - ✓ Oficina de Presupuesto
 - ✓ Oficina de Planeamiento
- **Órgano de Apoyo.** - Son los encargados de ejercer las actividades de administración interna que permiten el desempeño eficiente y eficaz de la institución y sus distintas áreas en el cumplimiento de las funciones sustantivas. Dependen de la Secretaría General y están conformados por las siguientes oficinas:
 - ✓ Oficina General de Administración
 - ✓ Oficina de Abastecimiento
 - ✓ Oficina de Contabilidad

- ✓ Oficina de Tesorería
 - ✓ Oficina General de Tecnologías de la Información
 - ✓ Oficina General de Comunicaciones
 - ✓ Oficina General de Recursos Humanos
- **Órgano de Línea.** - Son los encargados de ejecutar las acciones relacionadas con la misión y los objetivos que constituyen la razón de ser de la Institución. Dependen de la Superintendencia Nacional y están conformados por las siguientes direcciones:
 - ✓ Dirección Técnica Registral
 - ✓ Subdirección de Catastro Registral
 - ✓ Subdirección Normativa Registral
 - ✓ Subdirección de Operaciones Registrales
 - ✓ Subdirección de Capacitación Registral
 - **Órgano de Segunda Instancia Administrativa Registral.** - Es el órgano que resuelve en segunda y última instancia administrativa registral las apelaciones contra las denegatorias de inscripción y de publicidad registral formuladas por los Registradores y Certificadores Registrales en primera instancia, este órgano comprende: Tribunal Registral.

Los Órganos Desconcentrados

Los Órganos Desconcentrados están organizados a nivel de la Zonas Registrales y gozan de autonomía en la función registral, administrativa y económica dentro del límite que establece la Ley y el reglamento. Tienen por finalidad dirigir, promover y coordinar las actividades de las Oficinas Registrales dentro del ámbito de su competencia territorial, con el fin de cautelar que los servicios registrales sean brindados en forma eficiente y oportuna, dentro del marco legal correspondiente.

Los Órganos Desconcentrados están organizada administrativamente en 14 Unidades Ejecutoras que cada una de ellas son Zonas Registrales y comprendes a las regiones como sigue:

- ✓ Zona Registral N° I: Piura y Tumbes
- ✓ Zona Registral N° II: Lambayeque, Cajamarca y Amazonas
- ✓ Zona Registral N° III: San Martín
- ✓ Zona Registral N° IV: Loreto
- ✓ Zona Registral N° V: La Libertad
- ✓ Zona Registral N° VI: Ucayali
- ✓ Zona Registral N° VII: Ancash
- ✓ Zona Registral N° VIII: Junín, Huánuco y Pasco
- ✓ Zona Registral N° IX: Lima
- ✓ Zona Registral N° X: Cusco, Apurímac, Madre de Dios
- ✓ Zona Registral N° XI: Ica, Huancavelica y Apurímac
- ✓ Zona Registral N° XII: Arequipa
- ✓ Zona Registral N° XIII: Moquegua, Tacna y Puno
- ✓ Zona Registral XIV: Ayacucho

Modelos de estructura Orgánica de las Zonas Registrales

Dentro de los modelos de estructura orgánica que cuenta la SUNARP, se ha clasificado de acuerdo a su capacidad operativa en 2 tipos:

Modelo 01: Este modelo es usado en la Zona Registral N° IX – Sede Lima, y presenta la siguiente estructura orgánica

- ✓ Jefatura Zonal.
- ✓ Órgano de Control Institucional.
- ✓ Unidad de Asesoría Jurídica.
- ✓ Unidad de Planeamiento y Presupuesto.
- ✓ Unidad de Administración.
- ✓ Unidad de Recursos Humanos.
- ✓ Unidad de Tecnologías de la Información.
- ✓ Unidad de Comunicaciones.
- ✓ Unidad Registral.
- ✓ Oficinas Registrales.

Modelo 02: Este modelo por las demás Zonas Registrales, los cuales cuentan con las siguientes unidades orgánicas:

- ✓ Jefatura Zonal
- ✓ Órgano de Control Institucional
- ✓ Unidad de Asesoría Jurídica
- ✓ Unidad de Planeamiento y Presupuesto
- ✓ Unidad de Administración
- ✓ Unidad de Tecnologías de la Información
- ✓ Unidad Registral
- ✓ Oficinas Registrales

Dentro del ámbito de las zonas registrales, estas también se subdividen de acuerdo al siguiente:

Las Sede Zonales y Oficinas Registrales. - Tienen a su cargo la inscripción y publicidad de los actos jurídicos y derechos que cumplen los requisitos de ley y de acuerdo al ámbito geográfico de su competencia.

Las Oficinas Receptoras. - Atienden los servicios de publicidad registral y reciben las solicitudes de inscripción de títulos derivando los mismos hacia a la Oficina Registral para su calificación por el Registrador Público competente según su ámbito geográfico.

El organigrama de la SUNARP se puede visualizar en la Figura 9.

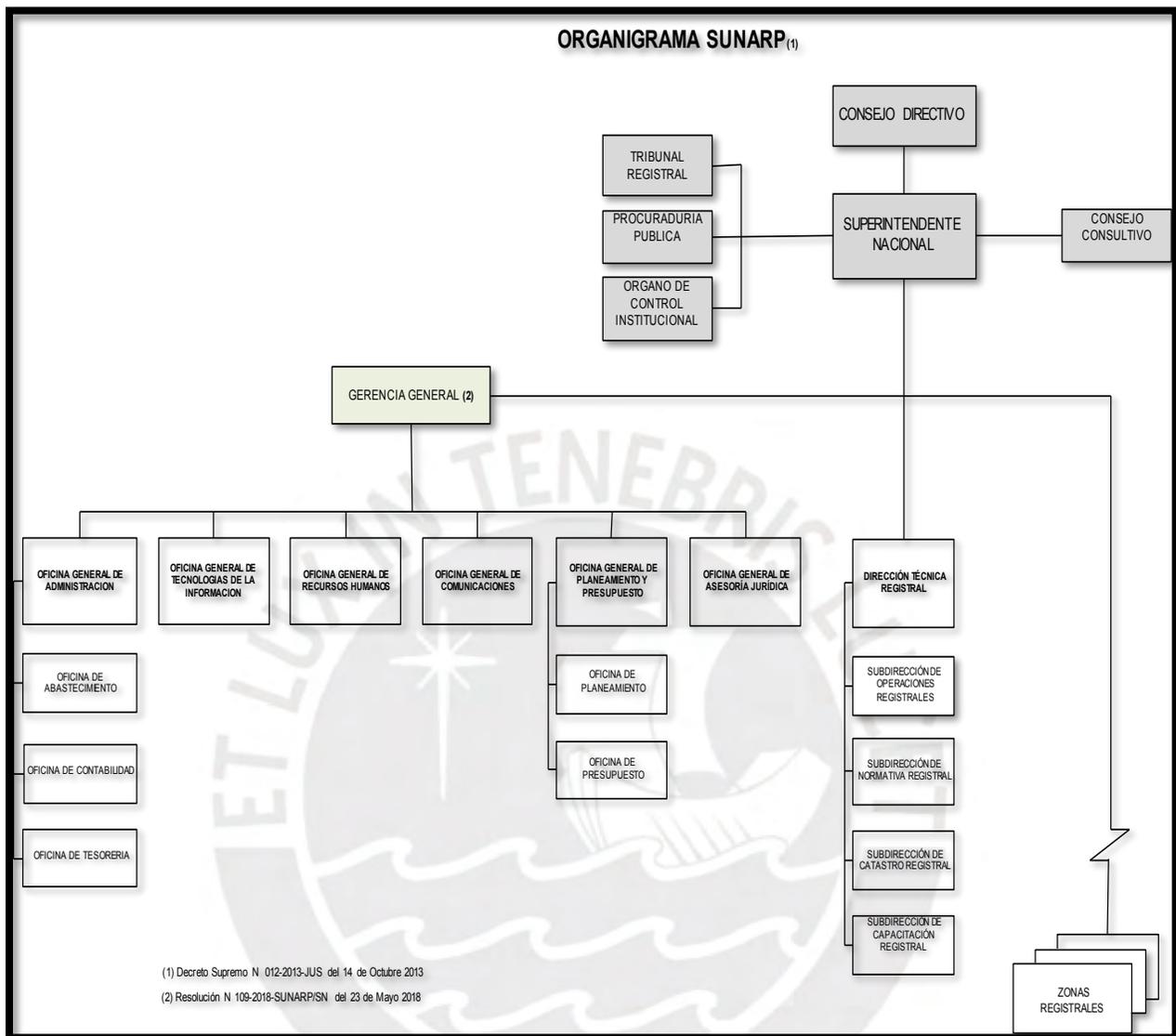


Figura 9. Organigrama de la Sunarp

Fuente: Sunarp

2.4.2 Normatividad vinculada al problema

El marco normativo en la que se desenvuelve el sistema registral, son las siguientes:

La Ley de creación N° 26366, en el año 1994, se crea la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos con la finalidad de mantener y preservar la unidad y coherencia del ejercicio de la función registral en todo el país, orientado a la

especialización, simplificación, integración y modernización de la función, procedimientos y gestión de todos los registros que lo integran (1994, art. 1).

La Ley N° 27755 (2002) sustenta la competencia nacional del Sistema Nacional de los Registros Públicos, en la medida que, en el último párrafo de su artículo 7º, dispone que, para efectos de la extensión de los mecanismos de simplificación, desregulación y reducción de actos administrativos registrales, la SUNARP continuaría ejecutando la interconexión de sus oficinas a nivel nacional, con la finalidad de conseguir la competencia nacional de todos los Registros Públicos que conforman el Sistema Nacional.

El Texto Único Ordenado (TUO) del Reglamento General de los Registros Públicos (2012) establece en su artículo 37 que la calificación de títulos se efectúa dentro del plazo de siete (07) días hábiles de su presentación o dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes a su reingreso. Adicionalmente, en dicho artículo se precisa que podrán establecerse plazos distintos a los previamente indicados en el ámbito nacional; pudiendo discriminar entre Registros, actos inscribibles y oficinas registrales.

La directiva que regula la inscripción de los actos y derechos de las Comunidades Nativas (SUNARP, 2013), señala que los actos inscribibles sobre comunidades nativas serán calificados en un plazo de 48 horas.

Reconocimiento de estatuto y sus modificaciones de Comunidades Nativas

Nombramiento de integrantes de junta directiva, demás representantes o apoderados, su aceptación, remoción, suspensión, renuncia, el otorgamiento de poderes, su modificación, revocación, sustitución, delegación y reasunción de estos, de Comunidades Nativas

Resoluciones judiciales referidas a la validez de los acuerdos inscribibles de Comunidades Nativas.

Actos y contratos que modifiquen el contenido de los asientos registrales o cuyo registro prevean las disposiciones legales o reglamentarias de Comunidades Nativas

En la Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 316-2018-SUNARP/SN, se redujeron plazos de atención y se establecieron plazos de atención preferente de 24, 48 y 72 horas para la calificación de diversos actos atendiendo a su simplicidad y falta de extensión, así como la atención - en vía de reingreso - para subsanación o pago de mayor derecho del acto registral.

Tabla 10. Inscripción de Actos Registrales con plazos de atención preferente

Acto registral	Plazo de atención	Competencia
Registro de predios.- (hasta cuatro partidas registrales)		
- Bloqueo	24 horas	
Registro de predios.- (referidos a un solo predio)		
- Títulos de compraventa, referidos a un solo predio que involucre a una sola partida registral y sea el titular registral el transferente.	48 horas	Ámbito Nacional
- Hipoteca.	48 horas	
- Numeración de finca.	48 horas	
- Jurisdicción.	48 horas	
Registro de personas jurídicas.-		
- Constitución de sociedades.	24 horas	
- Constitución de asociación.	24 horas	
- Constitución de E.I.R.L.	24 horas	
- Revocatoria y/o nombramiento.	72 horas	
- Modificación de estatutos de E.I.R.L.	72 horas	
- Aumento y reducción de capital de E.I.R.L.	72 horas	
- Poderes otorgados por sociedades constituidas o sucursales establecidas en el extranjero.	72 horas	
- Reconocimiento de estatuto y sus modificaciones de Comunidades Nativas.	48 horas	Ámbito Nacional
- Nombramiento de integrantes de junta directiva, demás representantes o apoderados, su aceptación, remoción, suspensión, renuncia, el otorgamiento de poderes, su modificación, revocación, sustitución, delegación y reasunción de estos, de Comunidades Nativas.	48 horas	
- Resoluciones judiciales referidas a la validez de los acuerdos inscribibles de Comunidades Nativas.	48 horas	
- Actos y contratos que modifiquen el contenido de los asientos registrales o cuyo registro prevean las disposiciones legales o reglamentarias de Comunidades Nativas.	48 horas	
Registro de personas naturales.-		
- Anotación de sucesión intestada (preventiva y definitiva)	48 horas	
- Inscripción de sucesión hereditaria.	48 horas	
- Inscripción de testamento.	48 horas	
- Otorgamiento de poder.	48 horas	
- Sustitución de régimen patrimonial.	48 horas	
- Separación de patrimonio.	48 horas	
- Anotación de divorcio.	48 horas	
- Unión de hecho	72 horas	Ámbito Nacional

- Separación de cuerpos Registro de bienes muebles.- (referido a un solo bien)	72 horas	
- Inmatriculación de vehículos.	48 horas	
- Cambio de características.	48 horas	Ámbito
- Anotación de robo.	48 horas	Nacional
- Cancelación de anotación de robo.	48 horas	
- Cambio de placa voluntario.	72 horas	

Fuente: Dirección Técnica Registral – DTR- Sunarp

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N°102-2019

El 30 de abril de 2019, SUNARP resuelve aprobar la atención de las solicitudes de inscripción en el Registro Personal de los actos de Separación de Cuerpos y Unión de Hecho en el plazo preferente de calificación de 72 horas; plazo que también comprende la atención de los reingresos por subsanación o por pago de mayor derecho.

Por otro lado, el Decreto legislativo N° 681, regula el uso de tecnologías avanzadas en materia de archivo de documentos por procedimientos informáticos en computadoras y es el uso de micro grabación o microfilmación con reconocimiento de valor legal a los archivos conservados mediante microformas, la misma que permitirá considerable ahorro de espacio y costos en las empresas, colaborando a su eficiencia y productividad.

El Decreto Legislativo N° 827 indica que se amplía la aplicación del Decreto Legislativo N° 681 a todas las entidades e instituciones públicas a nivel de Gobierno Central, Regional y Local.

La Ley N° 27269, modificada por la Ley N° 27310, se aprobó la Ley de Firmas y Certificados Digitales, que regula la utilización de la firma digital otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que la firma manuscrita u otra análoga, estableciéndose los lineamientos generales respecto de los Prestadores de Servicios de Certificación Digital y la necesidad de contar con una Autoridad Administrativa Competente encargada de regular de manera más específica esta materia.

La Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y contribuir en el

fortalecimiento de un Estado moderno, descentralizado y con mayor participación del ciudadano. El empleo de las nuevas tecnologías ha cobrado gran importancia dentro de la Administración Pública para interactuar con los ciudadanos, como mecanismos de ahorro de tiempo y costos en la tramitación de solicitudes y procedimientos administrativos.



CAPÍTULO III CAUSAS DEL PROBLEMA

Luego de la definición del problema “Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral del Registro Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país 2014 a 2018”, así como el contexto de la entidad, expuesto evidencias del problema, pasamos a identificar las causas del problema.

En el modelo organizacional actual del sistema registral se define como problemas que es ineficaz en cuanto a la cobertura del total de las provincias del país, así como, la entrega de los títulos calificados fuera de plazo establecido en los reglamentos del proceso registral.

Para el análisis de las relaciones de causalidad respecto al problema identificado se utilizará el desarrollo gráfico del árbol de problemas, la misma que se describe de manera detallada.

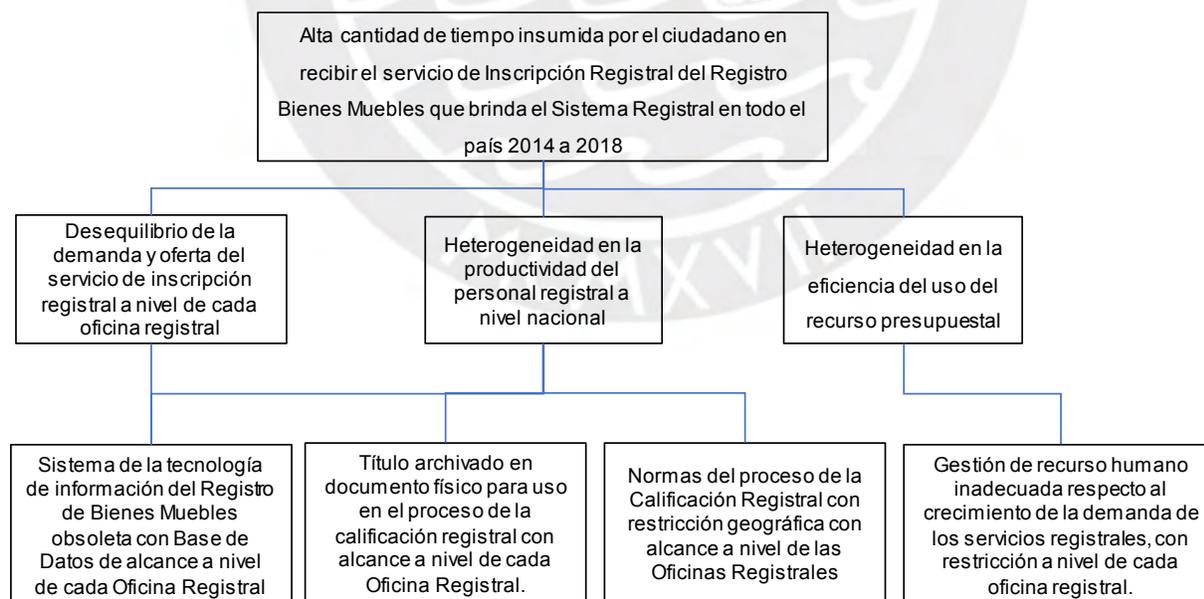


Figura 10. Árbol de problemas de la atención de servicios registrales
Fuente: Elaboración propia

3.1. Causas Directas

3.1.1. Desequilibrio de la demanda y oferta del servicio de inscripción registral a nivel de cada oficina registral

La demanda de los servicios de inscripción registral está representada por la cantidad de los títulos presentados para su calificación respectiva a nivel de cada una de las oficinas registrales en el país. La oferta de los servicios de inscripción registral está representada por la capacidad de respuesta operativa para la calificación de los títulos presentados en cada una de las oficinas registrales del país.

La capacidad operativa de cada una de las oficinas registrales (oferta del servicio) está determinando por la cantidad de “Sección Registral” que están implementadas en las oficinas registrales.

La sección registral está conformada por 01 Registrador y 02 Asistentes Registrales usualmente. En esta sección registral, quien califica los títulos presentados únicamente es el Registrador que tiene que estar como personal de planta que ingresa a través de concurso público de acuerdo a la Ley N^o 26366, Ley de creación de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - Sunarp, esto de acuerdo al reglamento de inscripción registral, es el único responsable de la toma de decisiones de que el título sea inscrito o no en función a sus criterios para la calificación del título en base a la interpretación de las normas del proceso registral. Entonces, se tiene claro que los Asistentes Registrales únicamente precalifica, además no se puede contratar más personal como Asistente Registral, lo único que produciría es el cuello de botella, por el tema de capacidad de producción del Registrador. Finalmente, la calificación e inscripción registral depende únicamente del personal registrador.

En cuanto a la relación de la capacidad de producción y la cantidad de títulos presentados (demanda del servicio registral), que como brecha generan saldos de títulos en proceso de calificación (flujo), no es stock que se acumula de manera permanente. Lo que se tiene claro, es que los títulos presentados están directamente en proceso de calificación asignado al registrador, o está siendo asignado a otra sección registral o a otra oficina registral (por ejemplo, la oficina registral de Lima recibe títulos en calidad de

oficina receptora, para luego enviar a otras oficinas registrales a nivel nacional), para su calificación. Cuando analizamos títulos calificados fuera del plazo, estamos analizando únicamente a los títulos que ya fueron calificados, es decir se está contando, cuántos de ellos se han calificado dentro y fuera del plazo, los saldos pueden tener varios destinos: Se redistribuyen entre los registradores de diferentes secciones, son calificados por registradores de otras oficinas registrales, y otra parte son calificados fuera del plazo, es decir no toda la brecha va a ser calificado fuera del plazo.

Se analiza la brecha que se presenta entre la demanda y oferta de los servicios de inscripción registral, el resultado que la brecha del balance oscila desde 0.00% en las oficinas de Chepen y Sullana, hasta el 60% de exceso respecto a los títulos presentados, es el caso de la oficina registral de Lima.

En cada una de las oficinas registrales se presentan los desequilibrios entre la cantidad de la demanda de los servicios registrales y la capacidad ofertada por parte del sistema registral. Como ejemplo presentamos los siguientes casos:

- ✓ Oficina registral de Cajamarca: Calificación fuera de plazo el 31%, la demanda es de 36 mil títulos presentados y la oferta (capacidad operativa de la oficina) 17 mil títulos, resultado de la brecha 19 mil títulos presentados, saldo de títulos en exceso.
- ✓ Oficina registral de Madre de Dios: Calificación fuera de plazo el 87%, demanda del servicio registral es de 20 mil títulos presentados y la oferta es de 11 mil títulos, con resultado de brecha de 9 mil títulos.
- ✓ Oficina registral de Ayacucho: títulos calificados fuera de plazo es de 85%, la demanda del servicio registral es de 23 mil títulos y oferta es de 16 mil títulos, con una brecha 7 mil títulos presentados, las que son atendidas fuera del plazo.
- ✓ La oficina registral de Cusco: Calificación fuera de plazo el 69% de los títulos presentados, siendo la demanda de 93 mil títulos y la oferta 47 mil títulos, con una brecha de 46 mil títulos presentados.

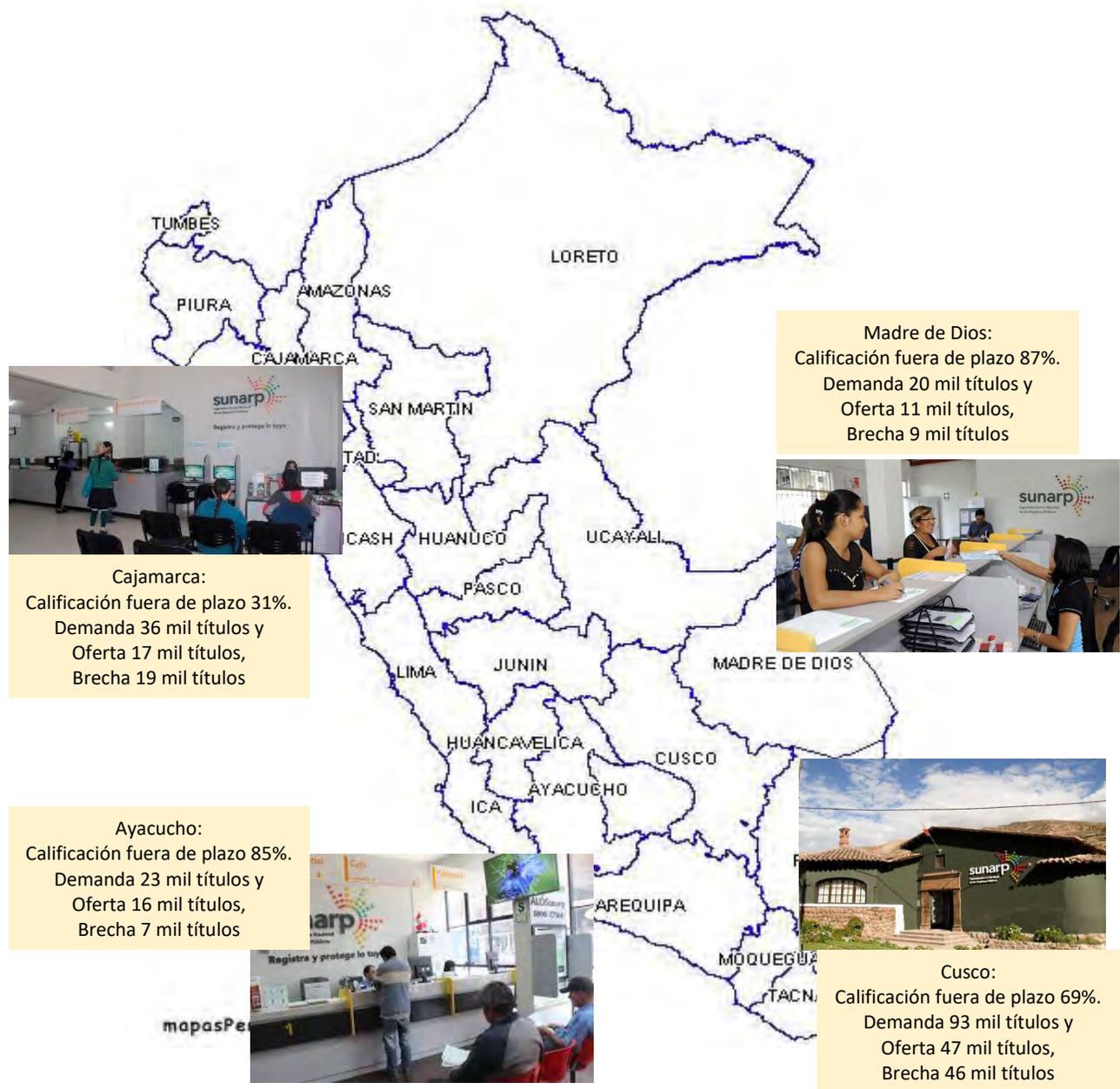


Figura 11. Desequilibrio de la demanda y oferta de los servicios registrales
Elaboración propia.

Cada una de las 74 Oficinas Registrales tiene competencia geográfica delimitada por los siguientes factores:

- Normas de la gestión y el proceso de la calificación e inscripción registral.
- Tecnología del sistema de información registral a nivel de las zonas registrales.
- Sistema de archivo de títulos, en físico en cada oficina registral
- Registradores con competencia local a nivel de oficinas registrales.

Tabla 11. Demanda y oferta de los servicios de inscripción registral

Oficina Registral	Presentados (Demanda)	Calificados (Oferta)	Brecha: Demanda - Oferta	Brecha en % respecto a la demanda
Lima	1,444,347	581,493	862,854	60
Jaén	21,174	8,760	12,414	59
Juliaca	51,692	22,043	29,649	57
Bagua	9,817	4,413	5,404	55
Tarapoto	45,705	21,680	24,025	53
Chiclayo	122,409	58,156	64,253	52
Cajamarca	35,809	17,235	18,574	52
Pasco	7,995	3,858	4,137	52
Pucallpa	47,326	23,483	23,843	50
Tingo Maria	14,933	7,445	7,488	50
Piura	92,901	46,351	46,550	50
Cusco	92,631	46,799	45,832	49
Tacna	47,698	25,995	21,703	46
Trujillo	134,199	73,377	60,822	45
Huánuco	34,915	19,173	15,742	45
Madre de Dios	19,897	11,006	8,891	45
Puno	23,892	13,376	10,516	44
Huancayo	67,101	39,043	28,058	42
Ilo	7,166	4,504	2,662	37
Chincha	17,601	11,150	6,451	37
Juanjui	10,443	6,619	3,824	37
Chimbote	31,523	21,104	10,419	33
Espinar	3,454	2,340	1,114	32
Ayacucho	22,978	15,950	7,028	31
Moquegua	10,568	7,374	3,194	30
Sicuani	4,128	2,933	1,195	29
Chachapoyas	5,909	4,309	1,600	27
Abancay	12,160	8,968	3,192	26
Ica	34,178	25,403	8,775	26
Yurimaguas	10,625	8,025	2,600	24
Moyobamba	17,338	13,171	4,167	24
Huancavelica	7,671	5,841	1,830	24
Chota	6,405	4,963	1,442	23

Tumbes	6,387	4,954	1,433	22
Tarma	5,326	4,367	959	18
Casma	3,723	3,177	546	15
Nasca	6,279	5,395	884	14
Otuzco	3,102	2,677	425	14
Huamachuco	5,370	4,827	543	10
Andahuaylas	7,704	7,108	596	8
Huaral	7,040	6,598	442	6
Huacho	12,404	11,765	639	5
Huanta	4,142	3,959	183	4
Cañete	12,920	12,478	442	3
Pisco	7,970	7,800	170	2
Barranca	6,552	6,474	78	1
Satipo	8,123	8,042	81	1
Callao	35,081	34,953	128	0
Quillabamba	4,679	4,668	11	0
Camana	3,965	3,960	5	0
Sullana	13,332	13,327	5	0
Chepen	2,902	2,901	1	0
San Pedro de Lloc	3,153	3,152	1	0
Arequipa	88,202	95,599	-7,397	-8
Huaraz	3,227	16,824	-13,597	-421

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI) (2019)

Elaboración propia

3.1.2 Heterogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional

La productividad de los registradores se mide a nivel de cada una de las secciones registrales, la sección registral está conformado por un abogado registrador, abogados precalificadores (la cantidad oscila entre 1 y 2), abogado es la que califica, firma el resultado de la calificación del título y realiza la inscripción registral. En la oficina registral está implementada 162 secciones registrales para responder a la demanda de los títulos presentados en los registros de Persona Naturales, Personas Jurídicas, Bienes Muebles y Propiedad Inmueble.

La productividad media de los registradores es 4,320 títulos calificados al año, la media sería representada por las oficinas registrales de Tarma y Chachapoyas, la desviación estándar es de 1,634 títulos calificados entre registradores, sin embargo, existen registradores muy productivos que califican por encima de 6,000 títulos por año, así como registradores con muy poca producción por debajo de 2,700 títulos calificados (Tabla 12).

Tabla 12. Productividad por Sección registral a nivel de las oficinas registrales

Oficinas Registrales	Número de Registradores	Total Títulos Calificados	Productividad por registrador
Juliaca	2	22,043	11,022
Yurimaguas	1	8,25	8,025
Moquegua	1	7,374	7,374
Andahuaylas	1	7,108	7,108
Sullana	2	13,327	6,664
Juanjui	1	6,619	6,619
Huaral	1	6,598	6,598
Moyombamba	2	13,171	6,586
Barranca	1	6,474	6,474
Trujillo	12	73,377	6,115
Pucallpa	4	23,483	5,871
Huancavelica	1	5,841	5,841
Madre de Dios	2	11,006	5,503
Tarapoto	4	21,680	5,420
Chota	1	4,963	4,963
Huamachuco	1	4,827	4,827
Huanuco	4	19,173	4,793
Quillabamba	1	4,668	4,668
Abancay	2	8,968	4,484
Chiclayo	13	58,156	4,474
Puno	3	13,376	4,459
Bagua	1	4,413	4,413
Tarma	1	4,367	4,367
Chachapoyas	1	4,309	4,309
Chimbote	5	21,104	4,221
Huaraz	4	16,824	4,206
Cañete	3	12,478	4,159
Satipo	2	8,042	4,021
Ayacucho	4	15,950	3,988
Camana	1	3,960	3,960
Huanta	1	3,959	3,959
Huacho	3	11,765	3,922
Huancayo	10	39,043	3,904
Pisco	2	7,800	3,900
Callao	9	34,953	3,884
Piura	12	46,351	3,863
Pasco	1	3,858	3,858
Tingo Marpia	2	7,445	3,723
Chincha	3	11,150	3,717
Tacna	7	25,995	3,714
Lima	162	581,493	3,589
Arequipa	27	95,599	3,541
Cusco	14	46,799	3,343
Casma	1	3,177	3,177
Ica	8	25,403	3,175
San Pedro De Lloc	1	3,152	3,152
Sicuani	1	2,933	2,933
Jaén	3	8,760	2,920
Chepen	1	2,901	2,901
Cajamarca	6	17,235	2,873
Nazca	2	5,395	2,698
Otuzco	1	2,677	2,677
Tumbes	2	4,954	2,477

Espinar	1	2,340	2,340
Ilo	2	4,504	2,252

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI) (2019) Elaboración propia

3.1.3 Heterogeneidad en la eficiencia del uso del recurso presupuestal

La eficiencia en el uso del recurso presupuestal se mide en los gastos corrientes ejecutados respecto a la cantidad de actos registrales calificados. La zona registral de Moyobamba tiene un presupuesto unitario ejecutado de S/.105.00 por cada acto registral inscrito, siendo más eficiente y la zona registral de Huaraz representaría ineficiencia en el uso del recurso presupuestal siendo S/. 224.00 soles de ejecución presupuestal por cada acto registral inscrito.

Tabla 13. Eficiencia en el uso del recurso presupuestal – Año 2018

Zonas registrales	Propiedad Inmueble	Persona jurídica	Persona Natural	Bienes Muebles	Total de Actos Registrales (IQ)	Gastos corrientes (G.Ctes.) en soles	Eficiencia uso de recurso presupuestal (G.Ctes./ Q)
I PIURA	75,368	36,006	24,149	11,282	146,805	21,501,756	146
II CHICLAYO	113,985	96,729	19,063	18,489	248,266	30,150,521	121
III MOYOBAMBA	70,988	33,247	9,972	4,995	119,202	12,492,927	105
IV IQUITOS	24,785	13,943	6,908	3,781	49,412	7,811,067	158
V TRUJILLO	94,264	61,970	24,527	17,430	198,191	32,143,038	162
VI PUCALLPA	22,214	23,303	8,098	2,852	56,467	8,374,566	148
VII HUARAZ	35,780	17,154	12,971	8,607	74,512	16,719,236	224
VIII HUANCAYO	101,671	65,635	28,988	16,303	212,597	22,949,907	108
IX LIMA	601,452	922,419	294,238	129,491	1,947,399	227,270,531	117
X CUSCO	73,481	60,598	32,023	13,147	179,249	22,522,314	126
XI ICA	57,672	16,373	10,935	9,322	94,302	16,268,414	173
XII AREQUIPA	88,291	86,154	28,947	18,347	221,739	29,766,398	134
XIII TACNA	59,364	60,255	23,724	16,305	159,648	19,778,185	124
XIV AYACUCHO	21,927	4,727	7,858	2,963	37,475	6,687,702	178
TOTAL	1,441,041	1,498,513	532,396	273,314	3,745,264		

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI, OGPP) (2019). Elaboración propia

La media del presupuesto unitario por cada acto registral inscrito es de S/.145.00 y la desviación estándar es de S/. 31.53 respecto a la media, resultando los límites aceptables un máximo de S/.176.00 y un mínimo de S/.113.00. Respecto a los límites de concentración hay oficinas excepcionales a en la eficiencia del uso del recurso presupuestal como es el caso de Moyobamba (S/.105.00) y Huancayo (S/.108.00), así como también hay oficinas ineficientes respecto al límite resultante, es el caso de las zonas de Ayacucho (S/.178.00) y Huaraz (S/.224.00).

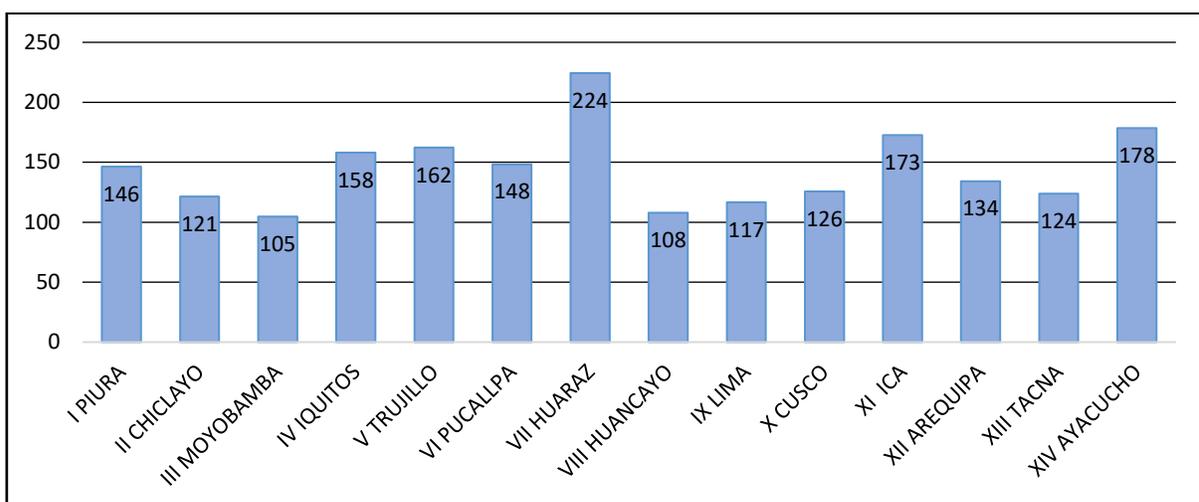


Figura 12. Eficiencia en el uso del recurso presupuestal

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI), 2019 y OGPP
Elaboración propia

3.2. Causas Indirectas

Luego del análisis del problema respecto al contexto de la entidad, definición y evidencias del problema, pasamos a identificar las causas del problema.

En el modelo organizacional actual del sistema registral se define como problemas que generan deficiencias en cuanto a la cobertura, plazos de entrega de las calificaciones de títulos y al uso eficiente de los recursos, las causas de:

- Las normas generadas por la SUNARP presentan restricciones de cobertura geográfica a nivel de provincias
- Sistema de la tecnología informática limitados y desactualizados no permite calificación de títulos a nivel nacional

- Sistema del archivo desorganizado y el uso del documento físico en el proceso de la calificación de títulos
- Inadecuada Gestión de Recursos Humanos respecto al crecimiento de la demanda de los servicios registrales.

3.2.1 Sistema de la tecnología de información del Registro obsoleta con Base de Datos de alcance a nivel de cada Oficina Registral

Actualmente, el sistema informático registral de la Sunarp empleado para brindar los servicios de inscripción y publicidad, está conformado por cinco (5) diferentes plataformas: SIR (Personas Jurídicas - PJ, Personas Naturales - PN), SIR predios, SARP, SIR RPV, RMC, las cuales no procesan la información de manera uniforme; son antiguas para la gestión institucional.

El SIR predios como el SIR (Registros: Personas Jurídicas, Personas Naturales) no cuentan con información en campos estructurados por lo que generan demoras y errores, siendo únicamente las otras tres (3) plataformas las que permiten obtener información diversa, rápida y automatizada.

Así mismo el 52.45 % del total de partidas registrales existentes se encuentra en sistema informático (SIR) que no cuenta con data estructurada uniforme al ser manejadas por plataformas antiguas que no procesan la información en forma estandarizada.

Tabla 14. Partidas registrales por sistema informáticos - Año 2017

SISTEMAS	Cantidad de partidas registrales	En %	Data estructurada
SIR	5,413,246	23	NO
SIR(PREDIOS)	6,777,423	29	NO
SARP	3,496,570	15	SI
SIR RPV	6,675,004	29	SI
RMC	878,458	4	SI
TOTAL	23,240,701	100	

Nota: SIR: Sistema Informático Registral
SARP: Sistema Automatizado del Registro de Predios

Análisis de los Sistemas de Información

Según el análisis desarrollado en el “Mejoramiento del Sistema de Información de los Servicios Registrales de Inscripción y Publicidad a nivel nacional”, el sistema registral de la Sunarp está constituido por varias aplicaciones que fueron desarrolladas con objetivos específicos, distintas épocas y lenguajes, estas son las siguientes:

- Sistema SIR-RPV: Sistema de Información Registral del Registro de Propiedad Vehicular, sistema informático con un alto nivel de almacenamiento de información de data estructurada. Este servicio permite realizar todas las actividades de incorporación de un acto o derecho del Registro.
- Sistema SIR: Sistema de Información Registral, sistema informático con un alto nivel de almacenamiento de información de data no estructurada. Este servicio permite realizar todas las actividades de incorporación de un acto o derecho a alguno de los Registros de Personas Naturales, Jurídicas, Registro de Propiedad Inmueble y Registro de Bienes Muebles.
- Sistema SARP: Sistema Automatizado de Registro Predial Urbano. En el caso del almacenamiento de la información para el Registro de Predios, almacena básicamente data estructurada, este sistema fue utilizado por el Registro Predial Urbano (RPU) hasta el año 2003, año en la que produce la función por Ley.

A manera de resumen se puede sintetizar los sistemas en la Tabla 15 siguiente:

Tabla 15. Registros versus sistemas de información

Aplicativos	Registros			
	Propiedad inmueble	Personas jurídicas	Personas naturales	Bienes muebles
SIR: Sistema de Información de Registros Públicos	X	X	X	X
SARP: Sistema Automatizado del Registro Predial	X			
RPV: Registro Público Vehicular				X

Fuente: Proyecto de Inversión Pública a Nivel Factibilidad: “Mejoramiento del Sistema de Información de los Servicios Registrales de Inscripción y Publicidad a nivel nacional”. Código SNIP:4957 / CU:2022425

A continuación, se presenta el inventario de aplicativos con los que cuenta SUNARP.

Tabla 16. Inventario de aplicativos

Item	Nombre del aplicativo	Función
1	SIR	Permite la calificación en los Registros de Propiedad Inmueble, Personas Naturales y Jurídicas
2	SARP	Permite la calificación y la publicidad en el Registro Predial
3	SIR RPV	Permite la calificación y la publicidad en el Registro Vehicular, RMC y bienes vinculados a la Pequeña Minería
4	SIR Minero	Permite la calificación en el Registro Minería
5	Índice de verificador	En él se registra a los verificadores autorizados por Sunarp para presentar documentos para los procesos de inscripción.
6	Diario SIR	Permite la digitación de los títulos relacionados a los registros de propiedad inmueble, personas jurídicas y naturales jurídicas que se presentan para la calificación, así como el bloqueo de la partida.
7	Mesa de partes SIR	Permite administrar los reingresos, entregas de esquelas, de observación, tacha, liquidación, asiento y anotación de inscripción.
8	Títulos archivado	Permite el control de la solicitud, atención y devolución de los títulos archivados.
9	Virtual T	Permite a los usuarios visualizar una partida perteneciente al registro de propiedad inmueble, personas naturales y jurídicas, vehicular o mobiliarios de contratos por un espacio de 30 minutos.
10	Conjunta Registral SIR	Permite visualizar e imprimir las partidas de los registros de propiedad inmueble, personas jurídicas y naturales y minería.
11	Caja Publicidad SIR	Permite realizar cobros de los servicios de publicidad, relacionados a los registros de propiedad inmueble, personas jurídicas y naturales.
12	Alerta Registral	Administra el envío de mensajes vía SMS o EMAIL respecto a títulos presentados sobre partidas inscritas en este servicio
13	Consulta Vehicular	Permite obtener los datos de los vehículos registrados en el registro vehicular,
14	Formulario Inscripción Vehicular	Esta aplicación permite el registro electrónico del formulario a utilizar para solicitar la inscripción de un vehículo.
15	Solicitud de rectificación de oficio	Permite a los usuarios realizar solicitudes para que el personal de la Sunarp corrija el error material generado en la inscripción.

16	Sistema de publicidad registral en línea	Permite virtualizar el proceso de la solicitud de la publicidad.
17	Registros de eventos programas de inclusión social	Permite el registro y consulta de eventos realizados a nivel nacional por cada zona registral
18	Consulta de títulos apelados al Tribunal Registral	Informa el estado del título apelado al Tribunal Registral
19	Plataforma de servicios institucionales	Sistema que tiene el módulo de notarios, empresas y administración de seguridad.

Fuente: Proyecto de Inversión Pública a Nivel Factibilidad: “Mejoramiento del Sistema de Información de los Servicios Registrales de Inscripción y Publicidad a nivel nacional”. Código SNIP:4957 / CU:2022425

A continuación, se presenta los diversos aplicativos y su relación con los grados de obsolescencia y el uso de las plataformas web y cliente servidor.

Tabla 17. Mapeo de aplicativos y Uso de tecnologías

Plataforma	Uso de aplicativos								
WEB	17.0 Registro de eventos programas de inclusión social	14.0 Formulario de inscripción	19.0 Plataforma de servicios institucionales						
	20.0 Solicitud de rectificación de oficio	13.0 Consulta vehicular	16.0 Sistema de publicidad						
	15.0 Solicitud de rectificación de oficio	12.0 Alerta Registral	18.0 Consulta de títulos apelados al tribunal registral						
CLIENTE SERVIDOR				9.0 Virtual T.					
				7.0 Mesa de partes SIR	8.0 Titulo archivado				
				11.0 Caja publicidad SIR	1.0 SIR		2.0 SARP		
				10.0 Consulta registral	6.0 Diario SIR	4.0 Minero	5.0 Índice de verificadores		3.0 SIR RPV
Lenguaje de programación	ASP.NET	JAVA	PB 10.5	PB 7.5	PB 7.2	DEV. FORMS 6.0	LOTUS 4.6	PB 6.5	
Tecnología	BAJO		MEDIO		ALTO				

Fuente: Proyecto de Inversión Pública a Nivel Factibilidad: “Mejoramiento del Sistema de Información de los Servicios Registrales de Inscripción y Publicidad a nivel nacional”. Código SNIP:4957 / CU:2022425

Existencia de Sistemas de Información desarrollados en diferentes ambientes de programación y base de datos

De acuerdo a lo analizado en Estudio del Proyecto de Inversión de la Sunarp en el año 2015, los sistemas de información que se utilizan como herramientas de apoyo en el proceso registral, han sido desarrollados en diferentes ambientes de programación y de base de datos.

Tabla 18. Sistema de información desarrollada en la Sunarp

Sistema Informático	Lenguaje de Programación	Base de Datos
Sistema de Información Registral - SIR	Power Builder 7.0	Oracle 9i
Sistema Automatizado del Registro de Predios – SARP	Developer 2000	Oracle 9i
Sistema de Información Registral del Registro de Propiedad Vehicular SIR-RPV	Power Builder 7.0	Oracle 9i
Módulo de Tribunal Registral	Power Builder 7.0	Oracle 9i
Módulo de Consulta Registral	Power Builder 6.5	Oracle 9i
Módulo de Gestión	ASP	Oracle 9i
Sistema Extranet	Java	Oracle 109

Fuente: Proyecto de Inversión Pública a Nivel Factibilidad: “Mejoramiento del Sistema de Información de los Servicios Registrales de Inscripción y Publicidad a nivel nacional”. Código SNIP:4957 / CU:2022425

3.2.2 Título archivado en documento físico para uso en el proceso de la calificación registral con alcance a nivel de cada Oficina Registral

El proceso de la calificación de los títulos presentados que realizan los registradores es con el uso de títulos en físico, el registrador tiene que dar lectura en físico para proceder a calificar los títulos presentados, para ello se movilizan cantidad de documentos en físico de la oficina de archivo registral a los escritorios de los registradores. Los almacenamientos de los documentos físicos en los ambientes de las oficinas registrales presentan problemas de deterioro, desorden, arrumados en los pisos a falta de espacios físicos. Según el artículo 114 del TUO del Reglamento general de los Registros Públicos, se preserva los documentos en peligro de deterioro que desaparezca su contenido, procediendo a transcribirlas a nuevas partidas registrales. En la partida

nueva se dejará constancia del hecho de la transcripción y del tomo y folio en que corre la inscripción primitiva (SUNARP, 2012, art. 114).

El archivo registral custodia y conserva la documentación registral, con la finalidad de cumplir las funciones de publicidad registral y soporte para la calificación de títulos.

El almacenamiento se da por medio de estanterías fijas y/o móviles, estos espacios cuentan con una mala distribución y circulaciones reducidas, los corredores de acceso en muchas oficinas de archivo son angostos, dificultando el ingreso o la evacuación en caso de emergencia.

La operatividad del proceso de calificación registral en cada una de las oficinas registrales se ve muy limitada por la falta del espacio físico, por los deterioros de los títulos archivados en documentos físicos.

La antigüedad y estado de deterioro de los títulos no permiten almacenamiento estándar puesto que ocupan más espacio, demandando mayor dotación de mobiliarios.



Figura 13. Archivo de títulos del sistema registral, estado físico del documento
Fuente: Estudio del proyecto de pre-inversión. Oficina registral de Trujillo- 2018/19.

En muchas oficinas registrales se han implementado archivos registrales móviles, la cual permite mejor manejo en el proceso de la calificación de los títulos.

El proceso de la calificación registral con restricción a las oficinas registrales provinciales está sustentado por las normas y el uso físico del título presentado, no se puede trasladar los títulos archivados que contienen información registral a otras oficinas registrales por no ser de su competencia según las normas. Finalmente, no hay competencia nacional del registrador, ni siquiera a nivel de la Zona Registral al que pertenece territorialmente.

3.2.3 Las normas de gestión del sistema registral presentan restricciones de cobertura geográfica a nivel de provincias

El Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) de la Sunarp, que es el instrumento de gestión institucional, determina la competencia a nivel de las Zonas Registrales.

El ROF en su artículo 58, define a las Zonas Registrales como Órganos Desconcentrados que gozan de autonomía en la función registral, administrativa y económica dentro del límite que establece la Ley y el presente Reglamento. Tienen por finalidad dirigir, promover y coordinar las actividades de las Oficinas Registrales dentro del ámbito de su competencia territorial, con el fin de cautelar que los servicios registrales sean brindados en forma eficiente y oportuna, dentro del marco legal correspondiente. Deben cumplir con los lineamientos que dicten los órganos de administración interna, así como de línea de la SUNARP.

De acuerdo al artículo 59 del ROF, la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos cuenta con Sedes de las Zonas Registrales y con 59 Oficinas Registrales distribuidas en las 14 Zonas Registrales, según el siguiente detalle:

Zona Registral N.º I Sede Piura, comprende las siguientes tres (03) Oficinas Registrales: Piura, Sullana y Tumbes; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Piura: Piura, Paita, Sechura, Morropón y Huancabamba.
- ✓ En Sullana: Sullana, Ayabaca y Talara.
- ✓ En Tumbes: Tumbes, Contralmirante Villar y Zarumilla.

Zona Registral N.º II Sede Chiclayo, comprende las siguientes seis (06) Oficinas Registrales: Chiclayo, Cajamarca, Jaén, Chota, Bagua; y, Chachapoyas; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Chiclayo: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque.
- ✓ En Cajamarca: Cajamarca, Cajabamba, Celendín, San Marcos, Contumazá, San Pablo y San Miguel. En Jaén: Jaén, San Ignacio, Cutervo los distritos de Callayuc, Choros, Cujillo, Pimpingos, San Juan de Cutervo, Santa Cruz de Cutervo, Santo Domingo de la Capilla, Santo Tomás y Toribio Casanova y Chota en el distrito de Pión.
- ✓ En Chota: Chota en los distritos de Chota, Anguía, Chadin, Chalamarca, Chiguirip, Chimban, Cochabamba, Conchan, Huambos, Lajas, Llama, Miracosta, Paccha, Querecoto, San Juan de Licupis, Tacabamba, Tocmoche y Choropampa, Cutervo en los distritos de Cutervo, La Ramada, Querecotillo, San Andrés de Cutervo, San Luis de Lucma, y Socota, Hualgayoc; y, Santa Cruz.
- ✓ En Bagua: Bagua, Utcubamba y Condorcanqui.
- ✓ En Chachapoyas: Bongará, Chachapoyas, Luya y Rodríguez de Mendoza.

Zona Registral N.º III Sede Moyobamba, comprende las siguientes tres (03) Oficinas Registrales de Moyobamba, Tarapoto, Juanjui y Yurimaguas; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Moyobamba: Moyobamba y Rioja.
- ✓ En Tarapoto: San Martín, Lamas, El Dorado y Picota.
- ✓ En Juanjui: Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Tocache.
- ✓ En Yurimaguas: Alto Amazonas y Datem del Marañón

Zona Registral N.º IV Sede Iquitos, comprende la Oficina Registral de Iquitos; y la competencia geográfica es la siguiente:

En Iquitos: Maynas, Loreto, Requena, Ucayali y Ramón Castilla.

Zona Registral N.º V Sede Trujillo, comprende las siguientes cinco (05) Oficinas Registrales: Trujillo, Chepén, San Pedro de Lloc, Sánchez Carrión y Otuzco y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Trujillo: Ascope, Chicama, Chocope, Magdalena de Cao, Paijan, Razuri, Santiago de Cao, Casagrande, Gran Chimú, Cascas, Lucma, Marmot, Sayapullo, Trujillo, El Porvenir, Florencia de Mora, Huanchaco, La Esperanza, Laredo, Moche, Poroto, Salaverry, Virú, Chao; y, Guadalupito.
- ✓ En Chepén: Pacanga y Pueblo Nuevo.
- ✓ En San Pedro de Lloc: San Pedro de Lloc, Guadalupe, Jequetepeque, Pacasmayo y San José.
- ✓ En Sánchez Carrión: Sánchez Carrión, Huamachuco, Chungay, Cochorco, Curgos, Marcabal, Sanagoran, Sarin, Saritabamba, Pataz, Tayabamba, Buldibuyo, Chilia, Huancaspata, Hualillas, Huayo, Ongon, Parcoy, Pataz, Pias, Bolivar, Bambamarca, Condormarca, Longotea, Uchumarca y Uunchay.
- ✓ En Otuzco: Otuzco, Agallpampa, Charat, Huaranchal, La Cuesta, Mache, Paranday, Salpo, Santiago de Chuco, Angasmamarca, Cachicadan, Mollepata, Quiruvilca, Santa Cruz de Chuca, Sitabamba y Julcan.

Zona Registral N.º VI Sede Pucallpa, comprende una (01) Oficina Registral: Pucallpa; cuya competencia geográfica es la provincia de Coronel Portillo.

Zona Registral N.º VII Sede Huaraz, comprende las siguientes tres (03) Oficinas Registrales: Huaraz, Chimbote y Casma; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Huaraz: Recuay, Carhuaz, Huaylas, Yungay, Aija, Corongo, Sihuas, Pomabamba, Mariscal Luzuriaga, Carlos F. Fitzcarrald, Antonio Raymondi, Asunción, Huari, Bolognesi y Ocros.
- ✓ En Chimbote: Del Santa y Pallasca.
- ✓ En Casma: Casma y Huarmey.

Zona Registral N.º VIII Sede Huancayo, comprende las siguientes siete (07) Oficinas Registrales: Huancayo, Huánuco, Cerro de Pasco, Tarma, Tingo María, Selva Central, Satipo y Huancavelica; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Huancayo: Huancayo, Concepción, Jauja, Chupaca y Tayacaja.
- ✓ En Huánuco: Ambo, Huánuco, Dos de Mayo, Huacaybamba, Marañón, Pachitea, Puerto Inca, Lauricocha, Yarowilca y Huamalies.
- ✓ En Pasco: Junín, Pasco y Daniel Alcides Carrión.
- ✓ En Tarma: Tarma y Yauli.
- ✓ En Tingo María: Leoncio Prado y Huamalies (sólo respecto a los distritos de Monzón y Punchao del departamento de Huánuco).
- ✓ En la Selva Central: Chanchamayo y Oxapampa.
- ✓ En Satipo: Satipo.
- ✓ En Huancavelica: Huancavelica, Acobamba, Castrovirreyna, Angaraes y Huaytará.

Zona Registral N.º IX Sede Lima, comprende las siguientes seis (06) Oficinas Registrales: Lima, Barranca, Huaral, Huacho, Cañete y Callao; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Lima: Lima, Canta y Huarochirí.
- ✓ En Barranca: Barranca y Cajatambo.
- ✓ En Huaral: Huaral;
- ✓ En Huacho: Huaura y Oyón.
- ✓ En Cañete: Cañete y Yauyos.
- ✓ En el Callao: Provincia Constitucional del Callao.

Zona Registral N.º X Sede Cusco, comprende las siguientes seis (06) Oficinas Registrales: Cusco, Abancay, Madre de Dios, Quillabamba, Sicuani, Espinar y Andahuaylas; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Cusco: Calca, Urubamba, Anta, Paruro, Cusco, Paucartambo y Quispicanchis.
- ✓ En Abancay: Aymaraes, Antabamba, Cotabambas, Grau y Abancay.
- ✓ En Madre de Dios: Tambopata, Tahuamanu y Manu.
- ✓ En Quillabamba: La Convención.
- ✓ En Sicuani: Acomayo, Canas y Canchis.
- ✓ En Espinar: Espinar y Chumbivilcas.
- ✓ En Andahuaylas: Andahuaylas y Chincheros (Departamento de Apurímac)

Zona Registral N.º XI Sede Ica, comprende las siguientes cuatro (04) Oficinas Registrales: Ica, Chincha, Pisco y Nazca; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Ica: Ica y Palpa.
- ✓ En Chincha: Chincha.
- ✓ En Pisco: Pisco.
- ✓ En Nazca: Nazca, Parinacochas y Lucanas.

Zona Registral N.º XII Sede Arequipa, comprende las siguientes cuatro (04) Oficinas Registrales: Arequipa, Camaná, Castilla Aplao e Islay Mollendo; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Arequipa: Arequipa y Caylloma.
- ✓ En Camaná: Camaná y Caravelí.
- ✓ En Castilla Aplao: Castilla, Condesuyos y la Unión.
- ✓ En Islay Mollendo: Islay.

Zona Registral N.º XIII Sede Tacna, comprende las siguientes cinco (05) Oficinas Registrales: Tacna, Moquegua, Ilo, Puno y Juliaca; y la competencia geográfica de cada una es la siguiente:

- ✓ En Tacna: Tacna, Candarave, Tarata y Jorge Basadre.
- ✓ En Moquegua: Mariscal Nieto y Sánchez Cerro.
- ✓ En Ilo: Ilo.
- ✓ En Juliaca: San Román, Lampa, Carabaya, Sandía, Moho y San Antonio de Putina.
- ✓ En Puno: Puno, El Collao, Chucuito y Yunguyo.

Zona Registral N.º XIV Sede Ayacucho, comprende la Oficina Registral de Ayacucho y Huanta; y, la competencia geográfica es la siguiente:

- ✓ En Ayacucho: Huamanga, Cangallo, La Mar, Sucre, Paucar de Sara Sara, Víctor Fajardo, Vilcashuamán, Huancasancos, Kimbiri y Pichari.
- ✓ En Huanta: Huanta y Churcampa.

Competencia de las Zonas Registrales dentro de su ámbito territorial, desarrollar actividades de carácter registral

Artículo 61. Ámbito de competencia Las Zonas Registrales, dentro del ámbito de su competencia territorial, tienen por finalidad: Dirigir, planificar, evaluar y supervisar las actividades de carácter registral y del Catastro Registral de las Oficinas Registrales dentro del ámbito de su competencia territorial, en concordancia con la normatividad y los lineamientos que emita la SUNARP.

Dirigir, planificar, evaluar y supervisar las actividades de carácter técnico administrativo, en coordinación con la Secretaría General.

De acuerdo al Texto Único Ordenado del Reglamento General de los Registros Públicos, aprobado con Resolución del Superintendente Nacional de los Registros

Públicos N° 126-2012-SUNARP – SN, define la competencia de inscripción registral a nivel de provincias y oficinas registrales.

De acuerdo artículo 21 del TUO, la presentación de solicitudes de inscripción o publicidad en Oficinas Registrales no competentes.

Cuando las solicitudes de inscripción se formulen en Oficinas Registrales no competentes para la inscripción del acto o derecho y dicha inscripción sea de competencia de otra Oficina Registral, aquéllas actuarán como Oficinas Receptoras, salvo que la Oficina de Destino se encuentre en la misma provincia que la Oficina Receptora. Lo dispuesto en el párrafo anterior también se aplica, cuando las solicitudes de publicidad se formulen en Oficinas Registrales distintas a aquellas que conservan en su archivo la información solicitada.

La Directiva N°09-2004-SUNARP/SN, aprobado con resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 330 -2004-SUNARP/SN, tiene por Objetivo “Regular el servicio registral de Competencia Nacional Para Otorgar Prioridad Registral y su aplicación para los trámites de Oficinas Receptoras y de Destino, a fin de reducir los costos y facilitar al público usuario el acceso a la inscripción y a la información registral cuando la demanda de servicios formulada por el usuario se presenta en oficinas registrales que no son competentes para atenderlas”.

Siendo la partida registral fuente registral técnica registral, donde se encuentra inscrito el acto relacionado a un bien o derecho originario y de acuerdo a la normativa registral vigente, las inscripciones tienen que realizarse en la misma oficina donde estas han sido generadas.

Ante tal situación, existe el servicio llamado oficina receptora y oficina de destino que facilita la remisión del título presentado en cualquier oficina registral del país a la oficina registral donde se encuentre la partida registral del acto o derecho solicitado.

Títulos que han requerido trasladarse físicamente a otra oficina de la Sunarp en el proceso de prestación de servicios de inscripción registral; es decir, títulos que han sido

remitidos para su calificación a otras oficinas competentes territorialmente para la calificación.

Tabla 19. Títulos recepcionados en oficinas registrales y calificados en otras oficinas

Nombre de Zona Registral	CANTIDAD DE TITULOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Z. R. N° I	11,849	14,872	15,406	11,387	14,480
Z. R. N° II	16,156	16,849	18,820	19,105	21,276
Z. R. N° III	3,502	3,913	4,181	4,265	5,767
Z. R. N° IV	185	1,082	1,245	1,442	1,689
Z. R. N° V	11,914	12,462	14,839	15,694	15,469
Z. R. N° VI	1,826	1,402	1,793	1,912	2,337
Z. R. N° VII	5,100	3,753	5,013	5,244	7,178
Z. R. N° VIII	17,292	14,367	19,035	19,226	21,194
Z. R. N° IX	110,061	139,969	130,157	201,367	129,950
Z. R. N° X	9,905	11,254	11,495	13,096	15,296
Z. R. N° XI	7,362	7,792	6,630	5,074	7,406
Z. R. N° XII	15,198	16,545	17,308	19,179	21,847
Z. R. N° XIII	18,662	17,168	17,725	18,711	22,544
Z. R. N° XIV				1,369	1,950
TOTAL	229,012	261,428	263,647	337,071	288,383

Fuente: Sistema SIR - Oficina General de la Tecnología de la Información (OGTI) (2019). Elaboración propia

3.2.4 Inadecuada Gestión de Recursos Humanos respecto al crecimiento de la demanda de servicios registrales

El Sistema Nacional de los Registros Públicos del país, está integrado por los Registros de: Propiedad Inmueble, Registro de Bienes Muebles; el Registro de Personas Naturales y Registro de Personas Jurídicas, para brindar los servicios de inscripción registral, el sistema registral cuenta con 73 Oficina Registrales implementadas y ubicadas en todas las regiones del país. El proceso de producción de la inscripción registral requiere recurso humano que está compuesto por el registrador y asistentes registrales. La sección registral está compuesta por un registrador y uno a tres asistentes registrales; el registrador por norma tiene que ser personal de planta en planilla con contrata a plazo indeterminada y los asistentes registrales pueden ser de planta en

planilla con contrata a plazo indeterminada o puede ser por contrata administrativa de servicio (CAS) a plazo fijo.

Por tanto, la cantidad de títulos calificados depende únicamente del Registrador, que está en el régimen de empleo privado 728¹ y que tiene responsabilidad directa sobre los títulos que están calificando y las decisiones de los registradores se asemejan a los de Jueces, debido a que cada uno ellos tienen su propio criterio formado que en su mayoría discrepan. Locadores no existen en el área registral, es decir no se emplean en el proceso de la calificación registral.

La cantidad del personal registral y la distribución en las oficinas registrales son impactadas por el crecimiento de la economía del país que conlleva a mayor demanda de los servicios registrales y ésta obliga al crecimiento de nuevas oficinas registrales y estas oficinas registrales son alimentadas por nuevas oficinas receptoras de títulos para la calificación registral. El crecimiento de la demanda de los servicios se ha incrementado significativamente, afectando la capacidad de la oferta de servicios en términos de personal registral especializado, como son los registradores públicos y asistentes registrales.

Situación de las Plazas de Registradores Públicos

El sistema registral cuenta con Cuadro para Asignación de Personal (CAP) con una cantidad de 505 plazas, además la Entidad cuenta con 459 plazas en el instrumento de gestión institucional Presupuesto Analítico del Personal (PAP), y 417 plazas se encuentran en el “Aplicativo informático para el registro Centralizado de Planilla y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - (AIRHSP)” del MEF, y finalmente 45 plazas se encuentran no ocupadas pero que cuentan con AIRHSP, es decir el 11% de plazas con AIRHSP no se han implementado.

¹ La Sunarp se encuentra bajo el régimen de la actividad privada Decreto legislativo N° 728, a diferencia de otras entidades públicas que se encuentran bajo el régimen laboral 276, régimen de la carrera administrativa pública.

El problema es que a pesar de la necesidad de los registradores no se han implementado la totalidad de las plazas que cuentan disponibles en el AIRHSP, menos las plazas que se encuentran con PAP.

Tabla 20. Situación general de la gestión de recurso humano registrador–año 2018

Descripción	Cantidad	Con CAP sin PAP	Con PAP sin AIRHSP	Con AIRHSP sin implementar	En %
CAP	505				
PAP	459	46			9
AIRHSP	417		42		9
OCUPADA	372			45	11

Fuente: Área de RR.HH. de las Unidades Ejecutoras
Elaboración propia

Situación de las plazas de los registradores públicos a nivel de Zonas Registrales

A nivel de cada una de las zonas registrales se presentan cifras que revelan problemas de gestión del recurso humano en este caso específico de los registradores que son claves en el proceso de la calificación de títulos presentados. En total se tiene 459 plazas con PAP y de las cuales 372 plazas están ocupadas por personal registrador titular, quedando 87 plazas sin implementar, de las 87 plazas están ocupadas por encargo 36 plazas, es decir, los asistentes registrales de planta, vienen realizando las funciones de registrador en un total de 36 por encargo, que finalmente queda 51 plazas libres con PAP por implementar. De las 51 plazas con PAP, 42 plazas no cuentan con AIRHSP.

Finalmente, del total 617 plazas con AIRHSP, 9 plazas no se han implementado, la mayor cantidad (4) se encuentra en la zona registral VIII Huancayo.

Tabla 21. Situación de la gestión de recurso humano registrador a nivel de zonas–año 2018

ZONAS REGISTRABLES	CAP	PAP							Plazas con AIRHSP sin implementar
		Total PAP	Ocupada a por titular	Plaza vacante con PAP			Habilitada con AIRHSP	SIN AIR HSP	
				Total Vacante	Ocupada Por Encargo	Libre			
I PIURA	23	17	16	1	1		17		
II CHICLAYO	29	28	22	6	4	2	26	2	
III MOYOBAMBA	13	10	5	5	5		10		
IV SEDE IQUITOS	6	5	1	4	3	1	5		1

V SEDE TRUJILLO	29	25	22	3	2	1	25		1
VI SEDE PUCALLPA	6	6	2	4	3	1	5	1	
VII SEDE HUARAZ	21	11	10	1	1		11		
VIII SEDE HUANCAYO	36	28	18	10	2	8	24	4	4
IX LIMA	224	224	198	26	2	24	201	23	1
X SEDE CUSCO	29	26	16	10	7	3	23	3	
XI SEDE ICA	24	15	13	2	0	2	15		2
XII SEDE AREQUIPA	33	33	29	4	1	3	30	3	
XIII SEDE TACNA	25	24	15	9	5	4	20	4	
XIV SEDE AYACUCHO	7	7	5	2	0	2	5	2	
TOTAL	505	459	372	87	36	51	417	42	9

Fuente: Área de RR.HH. de las Unidades Ejecutoras
Elaboración propia

Situación de las plazas de asistentes registrales

Las plazas de asistentes registrales en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) de la Sunarp, son un total de 595, de los cuales 470 están ocupadas, es decir, existen 125 plazas no implementadas siendo el 21.01% respecto al CAP.

Tabla 22. Situación general de la gestión de recurso humano asistente registral-año 2018

CONCEPTOS	Cantidad	Cantidades no implementados			
		Respecto a CAP	Respecto a PAP	Respecto a AIRHSP	En %
CAP	595				
PAP	498	97			16
AIRHSP	497		1		0
OCUPADA	470			27	5

Fuente: Área de RR.HH. de las Unidades Ejecutoras
Elaboración propia

Respecto al personal de asistentes registrales, quienes realizan las labores de pre calificación en el proceso de la calificación registral, la situación se presenta similar al de los registradores.

Tabla 23. Situación de la gestión de recurso humano asistentes registrales por zonas-año 2018

ZONAS REGISTRALES	CAP	PAP							Plazas con AIRHSP sin implementar
		Total PAP	Ocupada por titular	Plaza vacante con PAP			Habilitada con AIRHSP	SIN AIR HSP	
				Total Vacante	Ocupada Por Encargo	Libre			
I PIURA	24	18	17	1		1	18		1
II CHICLAYO	35	28	26	2		2	28		2
III MOYOBAMBA	11	8	7	1		1	8		1
IV SEDE IQUITOS	11	7	7	0		0	7		
V SEDE TRUJILLO	35	35	32	3		3	35		3
VI SEDE PUCALLPA	7	6	5	1		1	6		1
VII SEDE HUARAZ	22	12	10	2		2	12		2
VIII SEDE HUANCAYO	27	26	25	1		1	26		1
IX LIMA	301	262	249	13		13	261	1	12
X SEDE CUSCO	24	18	16	2	1	11	1818		1
XI SEDE ICA	32	22	21	1		1	22		1
XII SEDE AREQUIPA	31	28	27	1		1	28		1
XIII SEDE TACNA	29	25	25	0		0	25		
XIV SEDE AYACUCHO	6	3	3	0		0	3		
TOTAL	595	498	470	28	1	27	497	1	26

Fuente: Área de RR.HH. de las Unidades Ejecutoras
Elaboración propia

El crecimiento de la cantidad del recurso humano registral no es coherente con el crecimiento de la demanda de los servicios registrales.

El crecimiento de la economía tiene impacto en el crecimiento de la demanda de los servicios registrales y esto obliga cada vez mayor atención de calidad y oportuna y para ello se implementan puntos de atención como oficinas receptoras y se convierten oficinas receptoras a oficinas registrales, a estos factores se suman las nuevas normas que generan mayores servicios registrales.

Crecimiento de la demanda de los servicios registrales

Expansión de los puntos de acceso a los servicios registrales mediante la creación de nuevas oficinas registrales y oficinas receptoras en el ámbito nacional.

Crecimiento de la demanda de los servicios registrales

El factor más importante que tiene efecto en el problema de la asignación de los recursos humanos registrales es el crecimiento de la demanda de los servicios registrales, la demanda de los servicios registrales mantiene un crecimiento de correlación directa con el crecimiento de la actividad económica del país.

La demanda de los servicios registrales en el año 2009 ascendió a 10 millones de actos registrales y en el año 2018 asciende a 18 millones (estimados) de actos registrales. El detalle es el siguiente:

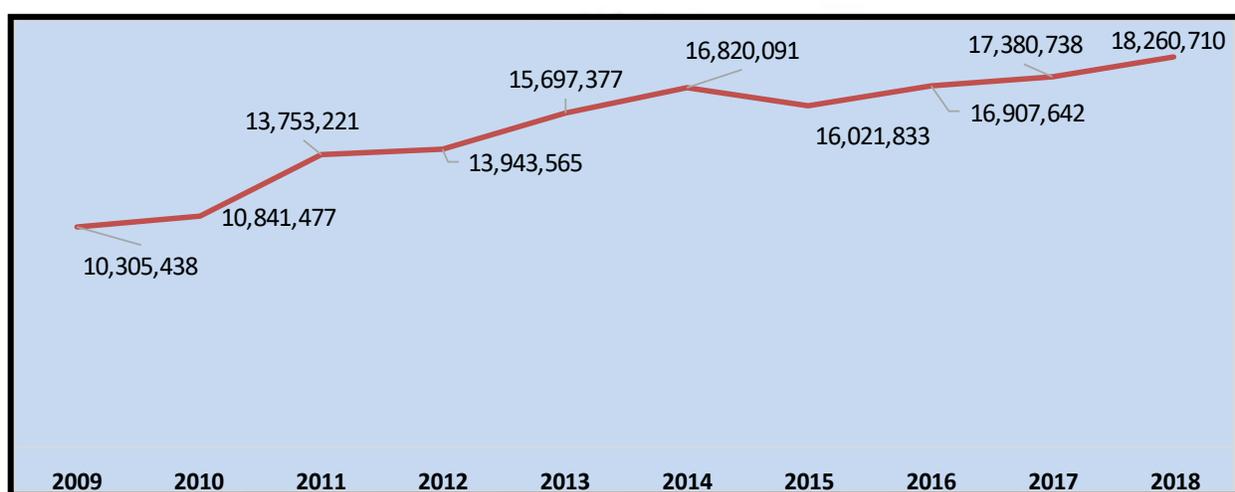


Figura 14. Demanda de los servicios registrales 2009-2018

Fuente: OGPP – Sunarp. Elaboración propia

Se puede apreciar que, en los últimos 10 años, los servicios registrales en general, han experimentado un crecimiento acumulado de 77.19%, cuya composición es de 56.14% para los servicios de inscripción registral y de 81.30% para los servicios de publicidad registral.

Tabla 24. Crecimiento de los servicios de inscripción y publicidad registral

AÑOS	INSCRIPCIÓN	PUBLICIDAD	TOTAL	CRECIMIENTO ANUAL
2009	1,681,076	8,624,362	10,305,438	
2010	1,869,159	8,972,318	10,841,477	5.20
2011	2,092,313	11,660,908	13,753,221	26.86
2012	2,224,643	11,718,922	13,943,565	1.38
2013	2,812,689	12,884,688	15,697,377	12.58
2014	2,496,049	14,324,042	16,820,091	7.15

2015	2,472,253	13,549,580	16,021,833	-4.75
2016	2,472,638	14,435,004	16,907,642	5.53
2017	2,483,668	14,897,070	17,380,738	2.80
2018	2,624,852	15,635,858	18,260,710	5.06
Crecimiento en % acumulado	56.14	81.30	77.19	

Fuente: OGPP – Sunarp
Elaboración propia

Nuevas oficinas registrales

Para responder el crecimiento de la demanda de los servicios registrales, la Sunarp implementa nuevas oficinas registrales, así como puntos de atención que son las oficinas receptoras en todas las zonas registrales, esto permite de alguna manera la facilidad en el acceso de los ciudadanos a los servicios registrales. También es política de la institución, implementar la presencia del estado a través de la Sunarp en los lugares geográficos con mayores problemas sociales como es el caso de las oficinas de Pichari y Kimbiri que se encuentra en los límites de los departamentos de Cusco y Ayacucho.

Tabla 25. Crecimiento de las oficinas registrales y oficinas receptoras

AÑOS	Receptoras nuevas	Conversión de receptoras a registrales	Nuevas Ofic. Registrales
2008	19	1	
2009	5		
2010	3		
2011	7		
2012	4		
2013	10	5	
2014	9	2	
2015	10	3	
2016	4	3	1
2017	10		
2018	2		
Total	83	14	1

Fuente: Estadísticas de OGPP - Sunarp

La premisa es que la producción de la calificación registral está directamente proporcional al personal registral, es decir a la sección registral, por tanto, si la demanda

de los servicios registrales crece, entonces se demandará más horas hombres de la sección registral en su conjunto. Esta premisa por supuesto es bajo el supuesto de ceteris paribus, es decir nada de otros factores de producción cambia en corto plazo. Por supuesto a largo plazo es más probable que la productividad del registrador se incremente debido a que la tecnología y otros factores de la producción mejoren.

El crecimiento porcentual de la demanda de los servicios registrales, no tienen la correspondencia proporcional del recurso humano registral, tampoco se permite asignar de manera eficiente las horas hombres de los registradores con las cantidades de la demanda de los servicios en cada una de las oficinas registrales, puesto que unas oficinas tienen mayor cantidad de demanda de servicios registrales y otras oficinas no tienen la misma carga laboral.

Tabla 26. Porcentaje del crecimiento de la demanda de servicios registrales vs. Incremento del personal registral

Variables	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Total
Crecimiento % de la demanda del servicio registral	8.80	11.50	14.48	6.97	7.71	49.46
Incremento % del personal registral (Registrador + Asistente Registral)	12.56	0.29	5.56	1.82	2.01	22.24

Fuente: Estadísticas de OGPP y RR.HH. Sunarp. Elaboración propia.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE MEDIOS Y ALTERNATIVAS

La definición del problema, “Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral del Registro Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país 2014 a 2018”. Permite encontrar el resulta específico **“Tiempo mínimo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país”**. A través del proyecto de innovación se busca implementar accesibilidad de los ciudadanos a los servicios de calificación e inscripción registral del registro de Bienes Muebles en tiempo breve y entrega de servicios registrales de manera oportuna, dentro del plazo establecido en las normas del sistema registral. El proyecto de innovación busca minimizar el costo del acceso al servicio y obtención del servicio registral de manera oportuna por parte de los ciudadanos en cada una de las provincias del país en igualdad de condiciones, con la cual se genera oportunidades para el desarrollo socio económicos a nivel de cada una de las provincias con uso eficiente de los recursos públicos en la gestión del sistema registral.

4.1. Análisis de Medios

Del árbol de problemas se definen los siguientes: El Problema Central se convierte en Resultados Específico, las Causas Directas en Medios de Primer Orden y las Causas Indirectas en Medios Fundamentales.

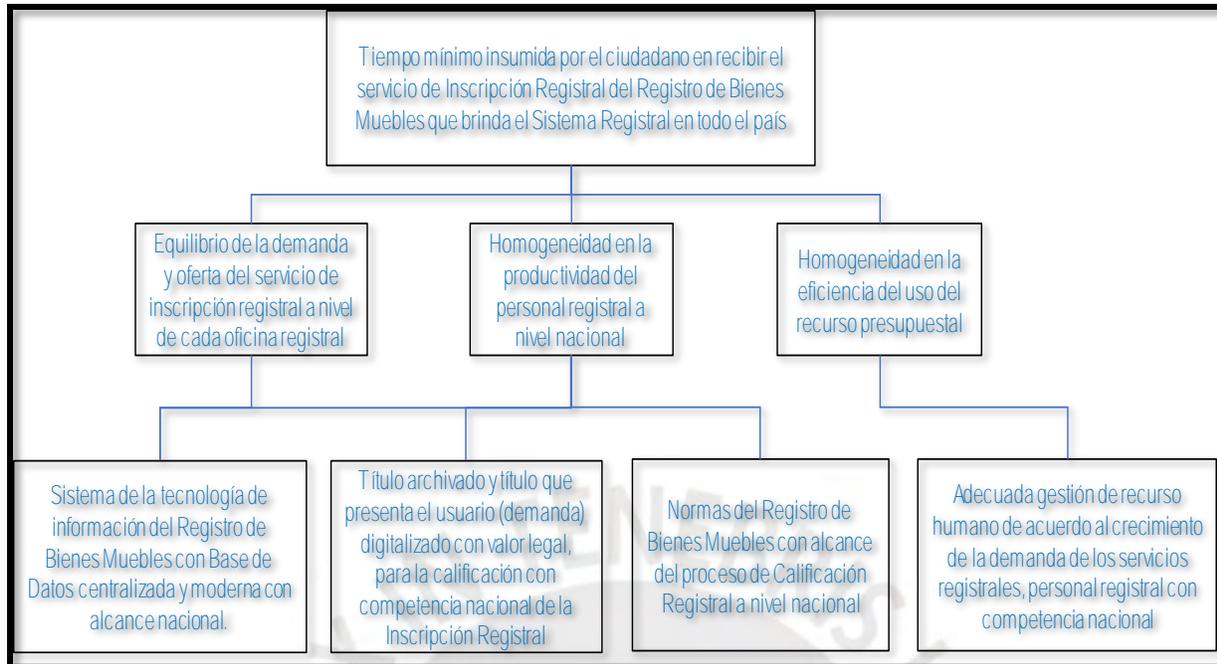


Figura 15. Árbol de medios
Elaboración propia

Se hace análisis de las interrelaciones de Medios Fundamentales para lograr Medios de Primer Orden y luego el Resultado Específico que se busca. Para cada una de los Medios Fundamentales se identifican las Acciones que permitan lograr los Medios Fundamentales. Cada una de las Acciones identificadas son analizadas respecto a su interrelación que pueden resultar complementarios, excluyentes o independientes, resultados que permiten plantear alternativas de solución para el proyecto de innovación. El análisis de las alternativas se hacer a través de los siguientes pasos:

1. Análisis de la interrelación de los Medios Fundamentales,
2. Identificación de las ACCIONES para logra los Medios Fundamentales,
3. Plantear la alternativa de intervención para solucionar el problema identificado.

a. Análisis de la interrelación de los Medios Fundamentales.

Los medios fundamentales son aquellas que tienen fuerte vinculación para solucionar el problema específico planteado y además aquellas las que se encuentran dentro de la competencia de la SUNARP.

MF1: Sistema de la tecnología de información del Registro de Bienes Muebles con Base de Datos centralizada y moderna con alcance nacional.

MF2: Títulos archivados y títulos que presentan los usuarios (demanda) digitalizado con valor legal, para la calificación con competencia nacional de la Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles

MF3: Normas del proceso de la calificación registral del Registro de Bienes Muebles con competencia nacional

MF4: Adecuada gestión de recurso humano de acuerdo al crecimiento de la demanda de los servicios registrales, y empleo del personal registral con competencia nacional

Del análisis de la interrelación de los medios fundamentales presentados, resulta como Medio Fundamental imprescindible, eje de la implementación del proyecto el “**Medio Fundamental 1:** Sistema de la tecnología de información del Registro de Bienes Muebles con Base de Datos centralizada y moderna con alcance nacional”.

La implementación del **Medio Fundamental 1**, nuevo sistema de la tecnología de la información es complementario con “**Medio Fundamental 2:** Títulos archivados y títulos que presentan los usuarios (demanda) digitalizado con valor legal, para la calificación con competencia nacional de la Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles”. El nuevo sistema de la tecnología de la información requiere como complemento títulos digitales con valor legal, para que estos títulos sean asignados a los registradores de manera automática a nivel nacional en función a la cantidad de las laborales que procesan los registradores, con ello se superará el problema de desequilibrio entre la oferta y la demanda de los servicios registrales a nivel de las oficinas registrales y de manera automática se tendrán altos rendimientos de productividad y en forma homogénea de los registradores.

Los Medios Fundamentales 1 y 2, requieren de manera complementaria del “**Medio Fundamental 3:** Normas del proceso de la calificación registral del Registro de Bienes Muebles con competencia nacional”. Las normas tienen que ser implementadas con alcance nacional en cuanto a la función registral, eliminando las restricciones actuales que rigen a nivel de las oficinas registrales.

La implementación del **Medio Fundamental 1**, requiere como complemento la implementación del “**MF4: Adecuada gestión de recurso humano de acuerdo al crecimiento de la demanda de los servicios registrales, y empleo del personal registral con competencia nacional**”. El nuevo sistema registral al ser de alcance nacional con base de datos centralizada, va a requerir modificación del proceso de la gestión del recurso humano, para ello se tiene que capacitar el uso de la nueva tecnología, alta especialización en el proceso de la calificación registral del Registro de Bienes Muebles, ubicación física estratégica en las oficinas registrales para lograr máxima productividad de manera homogénea con mínima desviación respecto a la media de los títulos calificados.

b. Identificación de las ACCIONES para lograr los Medios Fundamentales.

La competencia nacional del registrador implica la utilización de una tecnología moderna, que les permitan interactuar adecuadamente y trabajar compartiendo base de datos centralizada, para ello es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- **MF1: Sistema de la tecnología de información del Registro de Bienes Muebles con Base de Datos Centralizada y moderna con alcance nacional.**

Acción: Implementación de una nueva infraestructura del sistema de la tecnología de la información registral para el Registro de Bienes Muebles.

Implementar con equipamiento (Hardware) que sea de soporte tecnológico para desarrollar labores registrales de competencia nacional, como es el caso de servidores, PCs de los usuarios, es decir equipos homogéneos.

Implementar un software del sistema de información registral que opere con un base de datos centralizada en la Sede Central y con capacidad de soportar el funcionamiento del proceso registral con competencia nacional del registro de Bienes Muebles.

Modernizar la red de comunicaciones que permita la comunicación entre las diversas oficinas, a fin de que sea efectivo la operatividad del nuevo modelo de gestión del sistema informático.

- **MF2: Títulos archivados y títulos que presentan los usuarios (demanda) digitalizado con valor legal, para la calificación con competencia nacional de la Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles.**

Acción: Digitalización y certificación progresiva de títulos archivados 2017 a 2019 y por demanda de 2020 a 2022.

Contratar a una empresa consultora para que realice la digitalización de títulos archivados de los años 2017 al 2019 y títulos por demanda del 2020 al 2022, digitalización con valor legal.

Los títulos archivados a ser digitalizados serán de menor antigüedad para luego pasar a los de mayor antigüedad.

Digitalización por demanda serán los títulos que ingresan día a día para su calificación.

A medida que se avanza con la cantidad de títulos digitalizados en las 74 oficinas registrales, el personal del sistema registral recibirá la transferencia del conocimiento de la tecnología, el know how de la empresa consultora y se implementará infraestructura tecnológica de la digitalización propia.

- **MF3: Normas del proceso de la calificación registral del Registro de Bienes Muebles con competencia nacional**

Acción: Diseño e implementación de normas con competencia nacional.

Análisis de las normas restrictivas de las competencias a nivel de las zonas registrales y oficinas registrales.

Diseño, modificación y aprobación de nuevas normas que permita la calificación e inscripción registral con competencia nacional.

Implementación de la norma registral con competencia nacional.

- **MF4: Adecuada gestión de recurso humano de acuerdo al crecimiento de la demanda de los servicios registrales, y empleo del personal registral con competencia nacional**

Acción: Diseñar e implementar nuevo modelo de gestión de Recurso Humano.

Diseño de la nueva estructura de la organización del sistema registral, ROF, MOF, y otros instrumentos de gestión que sean necesarias.

Capacitación del personal administrativo y registral respecto a la nueva administración de recursos humanos con competencia nacional.

Implementación del nuevo sistema de gestión administrativo de recursos humanos.

4.2. Alternativa de Solución

Analizado la interrelación de los Medios Fundamentales, así como la identificación de las Acciones que permitan lograr los Medios Fundamentales y estas permiten el cumplimiento de los Medios de Primer Nivel, se determina alternativa única en el marco de la competencia de la Sunarp.

Alternativa Única

La alternativa es desarrollar una nueva tecnología de la información registral, implementar títulos digitales con valor legal, modificar las normas de gestión y de procesos registrales que son restrictivas, a que las normas sean de alcance nacional sin restricción a nivel de provincia y el modelo se complementa con personal registral altamente capacitada y especializada en el proceso de calificación e inscripción con competencia nacional.

La nueva tecnología de la información registral consiste en implementar y desarrollar una nueva infraestructura del sistema informático único con data estructurada que sea de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación que comprende red de transmisión de datos VPN y fibra óptica para el caso de la Sede Zonal IX – Lima, que tiene una participación aproximado de 49% de prestación de los servicios registrales respecto al total de servicios nacional.

En el proceso registral, las calificaciones e inscripciones de segundos actos registrales requieren la evaluación de las partidas registrales que se encuentran en los títulos archivados, por tanto, los títulos archivados se tienen que digitalizar con valor legal y esto permitirá a los registradores de contar con documentos de acceso y uso nacional. Dichos documentos se tienen que almacenar en la bodega central de la nueva tecnología. La calificación e inscripción registral con competencia nacional, la misma que permita solucionar el problema identificado, requiere que los títulos presentados por demanda del servicio sean digitalizados de manera inmediata y luego asignado para su calificación con competencia nacional.

Solucionado el problema tecnológico del sistema registral, la función registral con competencia nacional requiere la modificación de las normas para la gestión administrativa y registral a nivel nacional, sin restricción a nivel de provincias.

Finalmente, el factor más importante de la producción de los servicios registrales es el personal o el recurso humano; el personal registral tiene que ser altamente capacitado y especializado en materia de la calificación e inscripción registral del registro de Bienes Muebles.

Esta alternativa permitirá lograr eficacia en la cobertura de todas las provincias del país, productividad homogénea de los registradores a nivel nacional, calidad en la prestación de los servicios registrales, principalmente en la entrega de los servicios de manera oportuna eliminando costos extras para los ciudadanos, y lo más importante es el uso eficiente de los recursos del sistema registral, al eliminar los desequilibrios de la capacidad operativa.

CAPITULO V

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN INNOVADORA

En esta sección se desarrolla los conceptos de la innovación, diseño de prototipo de la innovación y matriz de indicadores que permita medir los resultados de la implementación de la innovación. Se analiza a profundidad los cuatro componentes del diseño de prototipo de la innovación, como son: La implementación de un nuevo sistema informático de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación, títulos (archivados y por demanda) digitalizados con valor legal y puestas en la base de Datos de la Sede Central, la modificación de las normas pertinentes a la gestión registral del Registro de Bienes Muebles y finalmente la gestión y capacitación del personal registral con mayor énfasis.

5.1 Marco teórico de la intervención innovadora

En principio debemos entender los conceptos básicos de la innovación respecto a: Qué es innovación, tipos de innovación, modelos de innovación y métodos para la implementación de la innovación, de manera tal, se tenga conocimiento teórico que puede ayudar a entender mejor la metodología y la aplicación de la innovación en la práctica o hechos reales dentro de la entidad.

5.1.1 ¿Qué es innovación?

El concepto de innovación que mejor explica es la Escuela Europea de Management. La Escuela presenta una explicación interesante respecto al concepto de innovación.

*Ya en 1934, Joseph Alois Schumpeter, en **The Theory of Economic Development**, definía la innovación como “un proceso de destrucción creativa – a través del cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas-, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad”.*

Para Peter Drucker, “la innovación sistemática consiste en la **búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades** que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”.

Partiendo de estos conceptos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), describe en el **Manual de Oslo de 2005** la innovación como “**la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo** en las prácticas internas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Se trata, según esta guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación, de implementar cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la compañía **con el propósito de mejorar los resultados** mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

En este sentido, Michael Porter, en **The Competitive Advantage of Nations (1990)**, sostiene que la innovación **va aparejada inquebrantablemente con el contexto estratégico y competitivo** de la compañía.

Por su parte, el **Manual de Innovación para Pymes** del Centro Europea de Empresas e Innovación define la innovación como “**la aplicación comercial de una idea** de forma que se originen productos procesos o servicios nuevos o mejorados, permitiendo generar beneficios empresariales” (Escuela Europea de Management, 2016).

El concepto de innovación según Luis Pérez, innovar es más que la esperanza de aterrizar en la innovación. Se prevé una oportunidad de hacer algo que todavía no se ha hecho, existe un problema real por resolver. La innovación tiene su origen en nada más que un presentimiento y a partir de ahí puedes innovar. Se aprende a resolver problemas permitiéndote estar equivocado respecto a tu presentimiento y descubrir, así, en qué te has equivocado (2018, pg.38-39). La idea de estar equivocado al iniciar la innovación también fue mencionada en Lean Startup y en Design Thinking, ellos proponen iteración y experimentación como mecanismo de innovación.

Según Luis Pérez, nada es nuevo en la génesis de una innovación. Da como ejemplo, que nada en el primer Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation (laser), era nuevo ni siquiera el primer campo de aplicación. Entonces todo lo que se hace es reunir unas piezas algunas más técnicas que otras, pero ninguna nueva, ensamblarlas de una manera nueva y verlas adoptadas por alguien que es experto en otra cosa (2018, pg. 45-46).

5.1.2 Tipos de innovaciones

Del mismo modo que la definición de innovación es necesario tener claro tipos de innovaciones. Los tipos de innovación explicadas de manera clara y didácticamente son de acuerdo: Al grado de la innovación, a la naturaleza de la innovación y la aplicación de la innovación.

a) Según el grado de innovación

- **Innovación radical:** Supone una ruptura integral con lo previamente establecido, generando nuevos productos, procesos, diseños, utilidades, tecnologías o metodologías organizativas. Por ejemplo, cuando la empresa Samsung decidió cambiar su actividad de exportación de pescado a fabricación de teléfonos móviles.
- **Innovación incremental:** Consiste en la introducción de pequeñas modificaciones que permiten perfeccionar el producto o servicio ofertado sin cambiar sustancialmente su esencia. Siguiendo el caso de Samsung, estaríamos en este grupo cuando saca un nuevo modelo mejorado de algún dispositivo móvil.

b) Según la naturaleza de la innovación

- **Innovación tecnológica:** Cuando es la aplicación del conocimiento científico o tecnológico lo que genera el cambio.
- **Innovación comercial:** Son los factores vinculados al marketing (promoción de ventas, sistemas de distribución, formas de comercialización...) los que generan el cambio en el producto o servicio, como cuando una empresa decide habilitar la venta online de sus artículos.
- **Innovación organizativa:** La evolución en la compañía se basa en un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros. Es el caso de

FedEx, la empresa de paquetería que implantó un sistema de reparto más optimizado tras realizar un estudio topológico.

c) **Según la aplicación de la innovación**

- **Innovación de producto:** Se produce cuando la organización incorpora a su cartera un nuevo bien o servicio mejorado, ya sea por aportar características técnicas superiores o por ofrecer nuevas funcionalidades. La venta de un nuevo sabor de patatas fritas sería una innovación de este tipo.
- **Innovación de proceso:** **Consiste** en la aplicación de técnicas, el uso de materiales o la implementación de sistemas informáticos que permitan reducir el coste de fabricación o distribución de la empresa, mejorar la calidad del producto u optimizar la producción o reparto de los artículos o servicios. **Por ejemplo**, instalar un nuevo software de contabilidad o de compras que reduzca los fallos y resulte más efectivo.
- **Innovación en marketing:** **Si** los cambios están relacionados con el diseño, el envasado, el posicionamiento, la promoción o los precios estaremos ante una innovación en la comercialización. Este grupo aglutina desde la introducción de un modelo de franquicias de la marca hasta el cambio del logotipo de la compañía.
- **Innovación en organización:** La transformación se genera en relación con el funcionamiento interno de la empresa, ya sea mediante un nuevo modelo de management, una mejor asignación de los empleados a los distintos puestos de trabajo, la apuesta por el outsourcing o la puesta en marcha de acciones formativas entre la plantilla (Escuela Europea de Management, noviembre 2016).

5.1.3 Modelo de innovación

La propuesta de modelo de innovación deberá tomar en cuenta factores que pueden afectar tanto el inicio como la final definida. Estos factores pueden ser: El tiempo que debe durar cada hito, variables que interactúan a favor y en contra de resultados, el entorno privado y público, la gestión de parte de la entidad misma, del equipo humano.

Dada la complejidad de la definición de la innovación, interesa saber modelo de innovación Lineal y no lineal.

Modelo Lineal

El modelo lineal considera al proceso de innovación como unidireccional, comienza con la investigación básica (ciencia), continúa con las aplicaciones prácticas de las mismas (innovación) la producción de bienes y servicios y llega finalmente a la comercialización. CINNE plantea concepto didáctico del modelo lineal de innovación.

El proceso de investigación y desarrollo puede dar o ser el origen de multitud de procesos de innovación posteriores. De estos procesos, algunos pueden tener éxito y otros no. El problema es que no se conoce cuánto tiempo necesitan para generar estas innovaciones. Por otra parte, este modelo lineal no implica que sólo las innovaciones provengan de la investigación y del desarrollo directamente. En muchos casos, las innovaciones de carácter continuista y no radicales pueden surgir de una observación, de una propuesta de mejora o de un análisis de mercado sin la necesidad de existir investigación o desarrollo tecnológico propiamente dicho (CINNE, modelo lineal).

El modelo lineal según COTEC, se conceptualiza como el proceso de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). De los procesos que se desarrollan muchos de ellos tendrán éxito y muchos de ellos no. Existe casi siempre la incertidumbre de la duración del tiempo para generar innovaciones (2016, pág. 72-75, 140, 214).

Modelo no Lineal

En este modelo no lineal lo que uno sabe es un activo y la actividad innovadora se aventura en terreno no totalmente clara sin predicción al 100% seguro de resultados exitosos.

El modelo no lineal busca pautas en la combinación de piezas, aprendes y progresas, te organizas para saltar a mayor escala. Te permite realizas actividades de añadir, combinar, eliminar y sustituir piezas, aprendes manejo óptimo de recursos con que cuentas, explorar espacios. Luis Perez – Brevia conceptúa el modelo no lineal de innovación como un proceso de incertidumbre nada fácil.

La acción de innovar es no lineal. Es decir, no te puedes amparar en que nada sea fácil de predecir. La no lineal se utiliza para expresar los cambios en el inicio de la andadura pueden tener un efecto imprevisiblemente grande en el resultado. Y lo contrario también es cierto: ligeros cambios en el resultado que imaginas pueden implicar puntos de partida radicalmente distintos.

La no linealidad también implica que en la práctica innovar requiere que, tanto tú como tu presentimiento en evolución constante, os sometáis a alguna forma de recurrencia o de iteración con la que hacer progresivamente más nítido y matizado el problema que abordas.

5.1.4 Método de innovación

Según Desing Thinking-comunidad online, el método desing thinking es la interacción de las necesidades de las personas su viabilidad técnica y su viabilidad de su negocio. Sirve para resolver problemas y generar altos niveles de innovación. La clave es concentrarse en las actividades y las personas.

El proceso que consta de 5 etapas, divididas en 2 partes, encontrar el problema y pensar en soluciones.

Encontrar el problema

- Empatizar con el usuario, el foco son las personas, ver sus necesidades a fondo a través de métodos cualitativos, observar la vida cotidiana de los usuarios, involucrarse, entrevistar, ponerse en los zapatos del usuario.
- Encontrar patrones, es decir definir el problema para enfocar correctamente, organizar y sintetizar la información obtenida en la primera etapa. encontrar las oportunidades para saber cuáles son los problemas por solucionar. Encontrar patrones de conducta.

Encontrar soluciones. Según el contexto de los usuarios.

- Idear las posibles soluciones, generar ideas como sea posible, es decir los principios de diseño. Encontrar soluciones potenciales sin restricciones mentales

lógicas, con creatividad libre. Es el momento de ser creativos para generar ideas novedosas, siempre basado en las necesidades del usuario.

- Prototipar modelos, hacerlos tangibles, hacer un prototipo que es el primer modelo de una secuencia de producción. Experimentar para entender dónde están los puntos de mejora, la regla de oro es vaya rápido y vaya barato. El prototipo no es el producto final.
- Evaluar y testear los productos, consiste probar en terreno las reacciones de las personas a nuestro producto o servicio. Las respuestas pueden ser la aceptación o la no aceptación del producto. Hacemos partícipe de nuestro diseño y testeamos nuestro prototipo su feedback nos llevara nuevamente a comenzar el proceso a la interacción de prueba y error permanente que perfecciona la metodología simple.

Método Lean Startup

El método Lean Startup, está diseñado para enseñar a conducir a una innovación a través de la experimentación, en lugar de hacer planes complejos basados en muchos supuestos, se pueden hacer ajustes constantes con ciclo de **Crear (producto) – Medir (datos) – Aprender (ideas)**, proceso de aprendizaje en la innovación. El producto mínimo viable (rápido y barato) nos proporciona la posibilidad de medir y analizar en dónde la idea tiene aceptación y dónde no.

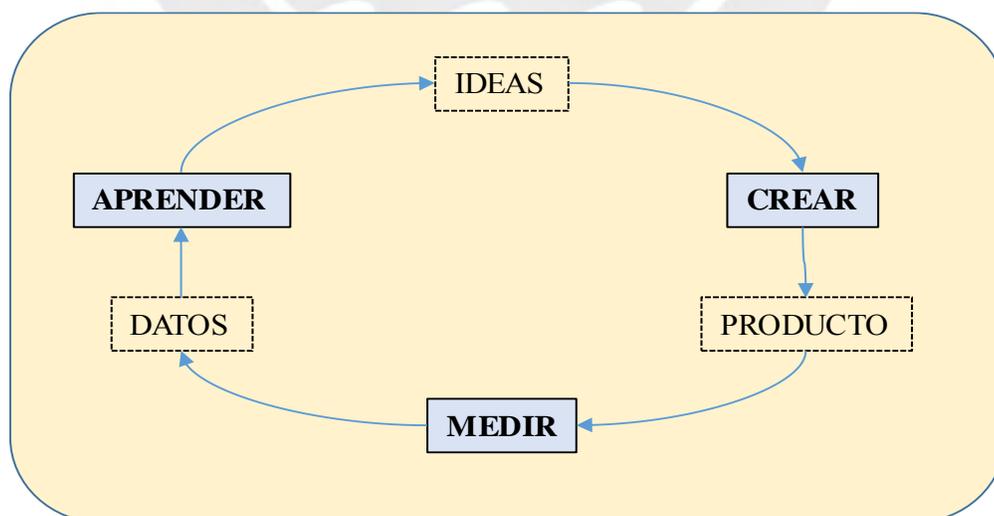


Figura 16. Crear producto mínimo viable (PMV).

a. Crear

Según Ann Mei Chang, crear un experimento denominado producto mínimo viable (PMV), es una primera versión de un nuevo producto que permite extraer la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes. Idealmente, este aprendizaje maximizará el número de supuestos de fe probados y minimizará costos, tiempo y esfuerzos.

El objetivo de del PMV es lograr el contacto con los consumidores y transformar rápidamente una idea en algo real para iniciar el proceso de iteración y repetición de pruebas. En el actual mercado de la incertidumbre, quien aprende más rápido triunfa. Con el PMV lo que se pretende es entender a los usuarios potenciales y los problemas que tiene, así como crear mejores procesos o producto posible con el mínimo derroche.

Los PMV se optimizan para aprender y no para crecer, es el mensaje que se debe transmitir a las personas. Existen tipos de PMV, todo depende de lo que intentas aprender (2019: 68 - 72).

Medir

Medir la PMV es el trabajo que permite identificar dónde se encuentra el progreso real. De este modo, DGomez (2015) propone que para realizar una correcta evaluación de los resultados, el método Lean Startup propone el uso de análisis de cohortes, que busca abandonar los totales acumulados o cifras brutas, y centra el estudio en cada pequeño grupo de usuarios consumidores que entra en contacto con el producto de manera independiente. Sugiere también el uso de métricas: Accionables, clara relación causa-efecto; Accesibles, informes tan simples como sea posible, la gente debe ser capaz de entender perfectamente el significado de la métrica; Auditables, demostrar la veracidad de los datos expuestos ha de ser sencillo, los informes han de ser creíbles y fáciles de inspeccionar (2015).

Aprendizaje validado

Eric Ries, cuenta anécdota de: haber estado creando seis meses un programa, que finalmente los clientes ni siquiera han querido descargar. Con una página web sencilla ofertando el producto hubiera obtenido la misma información, que en lugar de

gastar seis meses de esfuerzo. Lean Startup, enseña de cómo lograr aprendizaje a partir de especificaciones más sencillas. Entonces la información que hubiera obtenido de esa página web simple, pero no lo obtuvo, constituye aquella que se denomina aprendizaje validado. El aprendizaje validado es la conclusión científica que podemos inferir de las mejoras en el intercambio de valor de un experimento a otro (2019:126-132).

5.2 Concepto y Prototipo de Innovación para el Registro de Bienes Muebles

Analizado y definido el problema como “Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral de Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país – 2014 a 2018”, se procede a diseñar una solución innovadora al problema.

La solución del problema es lograr **“Tiempo mínimo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles que brinda el sistema registral en todo el país”**. A partir de ello se define el modelo o el diseño del prototipo de la innovación para el servicio de inscripción registral del Registro de Bienes Muebles.

5.2.1. Concepto de Innovación

La propuesta de la innovación comprende una nueva forma de gestionar el sistema registral del Registro de Bienes Muebles a nivel nacional y para ello se requiere desarrollar e implementar nuevas tecnologías informáticas con nuevos sistemas de transmisión de datos registrales, cambio de la tecnología del sistema de archivo registral que actualmente se encuentra en documento físico, modificación de las normas de gestión administrativa y registral, y finalmente capacitar al personal registral con alta especialización en procesos de la calificación e inscripción registral del Registro de Bienes Muebles que a nivel nacional logren productividad registral homogénea y la entrega de los servicios registrales dentro de los plazos establecidos en el reglamento de inscripción registral, sin mayores costos para los ciudadanos.

El concepto de innovación para el sistema del Registro de Bienes Muebles, consiste en cambiar el modelo de gestión registral que actualmente existe con

competencia a nivel de las oficinas registrales, las que están circunscritas o limitadas a nivel de provincias, a un modelo de gestión registral única con competencia nacional sin límites ni barreras para un proceso de calificación e inscripción registral desde cualquier parte del país y la carga laboral sea asignada a cualquier registrador que está en cualquiera de las oficinas registrales del país en función a su carga laboral, el cambio del modelo diseñado para solucionar el problema, se sustenta en desarrollar e implementar cuatro componentes que se grafica a continuación.

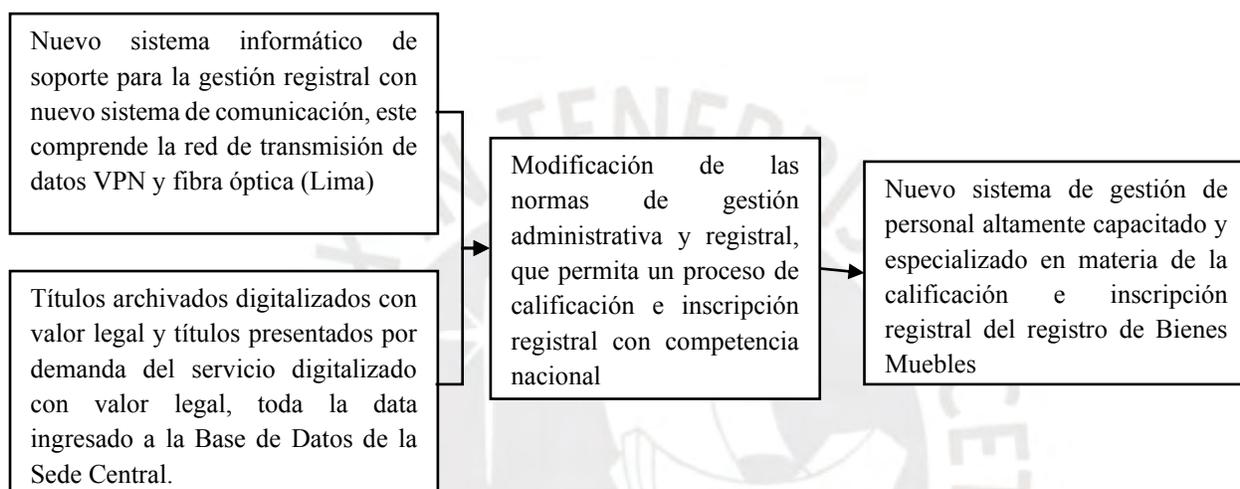


Figura 17. Concepto de la innovación
Elaboración propia.

El prototipo de innovación, primero, requiere cambiar la actual tecnología de la información conjuntamente con la modificación del sistema de comunicación, paralelo al primero se debe cambiar el sistema de archivo en documento físico a documento digitalizado con valor legal, una vez que se ha concluido ambos trabajos, se debe modificar las normas de gestión administrativa y registral de competencia provincial a una competencia nacional, finalmente en base a las nuevas tecnologías y herramientas desarrolladas, se procede a capacitar al personal registral principalmente y de otras áreas involucradas en el tema de la innovación.

Componentes:

- i. **Nuevo sistema informático de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación, este comprende una red de transmisión de datos VPN y fibra óptica (Lima).** Este componente es la primera condición necesaria

pero no suficiente que se tiene que modificar, debido a que la tecnología informática actual en cuanto al software y hardware que están operando, tienen restricciones a las competencias de las Zonas Registrales y para cada una de las oficinas registrales, esta es una de las barreras que demandará mucho esfuerzo para su eliminación.

- ii. **Títulos archivados digitalizados con valor legal y los títulos presentados por demanda del servicio digitalizados con valor legal, todos ingresados a la base de Datos de la Sede Central.** Este componente es una de las condiciones necesaria que se complementa con la primera condición de la tecnología informática. Los títulos archivados en físico, no pueden ser movilizados a nivel nacional por los riesgos de su pérdidas y además muchos días se requiere para su envío en documento físico a través de medios de comunicación existente en el país, por tanto los títulos archivados data soporte a los actos registrales y la seguridad jurídica deben ser digitalizados con valor legal y almacenadas en el servidor de base de datos de la Sede Central, de igual forma deben ser digitalizados los títulos presentados día a día que ingresarán a la Base de Datos de la Sede Central para su asignación de la carga laboral al personal registral para su calificación e inscripción registral remota desde cualquier parte del país.
- iii. **Modificación de las normas de gestión administrativa y gestión registral, que permita una gestión registral con competencia nacional.** En base al desarrollo y la implementación de las dos condiciones anteriores, se modificarán las normas de gestión administrativa que está definidas en el Reglamento de Organizaciones y Funciones de la institución, así como la gestión de los procesos de calificación e inscripción registral que están definidas en los reglamentos y directivas registrales. Actualmente las normas están diseñadas para una gestión registral de competencia de las Zonas Registrales y a nivel de las oficinas registrales, por lo que requieren su modificación para una competencia nacional de la calificación e inscripción registral.

- iv. **Nuevo sistema de gestión de personal y altamente capacitado y especializado en materia de la calificación e inscripción registral del registro de Bienes Muebles.** Finalmente, dada o implementada las condiciones anteriores requeridas para el proceso de la calificación e inscripción registral, se modificará la gestión del personal registral básicamente, definiendo una sede principal para la gestión del personal registral con competencia nacional, la gestión se modificará respecto a la asignación de la carga laboral, distribución del personal en cada una de las oficinas registrales, así como la modificación de la administración del personal registral en las Zonas Registrales; se capacitará al personal seleccionado previa evaluación en la operatividad y el uso de las nuevas herramientas, los trabajadores más idóneos serán incorporados a la nueva gestión de la inscripción registral con competencia nacional. Los resultados esperados serán medidas a través de seguimiento y evaluación de la prestación del servicio registral.

5.2.2. Prototipo de innovación para el Registro de Bienes Muebles

5.2.2.1. Nuevo sistema informático de soporte para la gestión registral con nuevo sistema de comunicación en Virtual Private Network (VPN) y fibra óptica (Lima)

a) Nuevo software del sistema registral con competencia nacional para el registro de Bienes Muebles.

El nuevo software único con data estructurada, de soporte a la gestión registral con competencia nacional para el registro de bienes muebles, se desarrollará a través de una consultoría con participación activa del personal de las áreas pertinentes. Para ello se requiere definir con mayor atención el equipo del personal de la institución que se encargará de las labores en las diferentes fases del proceso del estudio, desarrollo y puesta en producción del nuevo sistema.

Equipo de personas para el estudio y desarrollo del nuevo software registral

De acuerdo a las experiencias de la institución que tuvo resultados no exitosos en los intentos del desarrollo del software en varias oportunidades, se debe formar el equipo

encargado del proyecto que sea con la participación de las personas quienes son usuarios del software actual, y quienes serán los responsables en el uso del nuevo software, esto por dos motivos importantes:

- Primero, el personal de la entidad conoce el funcionamiento del sistema, tiene experiencia en las labores registrales y a partir de ello y definido el objetivo de contar con registro de competencia nacional, se logrará mejores resultados del nuevo sistema.
- Segundo, al participar el personal de la entidad se empoderará del nuevo sistema registral, es decir hará suyo los resultados y no habrá mayor resistencia al cambio de la nueva gestión registral.

El nuevo producto será respuesta a las necesidades que siente el personal respecto al cambio de la tecnología orientado a superar los problemas de la prestación de los servicios registrales a los ciudadanos.

Siendo el equipo de trabajo conformado con el personal multidisciplinario de la entidad y personal de la consultoría externa, el resultado será de aceptación al cambio del modelo de gestión sin mayores resistencias a los cambios que generalmente ocurren en las entidades.

La participación del personal de la entidad en las diferentes fases y diferentes actividades del proyecto será de acuerdo al nivel técnico que requiere la ejecución del proyecto para lograr con éxito los resultados y el uso del software sin resistencia al cambio.

Actividades del estudio y desarrollo del nuevo software registral.

La elaboración del estudio del proyecto, el desarrollo y la implementación de la operatividad, comprenden las siguientes actividades.

- **Estudio del expediente técnico del proyecto.**

Etapa 1. Diagnóstico del sistema registral del registro de Bienes Muebles.

Etapa 2. Análisis de los procesos actuales del Registro de Bienes Muebles, procesos AS IS, que permitirá comprender la situación actual y definir el rediseño de proceso para un software nuevo.

Etapa 3. Rediseño de procesos TO BE para el nuevo software del sistema registral con competencia nacional. El rediseño de procesos como deben ser To Be, para la calificación a nivel nacional, comprende el análisis de procesos a nivel de: Procesos nivel 0 (macro), procesos nivel 1 (intermedio), procesos nivel 2 (detallado) y procesos nivel Caso de Uso.

Etapa 4. Diseño del sistema de gestión registral (cómo va a operar el nuevo sistema) y necesidades tecnológicas de la solución (hardware y software) y propuesta del plan de implementación.

- **Desarrollo del software.** - La ejecución física o el desarrollo del nuevo software del proyecto, comprende la validación del rediseño de proceso a nivel de Caso de Uso y el propio desarrollo del software aplicativo para el Registro de Bienes Muebles con competencia nacional.

b) Componentes de Data Center

Estación de trabajo estandarizado: Presentación y captura de datos ingresado por el usuario. El usuario para ingresar al nivel de aplicaciones previamente tiene que verificarse y autenticarse por los niveles de seguridad (biometría). Permite al usuario que interactúe con el sistema de información, desde este proceso el usuario ingresa, modifica y consulta datos.

Servidor de aplicaciones: Donde se alojará el software que administra las aplicaciones que deberán ser el nexo entre los usuarios remoto físico y base de datos.

Aplicaciones: Los aplicativos, son las herramientas donde se encuentran las reglas del negocio y el control de los flujos al interior del aplicativo.

Servidor de Base de datos: Donde se aloja la Data Base, Managment System y la base de datos alfanumérica que será única en su diseño y en su utilización a nivel nacional.

Servidor de Imágenes: En los servidores se almacenan las imágenes y desde aquí se deberán recuperar y procesar a través de procedimientos almacenados.

Servidor Arquitectura Orientada al Servicios SOA: Permite el acceso a otras bases de datos de otros sistemas de otras entidades siempre que haya consentimiento previo.

Servidor de Sistema Operativo: Donde se alojará el sistema operativo que administrará toda la red y está asociado al funcionamiento de su respectivo hardware. Estará montado sobre Windows server.

Servidor de Certificados Digitales: En este servidor se almacenarán los datos para la verificación de los usuarios de manera digital, por tanto, aquí se guardan las credenciales que se verifiquen el acto realizado, considerando un proceso digital que tenga valor legal. Estos servidores se encuentran bajos los estándares impuestos por INDECOPI.

c) Sistema de comunicación

Se implementará un Virtual Private Network (**VPN**), que es una tecnología de red controlada como internet de transmisión de datos del sistema registral a nivel nacional que permite el acceso a la Base de Datos al personal registral que desarrolla la actividad de calificación e inscripción de los títulos presentados.

También se implementará internet de libre acceso a la información registral clasificada, por parte de las personas naturales y jurídicas del sector privado y público.

Se tiene implementada el sistema de comunicación de fibra óptica, para la trasmisión de la data registral entre la oficina de la Zona Registral N° IX – Lima y la Base de Datos que se encuentra ubicada en la oficina de la Sede Central. Es de precisar que la Zona Registral N° IX-Lima, produce un promedio de 49% de los servicios, respecto al total producción nacional de los servicios registrales.

Nuevo infraestructura del sistema informático para el soporte de gestión registral del registro de Bienes Muebles

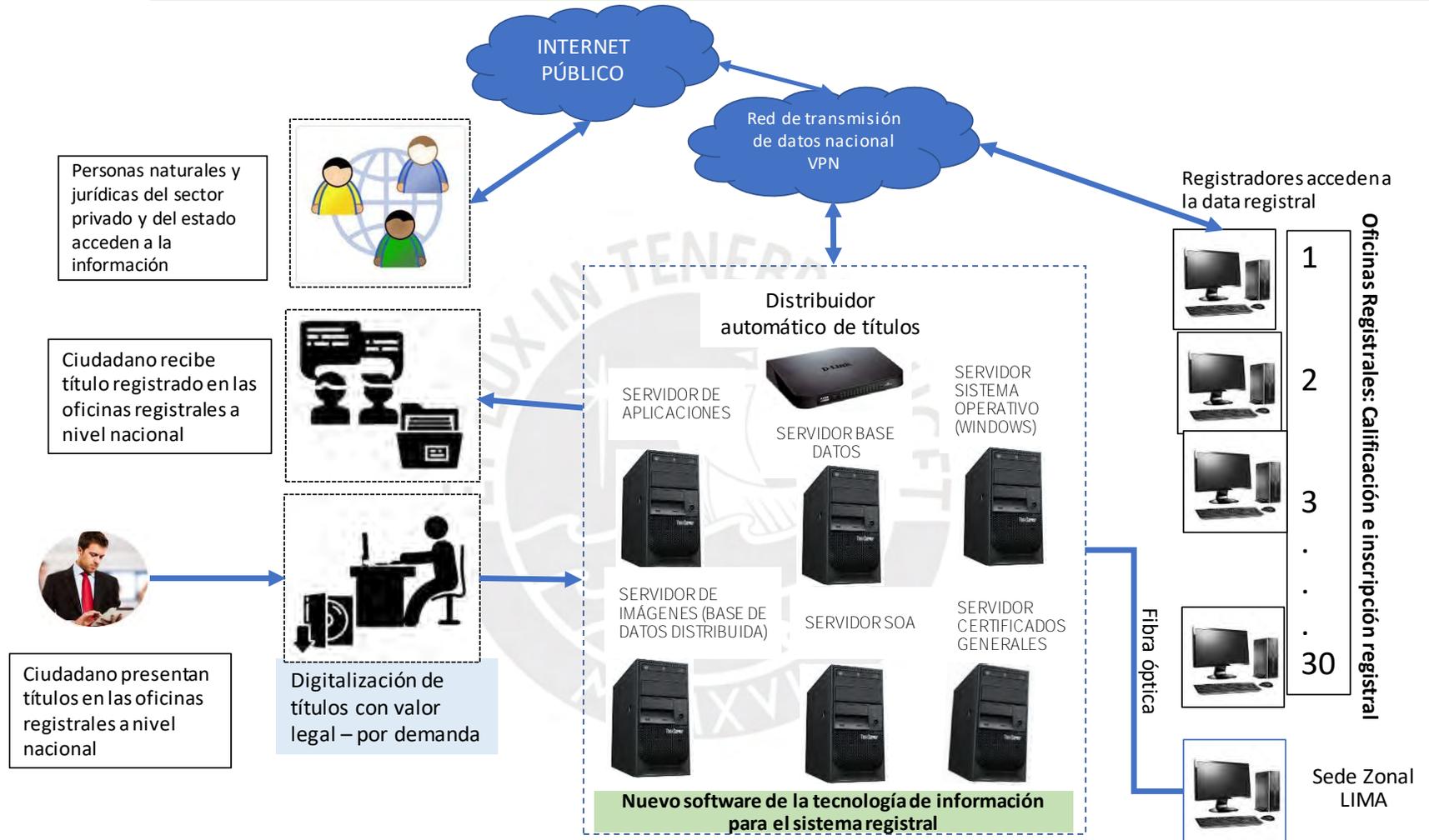


Figura 18. Diseño de modelo prototipo
Elaboración propia

5.2.2.2. Títulos archivados digitalizados con valor legal y los títulos presentados por demanda del servicio con valor legal, todos ingresados a la Base de datos de la Sede central

El proceso de la calificación y la inscripción registral durante muchos años desde que se creó el sistema registral, a través de la cual se otorga la seguridad jurídica a los derechos de los ciudadanos, ha generado archivos en documentos físicos como respaldo a dicha seguridad jurídica.

El sistema de archivo del sistema registral a nivel nacional, a la fecha se encuentra muy congestionado y requiere nuevas construcciones de la infraestructura física de las oficinas registrales a nivel nacional. Los archivos registrales actualmente se encuentran ubicadas en cada una de las oficinas registrales (64 oficinas) como soporte para la calificación de los títulos presentados por los ciudadanos.

- **Digitalización de los Títulos Archivados con valor legal.**

Las digitalizaciones de los títulos archivados con valor legal a través de la micrograbación de los documentos físicos se llevarán a cabo de acuerdo al Decreto Legislativo N° 681, que regula el Uso de Tecnologías de Avanzadas en Materia de Archivo (1991) y la Ley N° 26612 (1996), Ley que modifican el Decreto Legislativo N° 681, mediante el cual se regula el uso de tecnologías avanzadas en materia de archivo de documentos e información.

El objetivo de la digitalización con valor legal de los títulos archivados es contar con una sola base de datos centralizado a nivel nacional, eliminando el uso del documento físico de los títulos para la calificación registral y las restricciones territorial en cuanto al acceso y uso de las partidas registrales para fines de la calificación registral. Los títulos digitalizados con valor legal y con base de datos centralizado, permitirá que los registradores accedan y utilicen las partidas registrales requeridas para la calificación e inscripción de los títulos presentados por los ciudadanos a nivel nacional integrado.

Otro de los objetivos es minimizar el uso de los ambientes físicos para el almacenamiento de los documentos físicos, así como eliminar el crecimiento de los títulos archivados en físico, además de contar con un único archivo organizado a nivel nacional.

- **Fases de la Implementación de la digitalización de los títulos**

Los procesos de la digitalización de títulos se planean implementar en dos fases:

1. Digitalizar a través de terceros los títulos archivados desde el año 2017 hasta 2019 y por demanda para los años del 2020 hasta 2022.
2. Posterior al año 2022, la Sunarp tendrá su propia Línea de Producción de Micrograbación con digitalización por demanda en las oficinas registrales.

- **Proceso de digitalización con valor legal de los títulos archivados y por demanda presentados por los ciudadanos**

Paso 1. De acuerdo al sondeo del mercado respecto a la prestación del servicio de la digitalización de documentos físicos, se prepara la cantidad y las características de las hojas e imágenes de los títulos o documentos a ser digitalizados. Las estimaciones de las cantidades de las hojas, imágenes y las características de títulos archivados, se efectúan a partir de una muestra de datos. A partir de la muestra se hace el análisis descriptivo de los resultados de la muestra y con el uso de las probabilidades (con margen de error de 5%), se hace la inferencia estadística, obteniendo los resultados que se presentan en los cuadros siguientes:

Tabla 27. Cantidad de títulos presentados para ser digitalizados

Tipo Registros	Cantidad de Títulos Presentados a ser Digitalizados						Total
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Propiedad Inmueble	974,733	1,027,789	1,156,897	1,192,719	1,229,974	1,268,719	7,346,864
Bienes Muebles	1,602,997	1,676,562	1,895,486	1,954,177	2,015,216	2,078,697	12,676,681
Persona Jurídicas	389,233	408,179	460,322	474,576	489,399	504,816	3,055,454
Personas Naturales	276,158	286,996	324,798	334,855	345,314	356,192	2,372,890
Total Nacional	3,243,121	3,399,526	3,837,504	3,956,327	4,079,904	4,208,423	25,451,890

Fuente: Sistema de la tecnología de la información
Oficina General de planeamiento y presupuesto

Tabla 28. Cantidad de Imágenes a ser digitalizados

Registros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Propiedad Inmueble	12,379,815	12,475,424	14,270,491	14,712,359	15,171,902	15,649,827	84,659,818
Bienes Muebles	18,544,696	18,734,299	21,485,513	22,150,785	22,842,669	23,562,227	127,320,189
Personas Jurídicas	4,532,946	4,626,130	5,266,273	5,427,676	5,595,534	5,770,105	31,218,663
Personas Naturales	3,885,627	4,100,744	4,610,391	4,753,146	4,901,611	5,056,015	27,307,532
Total	39,343,084	39,936,597	45,632,667	47,043,966	48,511,715	50,038,174	270,506,202

Fuente: Sistema de la tecnología de la información
Oficina General de planeamiento y presupuesto

Así mismo se han estimado las características de las hojas de títulos archivados respecto al tamaño, gramaje y el estado de la conservación.



Tabla 29. Registro de Bienes Muebles - Hojas

Registros	Bienes muebles	Tamaño Hojas=A3	Tamaño HojaA3 Hasta A0	Total Hojas	Gramaje de 40	Gramaje de =40 a =90	Gramaje de 90	Total Gramaje	Estado de conservación Hojas	Estado de conservación Planos
2014	15,942,863	15,814,715	128,148	15,942,863	1,056,348	14,838,028	48,487	15,942,863	Buena	Buena
2015	15,428,033	15,304,023	124,010	15,428,033	1,022,236	14,358,876	46,921	15,428,033	Buena	Buena
2016	14,396,469	14,280,751	115,718	14,396,469	953,886	13,398,799	43,784	14,396,469	Buena	Buena
2017	14,423,651	14,307,714	115,937	14,423,651	955,688	13,424,097	43,867	14,423,651	Buena	Buena
2018	14,573,041	14,455,904	117,138	14,573,041	965,586	13,563,135	44,321	14,573,041	Buena	Buena
2019	16,715,470	16,581,111	134,359	16,715,470	1,107,540	15,557,093	50,837	16,715,470	Buena	Buena
2020	17,233,044	17,094,525	138,519	17,233,044	1,141,833	16,038,800	52,411	17,233,044	Buena	Buena
2021	17,771,321	17,628,475	142,845	17,771,321	1,177,499	16,539,774	54,048	17,771,321	Buena	Buena
2022	18,331,129	17,628,475	147,345	18,331,129	1,214,591	17,060,788	55,750	18,331,129	Buena	Buena
Total	144,815,129	18,183,784	1,164,019	144,815,022	9,595,206	134,779,390	440,426	144,815,022	Buena	Buena

Fuente: Sistema de la tecnología de la información. Oficina General de planeamiento y presupuesto

Paso 2. Se realiza el proceso de convocatoria y se otorga la buena pro para la ejecución de la digitalización. Paralelo a este proceso se prepara en cada oficina zonal, un local con infraestructura adecuada (para equipos, personal que labora) para el desarrollo de las labores de la digitalización.

Paso 3. Cada oficina registral, bajo responsabilidad de la oficina Sede Zonal, prepara los documentos físicos archivados de acuerdo a las exigencias para la ejecución de las labores de microformas, así como el inventario de los títulos correspondiente para la entrega con acta bajo responsabilidad de la empresa, que al concluir el trabajo entregará títulos digitalizados con valor legal.

Paso 4. Línea de Producción de Microformas.

- a. La empresa consultora prepara las hojas y las imágenes a ser digitalizados de acuerdo a la tecnología con que cuenta.
- b. Luego ingresa los datos al sistema de microformas (utiliza escáner, computadoras).
- c. Se hace control de la calidad de los datos y las imágenes procesados.
- d. Fedatario juramentado firma digitalmente los documentos y los expedientes electrónicos.
- e. Se procede almacenar en medios informáticos adecuados para los objetivos planteados.
- f. Se levantará Acta de Conformidad del documento electrónico con valor legal.

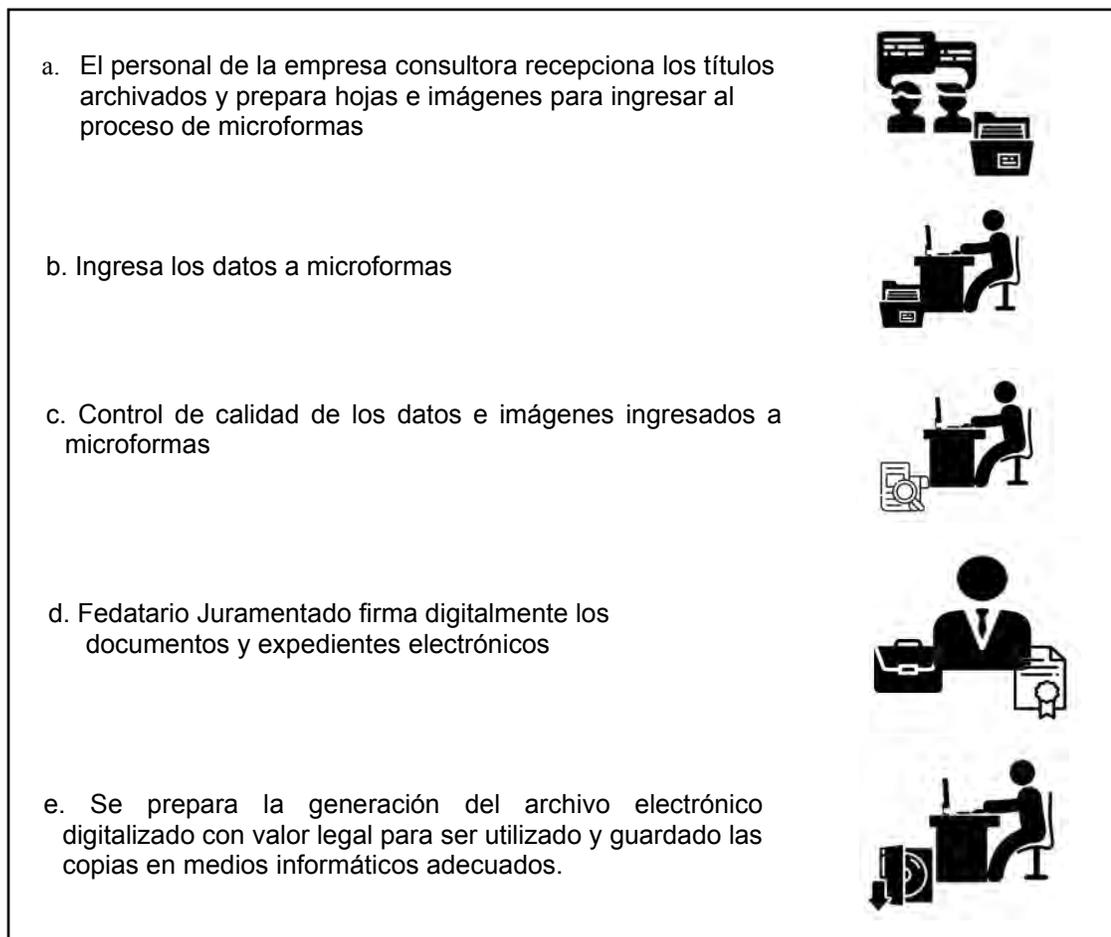


Figura 19. Línea de Producción de Microformas

Fuente: Elaboración propia

Paso 5. Los títulos digitalizados con valor legal se ingresarán al servidor de Base de Datos o bodega central del nuevo sistema de información (en Lima), para el acceso y uso en el proceso de la calificación registral con competencia nacional.



Figura 20. Operador virtual y remoto físico con competencia nacional

Paso 6. Se implementará un protocolo para el acceso interno y externo, así como para el uso del documento digitalizado con valor legal.

Paso 7. El acceso por parte de los registradores a la Base de Datos digitales será a través de Red de transmisión de datos nacional VPN y fibra óptica para el caso de la Zona Registral N° IX sede Lima.

5.2.2.3. Modificación de las normas de gestión administrativa y registral, que permita una gestión con competencia nacional

Las normas serán modificadas con el fin de implementar nueva gestión del proceso registral en los registros de Bienes Muebles, así como reglamentar la competencia nacional de los registradores en el proceso de la calificación e inscripción de los títulos del registro de Bienes Muebles.

- **En el Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF.** - Se modificarán los siguientes artículos:

Artículo 5 Estructura Orgánica, el artículo 58 de las Zonas Registrales y el artículo 59 de las Sede de las Zonas Registrales.

Dichos artículos restringen las competencias de los registradores a las oficinas registrales territorialmente, es decir, que los registradores no pueden calificar más allá de sus lugares geográficos que comprende su oficina registral.

- **Texto Único Ordenado del Reglamento General de Registros Públicos**

Así mismos se modificarán los artículos correspondientes del Texto Único Ordenado del Reglamento General de Registros Públicos, los artículos:

Artículo N° 26, artículo propuesto respecto a la competencia nacional y el artículo N° 37 plazos para la calificación y reingreso de los títulos. Son artículos que de manera expresa definen las competencias de los registradores a nivel de las oficinas registrales.



Tabla 30. Propuesta de la modificación de las normas de gestión registral.

Normas Actuales	Norma Propuesta	Finalidad de la propuesta del Cambio
REGLAMENTO DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES - ROF		
<p>Artículo 58.- Zonas Registrales Las Zonas Registrales son Órganos Desconcentrados que gozan de autonomía en la función registral, administrativa y económica dentro del límite que establece la Ley y el presente Reglamento. Tienen por finalidad dirigir, promover y coordinar las actividades de las Oficinas Registrales dentro del ámbito de su competencia territorial, con el fin de cautelar que los servicios registrales sean brindados en forma eficiente y oportuna, dentro del marco legal correspondiente. Deben cumplir con los lineamientos que dicten los órganos de administración interna, así como de línea de la SUNARP.</p>	<p>Artículo xx.- Las Zonas Registrales, en el caso del Registro de Bienes Muebles tienen por finalidad de coordinar los procesos y las actividades de las Oficinas Registrales en el ámbito de competencia nacional, con el fin de cautelar que los servicios registrales del registro de bienes muebles sean brindados en forma eficiente y oportuna, dentro del marco legal correspondiente.</p>	<p>La aplicación del artículo propuesto, permitirá que el proceso de gestión del sistema registral del Registro de Bienes Muebles, sea una gestión única homogénea a nivel nacional.</p> <p>Las coordinaciones respecto a la operatividad de la producción, productividad, eficiencia, eficacia, de los recursos productivos serán coordinados a nivel de las Sedes Zonales.</p>
<p>Artículo 59.- Sedes de las Zonas Registrales.</p> <p>La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos cuenta con 74 Oficinas Registrales distribuidas en las 14 Zonas Registrales, según el siguiente detalle:</p>	<p>.....excepto para el Registro de Bienes Muebles que tiene la competencia nacional.</p>	<p>El propósito es eliminar la competencia territorial de las oficinas registrales respecto a los Registros de Bienes Muebles, dando competencia nacional en materia de la función registral.</p>
TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL REGLAMENTO GENERAL DE REGISTROS PÚBLICOS		
<p>Artículo 27.- Prórroga de la vigencia del asiento de presentación.....cuando en una Zona Registral haya más de un Gerente de Área Registral con facultad para otorgar prórrogas y ésta deba alcanzar a titulas que involucran a más de un Área, el Jefe Zonal podrá otorgar dicha prórroga en los términos establecidos en el párrafo anterior. Asimismo, cuando las razones que justifican la prórroga trascienden el ámbito zonal, el Gerente Registral de la Sede Central estará facultado para otorgarla.</p>	<p>Artículo xxx.- Los procesos y los procedimientos registrales de la calificación e inscripción de los títulos correspondientes al registro de Bienes Muebles, se ejecutan con competencia nacional en las Oficinas Registrales de las Zonas Registrales como órganos desconcentrados de la SUNARP.</p>	<p>La aplicación del artículo propuesto, permitirá la calificación y la inscripción del Registro de Bienes Muebles con competencia nacional, eliminando la competencia territorial a nivel de cada oficina registral.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.4. Nuevo sistema de gestión del personal y altamente capacitado y especializado en materia de la calificación e inscripción registral del registro de Bienes Muebles

- Nuevo sistema de gestión del personal para el Registro de Bienes Muebles

Siendo la administración del sistema de información registral centralizada y digitalizada con valor legal y además con distribuidor automático de la carga laboral de títulos del Registro de Bienes Muebles a nivel nacional, se relativiza la competencia y la administración directo de la carga laboral de los Jefes de Zonas Registrales, sobre el personal registral que califica títulos de Bienes Muebles. Se esquematiza en la figura siguiente.



Figura 21. Esquema del nuevo sistema de gestión del personal para el Registro de Bienes Muebles
Fuente: Elaboración propia

Las cargas laborales de los registradores del registro de Bienes Muebles, dependerán de la cantidad de la demanda o la cantidad de los títulos presentados a nivel nacional centralizadas en la base de datos de la Sede Central, de manera tal que las distribuciones de la cantidad de la carga laboral distribuida serán homogéneas a nivel de cada oficina registral.

La norma del proceso del concurso para acceder a la plaza del Registrador será modificada, la responsabilidad recaerá en la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH), en base al requerimiento de la Dirección Técnica Registral de la Sede Central, manteniéndose las demás normas en las mismas condiciones.

La gestión administrativa de los Jefes de la Zonas Registrales respecto al personal del Registro de Bienes Muebles, se restringirá únicamente a la supervisión de la calidad de los resultados de la calificación de los títulos y a la administración del apoyo logístico que requieren los registradores.

- **Procedimiento de la Calificación e inscripción registral del Registro de Bienes Muebles con competencia nacional.**

El prototipo diseñado, una vez desarrollado implementado todos los componentes, deberá generar prestación de servicios registrales con eficacia, eficiencia y con productividad homogénea del personal registral, así como costos mínimos para los ciudadanos a nivel nacional, la producción de los servicios registrales opera básicamente a través de:

- Cliente físico en oficinas remotas (oficina registral y receptora)
- Cliente virtual en Data Center de la oficina Sede Central.
- Servidores en Data Center de la oficina Sede Central
- Transmisión de data registral por Red de transmisión de datos nacional VPN

Proceso de la calificación e inscripción.

El sistema de distribuidor automático detecta las cargas laborales del registrador, es decir los saldos de la cantidad de títulos asignados por calificar y en función a ello distribuye la carga laboral a nivel nacional.

El cliente virtual es el equipo que procesa la información en el Data Center de la oficina Sede Central comunicándose con los servidores de base de datos, imágenes, biométrico, servicios Internet.

El cliente físico de la oficina remota (registral, receptora) se conecta a su correspondiente cliente virtual del Data Center en la Sede Central donde inicia sesión.

Se establece una comunicación vía web entre el cliente virtual y el físico, así como un canal a través de un puerto para transmisión optimizada de la data.

La calificación, a cargo del registrador o asistente registral, se realiza físicamente en la oficina remota, sin embargo, el procesamiento tecnológico se realiza en el cliente virtual en el Data Center de la oficina Sede Central, gracias al software de virtualización de aplicaciones.

Los periféricos como lectores biométricos, impresoras, incluyendo las impresoras de Tarjeta de Identificación Vehicular (TIV), funcionan y procesan la información en la oficina remota al Data Center.

El acceso a Internet puede realizarse tanto en el cliente físico como en el cliente virtual. Los títulos que se califican son digitales (firma digital) por cuanto la carga laboral registral llega a la bandeja del registrador desde el Libro Diario único nacional.

- **Capacitación del personal registral**

La Oficina General de Recursos Humanos y la escuela de capacitación de la Dirección Técnica Registral y, definirán el programa de capacitación en función al desarrollo y la implementación del sistema registral con competencia nacional.

La innovación requiere personal laboral competitivo para brindar los servicios registrales con calidad a los ciudadanos. La nueva tecnología base de la nueva gestión del sistema registral para su aplicación exitosa necesita talentos y personas altamente especializados, para ello es necesario desarrollar los siguientes temas.

Diagnóstico de la situación actual respecto a la formación académica, conocimiento de las normas registrales, las experiencias del personal registral y la capacidad de toma de decisiones. Los objetivos, contenidos y las actividades específicas de la capacitación surgen del diagnóstico, esta determina la calidad y el éxito de la capacitación en la dirección que se busca solucionar el problema de los servicios registrales dirigidos a los ciudadanos. El diagnóstico permitirá seleccionar personal de las oficinas registrales que cuenten con perfiles requeridos para asumir el sistema registral con competencia nacional.

Elaboración del programa de capacitación en base al diagnóstico, la nueva tecnología y el nuevo proceso de gestión con competencia nacional, debe tomar en

cuenta como principal factor del cambio a una nueva forma de realizar la calificación e inscripción registral, primero capacitar a los líderes en la gestión registral y luego masificar a nivel nacional. El programa de capacitación debe comprender el método de capacitación a través de video conferencia y de manera presencial físico del personal.

Las actividades de capacitación, comprenderá: Impartir conocimientos teóricos y prácticos de gestión y el proceso de la calificación e inscripción registral virtual con competencia nacional, evaluación del aprendizaje, seguimiento de resultados, retroalimentación de lo aprendido respecto a: Uso del nuevo software y hardware y la nueva gestión del sistema registral con competencia nacional.

Indicadores para medir resultados de la capacitación

Los efectos de la capacitación deben ser medidos en notas vigesimales, con línea base y el resultado final del desarrollo del programa (examen al inicio, durante y al finalizar el programa de capacitación).

Mejoras en la prestación de los servicios registrales respecto a la productividad homogénea del personal registral, entrega oportuna de los servicios registrales (dentro del plazo establecido).

Costos de la producción de los servicios registrales por parte del sistema registral y costos incurridos por los ciudadanos, principalmente por el factor tiempo.

5.3 Matriz de indicadores para evaluar las mejoras de la intervención innovadora

La medición del impacto de un proyecto se realiza a través de la información cuantitativa y cualitativa establecida en los objetivos del proyecto de innovación, en este contexto los indicadores se convierten en una herramienta poderosa que permite medir las metas, hacer el seguimiento y la evaluación de la evolución de los resultados esperados del proyecto.

La matriz de los indicadores se presenta a nivel de Resultados Específicos y Productos que se espera lograr con el proyecto. En la tabla se definen los indicadores planteados y las respectivas líneas de bases de medición, se presentan como sigue.

Tabla 31. Matriz de indicadores

Resultados / Productos	Nombre de Indicadores	Línea Base	Fuente de verificación
Resultado específico			
Tiempo mínimo insumido por el ciudadano en recibir el servicio de inscripción registral del Registro de Bienes Muebles que brinda el sistema registral en todo el país.	Satisfacción ciudadana respecto a la prestación del servicio de Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles.	71%	Documento: Análisis de la encuesta anual sobre la evaluación de la satisfacción del usuario realizada por OGPP
Producto			
Equilibrio de la demanda y la oferta del servicio de Inscripción Registral a nivel de cada oficina registral.	Porcentaje de títulos calificados dentro de los plazos reglamentarios.	Desde el 0.00% - hasta el 87%	Sistemas de la tecnología de información registral.
Homogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional.	Cantidad promedio de títulos calificados por cada Registrador.	Desde 50 títulos - hasta 150 títulos.	Sistemas de la tecnología de información registral.
Homogeneidad en la eficiencia del uso del recurso presupuestal.	Presupuesto unitario ejecutado por cada título calificado.	Desde S/. 50.00 - hasta S/.150.00 soles.	Sistemas de la tecnología de información registral.

Fuente: Fuente: Sistema de la tecnología de la información. Oficina General de planeamiento y presupuesto
Elaboración propia

Sustento de los Indicadores para medir el avance de la implementación del Proto Tipo

- **Nombre del Indicador:** Satisfacción ciudadana respecto a la prestación de servicios de Inscripción Registral del Registro de Bienes Muebles

Ámbito de control: Resultado Directo

Definición: El Indicador mide el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a la prestación del servicio de Inscripción Registral

Dimensión de Desempeño: Calidad

Valor del Indicador: Porcentaje de satisfacción.

Justificación: Dado el resultado directo que se desea alcanzar con el proyecto de innovación, el indicador mide la satisfacción de los ciudadanos respecto la prestación de servicios de Inscripción Registral del registro de Bienes Muebles que refleja la calificación e inscripción de los títulos presentados oportunamente dentro de los plazos establecidos en las normas de la calificación registral, así como la accesibilidad al servicio registral que minimizaría los costos extraregistrales que incurren los ciudadanos.

Limitaciones y Supuestos Empleados: Los resultados estarían sujetos a ciertas limitaciones, como es el caso de las expectativas con lo que el ciudadano inicia la gestión del proceso de inscripción registral, así como el grado de riesgo que supone la estadística inferencial.

Precisiones Técnicas: El nivel de confianza es de 95 % y se evaluará los siguientes factores: Tiempo del trámite que dura el total del proceso de inscripción registral, tiempo de acceso al servicio registral (colas, traslados hacia a las oficinas registrales).

Método de Cálculo: El cálculo del indicador de satisfacción en cada una de las oficinas será establecido por las siguientes variables:

- Satisfacción general con las infraestructuras de la agencia
- Satisfacción general con el personal de atención
- Satisfacción en el proceso del trámite
- Satisfacción en medios no presenciales
- Satisfacción en solución de quejas y reclamos
- Tiempo de operación en ventanilla y cola de trámite
- Tiempo de operación en medios no presenciales
- Tiempo de demora en quejas y reclamos
- Problemas o reclamos en los trámites

La calificación de estas dos variables se obtiene mediante el promedio ponderado, de este modo se ha multiplicado cada valor de la escala de Likert por su respectivo número de casos que respondieron la escala, dividido entre el número de casos total. De este modo tenemos:

Fórmula:

$$X = \frac{(1)(n_1) + (2)(n_2) + (3)(n_3) + (4)(n_4) + (5)(n_5)}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5}$$

Dónde:

X: Es la calificación ponderada de la satisfacción del ciudadano.

(1) al (5): Escala de Likert.

(n1) al (n5): Número de casos de cada escala de Likert, por cada variable.

El promedio que se obtiene tiene un valor entre 1 y 5, entonces lo llevamos a 100% según esta escala:

Tabla de Likert

Muy Insatisfecho				Muy Satisfecho
1	2	3	4	5
20%	40%	60%	80%	100%

Periodicidad de la Medición: Anual

Fuente de Datos: Encuesta de satisfacción a los usuarios de los servicios registrales de la SUNARP generado por la empresa encuestadora para cada año, bajo la conducción de la Oficina General de Planificación y Presupuesto.

- **Nombre del Indicador:** Porcentaje de títulos calificados dentro de los plazos reglamentarios

Definición: El Indicador mide la calificación e inscripción en el plazo oportuno de los títulos presentados por los ciudadanos.

Ámbito de control de control: Producto

Dimensión de Desempeño: Calidad

Valor del Indicador: Porcentaje de satisfacción anual.

Justificación: El indicador mide la calificación e inscripción de los títulos presentados dentro del plazo establecido en las normas de la Sunarp, de manera que los ciudadanos sean satisfechos con los servicios de inscripción registral, de manera que los costos sociales extras tiendan a cero.

Método de Cálculo: Porcentaje de títulos calificados en el plazo establecido en las normas del sistema registral.

$$TC = TPt * 100 / TCt$$

Dónde:

T: Títulos

C: Calificados

P: Presentados

t. Tiempo (mes)

Periodicidad de la Medición: Mensual

Fuente de Datos: Base de datos del sistema tecnológica de la información registral.

- **Nombre del Indicador:** Cantidad promedio de títulos calificados por cada Registrador

Definición: El Indicador mide la producción media de cada uno de los registradores en cada oficina registral, la dispersión estadística de la media debe tender a cero.

Ámbito de control de control: Producto

Dimensión de Desempeño: Eficiencia

Valor del Indicador: Producto medio por registrador.

Justificación: El indicador mide la producción media por cada uno de los registradores en cada una de las oficinas registrales, que deben tender a ser homogéneas a nivel nacional.

Método de Cálculo: Producto medio por registrador y por oficina registral.

$$PMe = TCOt / Rt$$

Dónde:

PMe: Producto medio (cantidad de títulos calificados por cada registrador)

T: Títulos

C: Calificados

O: Oficinas Registrales

R: Registrador

t. Tiempo (mes)

Periodicidad de la Medición: Mensual

Fuente de Datos: Base de datos del sistema tecnológica de la información registral.

- **Nombre del Indicador:** Presupuesto unitario ejecutado por cada título calificado.

Definición: El Indicador mide la ejecución del presupuesto por cada título calificado, es decir, el costo unitario de los títulos en cada una de las oficinas registrales.

Ámbito de control de control: Producto

Dimensión de Desempeño: Eficiencia

Valor del Indicador: Presupuesto o “costo” unitario ejecutado por cada título calificado.

Justificación: El indicador mide la ejecución de los gastos corriente en personal registral respecto a la cantidad de títulos calificados, es decir “costo unitario” con dispersión estadística que debe tender a cero.

Método de Cálculo: Presupuesto unitario ejecutado, es decir, “costo unitario” por título calificado.

$$CMe = GDt / TCt$$

Dónde:

CMe: Costo Unitario ejecutado por cada oficina registral.

GD: Gasto devengado en personal registral (gasto corriente).

T: Títulos (cantidad)

C: Calificados

t: Tiempo (mes)

Periodicidad de la Medición: Mensual

Fuente de Datos: Base de datos del sistema tecnológica de la información registral y el sistema de SIAF-MEF.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

En esta sección se realiza un análisis de los tres criterios y atributos claves con que debe contar un el proyecto de innovación, estos criterios son: i) La deseabilidad (D) de los servicios registrales por parte de los ciudadanos y usable (U) por parte de los trabajadores (usuarios internos), en base a la creación del valor público y mejorar la política pública del gobierno de otorgar la seguridad jurídica a las transacciones económicas y sociales. ii) La viabilidad económica (VE), se analiza la viabilidad económica respecto al presupuesto pública (recursos directamente recaudados) que permita la implementación y sostenimiento de la operatividad y mejora continua de la innovación. iii) Factibilidad (F), se analiza la capacidad organizativa, conformación del equipo técnico, normas que permitan la implementación de la innovación y la tecnología adecuada para la implementación de la innovación.

6.1 Análisis de la Deseabilidad

El atributo clave del proyecto de la innovación es la Deseabilidad (D), y este inicia sometiéndose al deseo o la voluntad de la Alta Dirección de la Sunarp, que para ello tiene que estar consciente de las necesidades (cobertura geográfica) y quejas (atención fuera de plazo, errores de calificación registral) de los ciudadanos, así como de los factores de la producción de los registrales que restringen y elevan los costos económicos y sociales de los servicios registrales.

La deseabilidad o el uso del servicio registral por parte de los ciudadanos y los usuarios internos de la entidad, son atributos más importantes del proyecto de innovación. Los servicios registrales generan la seguridad jurídica respecto a las transacciones económicas (inversiones privadas y públicas) y sociales (organizaciones sociales), por tanto, se crea el valor público y como tal se debe dar respuesta a la política pública implementando servicio eficaz y eficiente, sobre todo competitivo con el entorno privado y pública.

La innovación debe solucionar el problema de accesibilidad que comprende la cobertura y atención oportuna de los servicios registrales, brindando servicio de calidad a los ciudadanos, es decir una mejor respuesta a la política pública del gobierno.

El ciudadano que invierte en activos desea contar con documentos que le otorgue la propiedad, por ejemplo, la compra de un vehículo, departamento, predios, una empresa, etc. El ciudadano se queja de la atención fuera del plazo, lejanía de las oficinas, que finalmente ocasiona mayores costos de acceso al servicio de inscripción registral.

La deseabilidad de los usuarios internos respecto a la tecnología actual es de cambio a un nuevo sistema de tecnología de la información que sea competitivo con el entorno de las entidades privadas y públicas. El deseo de cambio obedece a la heterogeneidad en el rendimiento de la calificación registral, la falta de especialización en el proceso de la calificación e inscripción registral a nivel nacional, costos heterogéneos y dispersos en el proceso de producción del servicio, y finalmente la tecnología informática es obsoleta para la gestión registral, es decir no permite generar estadísticas de los servicios registrales, información clave para la toma de decisiones en la gestión de la entidad.

Por la utilidad del servicio, los ciudadanos están dispuestos a obtener el servicio registral (s) pagando las tasas registrales correspondientes (t), transacciones que generan Recursos Directamente Recaudados (RDR) fuente de financiamiento que son destinados a los gastos que requieren la prestación de los servicios registrales.

6.2 Análisis de la Factibilidad

La factibilidad (F), comprende la capacidad organizativa, normativa y así como la capacidad técnica y operativa.

Organización para el proyecto

La factibilidad de la implementación del proyecto de la innovación para el caso de la Sunarp, parte de un punto muy importante que es la voluntad del Titular de la Entidad, así como de la Alta Dirección quienes son responsables directos de la gestión institucional. Por lo señalado es necesario implementar un grupo de coordinación

liderado directamente por la Gerencia General o por quien se designe (esto es, la necesidad de un Jefe del proyecto).

Todo ello, de conformidad con las atribuciones contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Sunarp, en el marco de las funciones de implementar y supervisar la ejecución de las medidas de simplificación, modernización e integración de los Registros Públicos que integran el Sistema Nacional de los Registros Públicos, en coordinación con los órganos de la Entidad.

Se propone implementar una Unidad Coordinadora que será parte integrante de la Gerencia General, esta unidad debe contar con líderes que representa a las áreas (Dirección Técnica Registral, Oficina General de la Tecnología de la Información), más importantes para el proceso del desarrollo del proyecto de innovación.

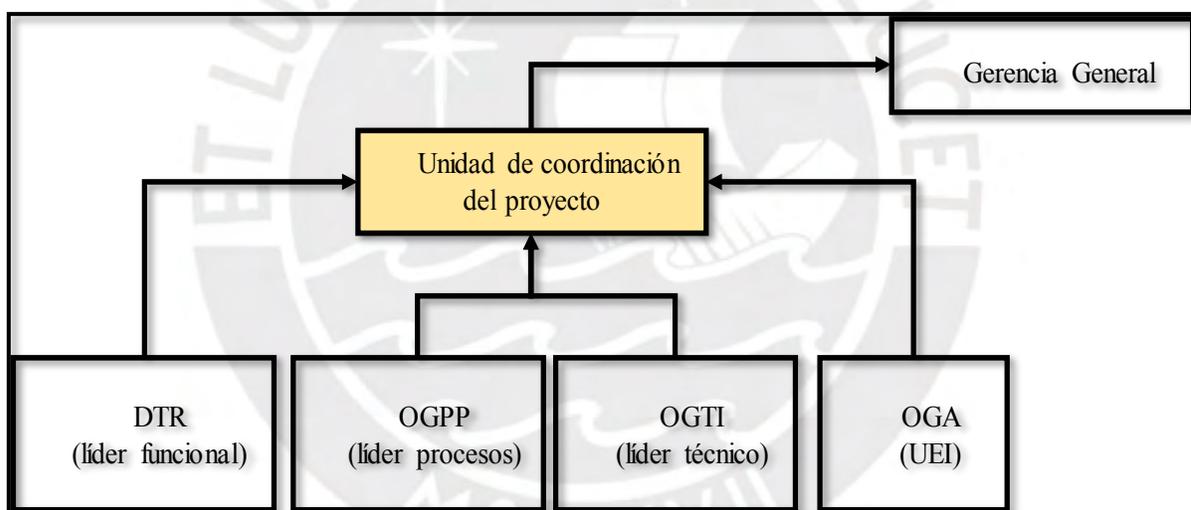


Figura 22. Propuesta de unidad de coordinación para la ejecución del proyecto de innovación
Fuente: Elaboración propia

Se debe crear un equipo técnico de trabajo a tiempo completo dependiendo de las fases de la implementación, como sigue:

Equipo Técnico para realizar estudios o expedientes técnicos del proyecto de innovación. - En esta fase la participación del personal de la institución a dedicación exclusiva debe ser de manera obligatoria, a su vez se debe seleccionar personal con

perfil innovador, investigador, con capacidad de hacer los trabajos en equipo multidisciplinario. El número del personal altamente preparado de la entidad deberá ser determinado y asignado en función al nivel de exigencia de las actividades y tareas que serán desarrolladas en el proceso del desarrollo del proyecto de innovación. Este equipo base del proyecto se debe integrar con el personal altamente preparado de la empresa consultora, que para tal efecto se deben fijar los perfiles del personal externa a la entidad a través de los términos de referencia que se aprueban para el proceso de la convocatoria.

El equipo técnico para la implementación del proyecto de innovación debe ser multidisciplinario conformado por los ingenieros de informática que conocen el sistema registral, abogados con experiencia y conocimiento del sistema de gestión registral, así como la operatividad de la calificación e inscripción registral, es decir personal que está en la misma producción del servicio registral, así también se requiere ingenieros industriales con experiencia en el análisis de procesos (AS IS y TO BE) y personal de otras disciplinas con experiencia en proyectos y en tema de innovación.

El tiempo o el cronograma para el desarrollo y la implementación del proyecto, debe ser definido por el equipo técnico en coordinación con la voluntad política de la Alta Dirección, el cronograma del proyecto debe obedecer a la capacidad técnica, financiera y de gestión institucional.

La capacidad para el desarrollo y la implementación del proyecto inicia desde la Alta Dirección de la institución, partiendo de la voluntad política en base al conocimiento de la magnitud del impacto del proyecto y la capacidad que tiene para constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento. A esta se suma los factores tecnológicos con que cuenta la institución, las normas que dan la oportunidad de implementar proyectos de innovación. La capacidad interna de gestión y de operatividad de la Sunarp está dada para la implementación del proyecto de innovación.

Otros factores para la factibilidad del proyecto.

La factibilidad de la implementación del prototipo del proyecto enfrentará algunas resistencias de los trabajadores en cuanto al uso de la nueva tecnología del sistema de

información registral, este factor se convierte en una oportunidad para reforzar la gestión para el cambio, siendo esta gestión clave para la implementación del nuevo modelo.

Las normas que rigen a la gestión del sistema registral, tanto las que son emitidas por el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo no son restrictivas para la implementación de la calificación de los títulos registrales con competencia nacional.

Implementado la nueva tecnología informático, títulos digitalizados, sistema de comunicación óptima, con personal altamente calificado y con apoyo logístico eficaz; la ejecución de las actividades operativas en el proceso de la implementación del proyecto de innovación es factible.

6.3 Análisis de la Viabilidad

La viabilidad económica (VE) del proyecto de innovación comprende la sostenibilidad presupuestal con que debe contar la entidad para ejecutar la inversión inicial y las acciones iterativos del proyecto. La Sunarp genera ingresos propios por la prestación de los servicios (s) de inscripción y publicidad registral y el cobro de las tasas registrales (t), siendo los ingresos (s)(t), las que pasan a ser fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados (RDR), según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Presupuesto de Ingresos y Gastos

La captación de los ingresos por concepto de Venta de Bienes y Servicio y Derechos Administrativo, más por concepto de Otros Ingreso, generan el 100% de los ingresos por operaciones, las mismas que financian el 100% de los gastos corrientes y de capital del sistema registral

El comportamiento de la captación de ingresos propios ha mantenido una tendencia positiva y sostenida en el último decenio.

En las Figuras 33 y 34 se presentan el comportamiento de los ingresos (sin saldo de balance) y gastos ejecutados (sin transferencias a otras entidades) desde el año 2011 hasta el año 2018.

Ingresos recaudados

El crecimiento de los ingresos de año a año oscilan entre un mínimo de 2% en el año 2017 a un máximo de 15% en el año 2014. Los recursos directamente recaudados en el año 2011 fue la suma de S/.366,147,766.00 y en el año 2018 se logró recaudar la suma de S/. 631,671,277.00, logrando un crecimiento sostenido de 72.52% en los últimos 7 años de manera acumulada, desde el año 2011 hasta el año 2018.

Gastos Ejecutados

El crecimiento de los gastos de año a año oscilan entre un mínimo de 3% en el año 2013 a un máximo de 28% en el año 2014. Los gastos en el año 2011 fue de la suma de S/.326,135,580.00 y en el año 2018 se ejecutó gastos por la suma de S/. 581,135,375.00, logrando un crecimiento de 72.52% en los últimos 7 años de manera acumulada, desde el año 2011 hasta el año 2018.

Tabla 32. Comportamiento de la ejecución de ingreso y gastos

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Ingresos en soles (Y)	336,147,766	416,436,132	455,804,401	523,818,043	545,492,900	574,772,194	586,378,361	631,671,277
Crecimiento %		14	9	15	4	5	2	8
Total gastos en soles (G)	326,135,580	353,856,970	364,300,228	467,912,522	495,705,951	513,875,361	548,669,657	581,135,375
Crecimiento %		8	3	28	6	4	7	6
Saldo(Y-G), en soles	40,012,186	62,579,162	91,504,173	55,905,521	49,786,949	60,896,833	37,708,704	50,535,902

Fuente: SIAF-MEF Amigable
Elaboración propia

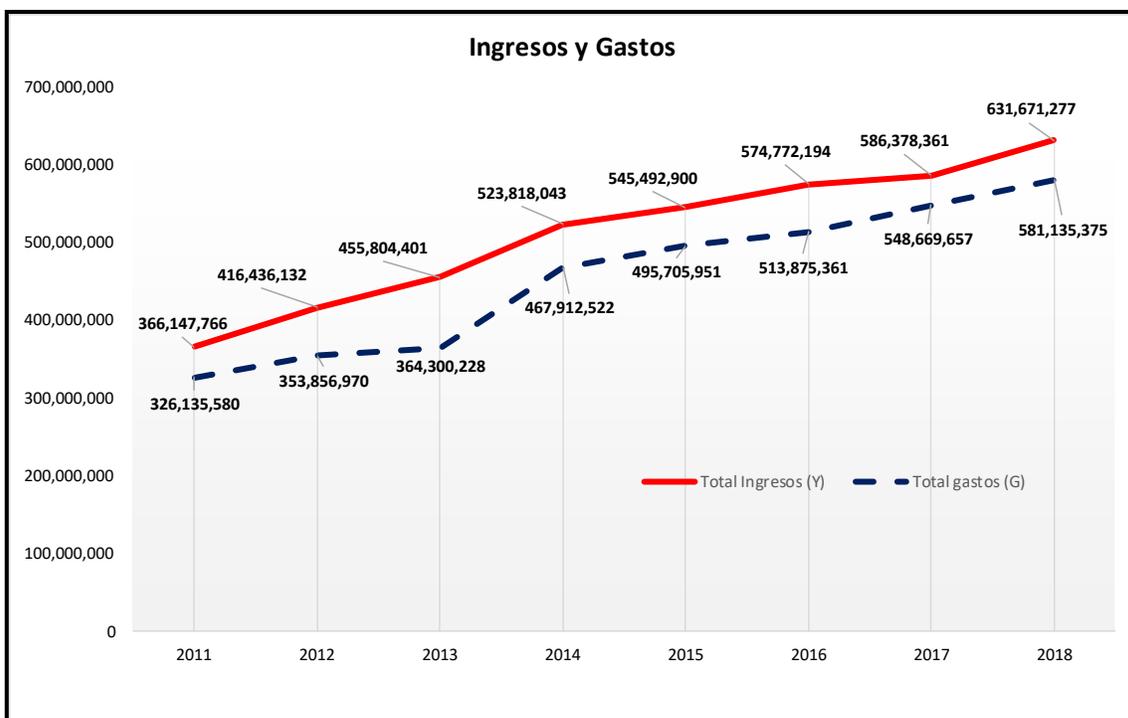


Figura 23. Comportamiento de la ejecución presupuestal de ingresos y gastos
Fuente: SIAF-MEF Amigable
Elaboración propia

Saldo entre ingresos recaudados y gastos ejecutados

Es necesario determinar el margen de presupuesto que se genera a través de la captación de los ingresos por concepto de tasas registrales y la ejecución de los gastos corrientes y de capital. Este margen determina la factibilidad del financiamiento del proyecto de innovación.

Tabla 33. Saldo de los ingresos menos gastos ejecutados – en soles

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Ingresos (Y)	336,147,766	416,436,132	455,804,401	523,818,043	545,492,900	574,772,194	586,378,361	631,671,277
Saldo(Y-G)	40,012,186	62,579,162	91,504,173	55,905,521	49,786,949	60,896,833	37,708,704	50,535,902
Saldo en %	11	15	20	11	9	11	6	8

Fuente: SIAF-MEF Amigable. Elaboración propia

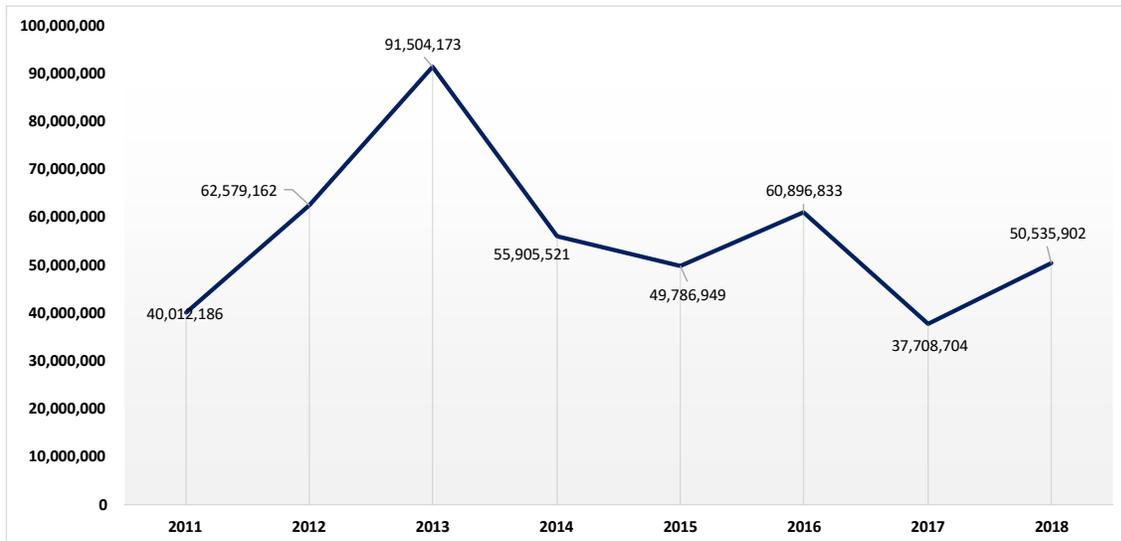


Figura 24. Saldo de la ejecución presupuestal, ingresos menos gastos

Fuente: SIAF-MEF Amigable. Elaboración propia

En la Tabla 32 y la Figura 25 se presenta el resultado de saldo positivo que se viene generando a través de los años, el saldo mínimo es de S/. 37,708,704.00 en el año 2017 y el saldo máximo se generó en el año 2013 por un monto de S/. 91,504,173.00.

Los ingresos no gastados oscilan entre el 6% y 20% respecto a la recaudación total en forma anual.

En resumen, la Sunarp cuenta con una capacidad financiera aproximado de 50 millones de soles en promedio anual por concepto de saldo de balance, que finalmente son transferidos a INPE y al Ministerio de Justicia. Este margen sostiene la viabilidad del financiamiento al proyecto de innovación propuesta.

El proyecto de innovación requiere un presupuesto estimado de manera muy somera de S/. 50 millones de soles para el desarrollo del nuevo software, un aproximado de S/. 30 millones para el equipamiento informático del proyecto y se estima unos S/.160 millones para la digitalización de los títulos archivados. En suma, se estima unos S/.240 millones de soles para implementar el proyecto de innovación que de acuerdo a su capacidad financiera tiene la viabilidad económica.

CONCLUSIONES

- a. El problema público que aborda este trabajo es la “Alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de Inscripción Registral de Bienes Muebles que brinda el Sistema Registral en todo el país en los años 2014 a 2018”. Ello se debe principalmente a la cobertura deficitaria de las Oficinas Registrales y a las calificaciones de los títulos fuera del plazo establecido por la Sunarp.

De las 196 (100%) provincias del país, 75 (38%) provincias no cuentan con la presencia del sistema registral a través de la oficina registral y 57 (29%) de las provincias cuentan con oficinas receptoras que tienen la función de recepcionar y trasladar títulos a ser calificados a otra oficina registral que cuentan con competencia para su calificación e inscripción registral. A este problema se suman oficinas registrales que no brindan servicios registrales de Bienes Muebles.

En las 64 (33%) oficinas registrales existentes en las diferentes provincias del país, existen problemas de la calificación registral de títulos fuera del plazo. En la oficina registral de Ayacucho el 78% de los títulos presentados son calificados fuera del plazo establecido en los reglamentos de inscripción registral. Las Zonas Registrales que realizan la calificación fuera del plazo por encima de 40%, son: Cuzco (72%), Huaraz (57%), Ica (49%), Arequipa (45%), Pucallpa (42%) y Moyobamba (40%).

El déficit de la presencia de las oficinas registrales en 38% de las provincias del país y la demora en la calificación de los títulos presentados en las oficinas registrales; genera alta cantidad de tiempo insumida por los ciudadanos en la obtención de la calificación e inscripción de los títulos presentados por los ciudadanos.

Las causas del problema son esquematizadas como causas directas y causas indirectas.

- b. Respecto a las causas directas se identificaron las siguientes: Desequilibrio de la demanda y la oferta del servicio de inscripción registral a nivel de cada oficina registral, es decir, la capacidad operativa instalada de las oficinas registrales no guardan coherencia con la cantidad de títulos presentados por los ciudadanos, siendo esto que supera a la capacidad operativa, la cual genera mayor cantidad de tiempo de espera en el proceso de la calificación registral en la mayoría de las oficinas registrales. La causa directa de la heterogeneidad en la productividad del personal registral a nivel nacional, obedece a la no especialización de la mayoría de los registradores en la calificación registral por registros, especialmente en las oficinas registrales provinciales al interior del país. Otra de las causas directas es la heterogeneidad en la eficiencia del uso del recurso presupuestal, es decir, la asignación de los recursos presupuestales no guarda coherencia con la cantidad de títulos calificados en cada una de las oficinas registrales.

Las causas indirectas del problema se han identificado como sigue: El Sistema de la Tecnología de Información del Registro de Bienes Muebles obsoleta, cuenta con Base de Datos a nivel de cada Oficina Registral, es decir, que el sistema y el equipo registral están implementadas para cada oficina registral centralizada a nivel de las Zonas Registrales, resultando gran limitante para la distribución de la carga laboral a nivel nacional; a esta causa restrictiva se complementa los Títulos archivados en documentos físicos (partida registral) para uso en el proceso de la calificación registral, es decir, no es posible operar con facilidad la distribución de la carga laboral a nivel Zonal y menos a nivel Nacional. De manera complementaria como causas del problema se han identificado a las Normas del Proceso de la calificación registral con restricción geográfica con alcance a nivel de las Oficinas Registrales; finalmente se suma a las causas la Gestión de Recursos Humanos de manera inadecuado respecto al crecimiento de la demanda de los servicios Registrales, con restricción a nivel de cada Oficina Registral.

- c. Sobre la propuesta de innovación, esta se elaboró a partir de la definición del problema y las causas descritas. Se diseña la intervención innovadora con la finalidad de solucionar dicho problema a través del trabajo de innovación que para

la Sunarp significa implementar, mejorar y añadir los procesos existentes que descansan en la innovación de la tecnología de la información registral.

El concepto y prototipo de innovación propuesta es únicamente para el Registro de Bienes Muebles, esto se debe a que aplicar innovación a la vez a los cuatro (04) registros que son, registros de Inmuebles, Muebles, Personas Jurídicas y Naturales, es sumamente complejo y muy ambicioso lo cual debe ser desarrollado a mediano y largo plazo. El concepto de innovación para el sistema del Registro de Bienes Muebles, consiste en cambiar el modelo de gestión registral que actualmente existe con competencia a nivel de las oficinas registrales, las que están circunscritas o limitadas a nivel de provincias.

La propuesta de la innovación comprende una nueva forma de gestionar el sistema registral del Registro de Bienes Muebles a nivel nacional, ello requiere desarrollar e implementar nuevas tecnologías informáticas con nuevos sistemas de transmisión de datos registrales; nueva tecnología del sistema de archivo digitalizado con valor legal, con la finalidad de calificar con competencia nacional sin restricción; modificar las normas de gestión administrativa y registral, y finalmente capacitar al personal registral con alta especialización en procesos de la calificación e inscripción registral del Registro de Bienes Muebles que a nivel nacional logren productividad registral homogénea y la entrega de los servicios registrales dentro de los plazos establecidos, lograr a reducir los costos para los ciudadanos. Un modelo nuevo de innovación consiste en una gestión registral única con competencia nacional sin límites ni barreras para un proceso de calificación e inscripción registral desde cualquier parte del país y la carga laboral sea asignada a cualquier registrador que está en cualquiera de las oficinas registrales del país en función a su carga laboral.

La secuencia del desarrollo del prototipo de innovación sería en la siguiente orden: Primero, requiere cambiar la actual tecnología de la información conjuntamente con la modificación del sistema de comunicación. De manera paralela se debe cambiar el sistema de archivo de documento físico a documento

digitalizado con valor legal. En la siguiente orden se debe modificar las normas de gestión administrativa y registral de competencia provincial a una competencia nacional; finalmente en base a las nuevas tecnologías y herramientas desarrolladas, se procederá a replantear el nuevo sistema de administración del personal conjuntamente con la capacitación al personal registral principalmente y de otras áreas involucradas en el tema de la innovación.

- d. Acerca de la deseabilidad (D), es clave para el proyecto de innovación y este inicia sometiéndose al deseo o la voluntad de la Alta Dirección de la Sunarp, la demanda del servicio registral por parte de los ciudadanos, así como la participación en el proceso de la prestación de los servicios registrales por parte de los usuarios internos de la entidad, son atributos más importantes del proyecto de innovación. Los servicios registrales generan la seguridad jurídica respecto a las transacciones económicas (inversiones privadas y públicas) y sociales (organizaciones sociales), por tanto, se crea el valor público y como tal se debe dar respuesta a la política pública implementando servicios registrales de manera eficaz y eficiente, sobre todo competitivo con el entorno privado y pública. Este deseo existe.

La Factibilidad (F), Se propone implementar una Unidad Coordinadora que será parte integrante de la Gerencia General, esta unidad debe contar con líderes que representan a las áreas (Dirección Técnica Registral, Oficina General de la Tecnología de la Información), además se debe implementar **equipo Técnico para realizar estudios o expedientes técnicos del proyecto de innovación** con personal que cuente con perfil innovador, investigador, con capacidad de hacer los trabajos en equipo multidisciplinario. La capacidad interna de gestión y de operatividad de la Sunarp está dada para la implementación del proyecto de innovación.

La viabilidad económica (V) del proyecto de innovación está dada por los ingresos propios generados por la prestación de los servicios (s) de inscripción y publicidad

registral y el cobro de las tasas registrales (t), siendo los ingresos generados por (s)(t), las que pasan a ser fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados (RDR). La Sunarp cuenta con una capacidad financiera aproximada de 50 millones de soles en promedio anual por concepto de saldo de balance; el proyecto de innovación requiere un presupuesto estimado de manera muy somera de S/.240 millones de soles, la Sunarp cuenta con esta capacidad financiera y por tanto tiene la viabilidad económica.



Bibliografía

¿Qué es Design Thinking? (2017). En *Design Thinking*. Comunidad Online. Recuperado de <https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

Borrallo, C. (2013). *Actualidad y Economía. Inscripción Registral: Funciones y ventajas*. Recuperado de <https://cristinaborrallo.wordpress.com/2013/11/30/la-inscripcion-registral-funciones-y-ventajas/>

Centro Europeo de Empresas e Innovación. (s.f.). *Manual de Innovación Guía Práctica de Gestión de la I+D+i para Pymes*. Recuperado de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/manual_de_innovacion_para_pymes.pdf

CINNE Centro de Innovación Estudiantil. (s.f.). *Modelos de Innovación*. Recuperado de http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57

Conejero, E. (2014). *Valor Público: Una aproximación conceptual*. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>

Dgomez. (2015). Lean Startup: Innovación Continua. En *Red de Agentes para la innovación*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/08/lean-startup-innovacion-continua/>

Escuela Europea de Management. (2016). *Innovación Estratégica*. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/que-es-innovacion-concepto-clasificaciones-y-plan-de-accion>

Galoso, W. (2006). *Apuntes del curso de Derecho Registral*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos30/derecho-registral/derecho-registral.shtml>

García, H. (2015). Gestión Pública y valor público. *Actualidad gubernamental*. (78). Recuperado de http://columbia.aula_web.net/pluginfile.php/2414/mod_resource/content/0/Gesti%C3%B3n%20p%C3%ABblica%20y%20valor%20p%C3%ABlico.pdf

Hernández, D. (2017). *El modelo de la cadena de valor público I: La producción pública*. *Arxé: Política y gobierno*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317411826_El_modelo_de_la_cadena_de_valor_publico_I_la_produccion_publica

Ley N° 26366. Ley de Creación del Sistema Nacional de los Registros Públicos y de la Superintendencia de los Registros Públicos. Lima, Perú, 14 de octubre de 1994. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/TribunalRegistral/Documents/Ley-26366.pdf>

Ley N° 26612. Modifican el Decreto Legislativo N° 681, mediante el cual se regula el uso de tecnologías avanzadas en materia de archivo de documentos e información. Lima, Perú, 17 de mayo de 1996. Recuperado de http://webapp.regionsanmartin.gob.pe/sisarch/LEGISLACION/6.%20TECNOLOGIA%20AVANZADA%20EN%20ARCHIVOS/Ley_No_26612.pdf

Ley N° 27269. LEY DE FIRMAS Y CERTIFICADOS DIGITALES. Lima, Perú, 26 de mayo de 2000. Recuperado de <http://www.reniec.gob.pe/porta/pdf/certificacion/ANEXO6a.pdf>

Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Lima, Perú, 29 de enero de 2002. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

Ley N° 27755. Ley que Crea el Registro de Predios a cargo de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Lima, Perú, 14 de junio de 2002. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/4F7F53C0F5855062052579B30078D46C/\\$FILE/27755.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/4F7F53C0F5855062052579B30078D46C/$FILE/27755.pdf)

Mei, A. (2018). *Lean Impact. How to Innovate for Radically Greater Social Good*.

OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3. Recuperado de https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/detiec/concurso/Manual_de_Oslo.pdf

Ortiz, J. (2016). *Un Cuarto de Siglo impulsando la innovación*. Recuperado de <https://cotec.es/media/LIBRO-25-Aniversario-COTEC.pdf>

Pérez–Breva, L. (2018). *Innovar un manifiesto de acción*. Barcelona: Editorial Planeta.

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2018). *Guía Para la Elaboración del Proyecto Final de Innovación*.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod_resource/content/2/Pca.pdf

Ries, E. (2019). *El camino hacia el Lean Startup*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.

Sánchez, J. (2019). *Economipedia*. Publicidad Registral. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/publicidad-registral.html>

SUNARP. (2004). Directiva N° 09-2004-SUNARP/SN. Normas que Regulan el Servicio Registral de Competencia Nacional para Otorgar Prioridad Registral. Resolución N° 330-2004-SUNARP/SN.

SUNARP. (2005). *Proyecto de Inversión: Inscripción Registral con Competencia Nacional-IRCN. Estudio de Factibilidad – Lima.*

SUNARP. (2008). *Proyecto de Inversión: Inscripción Registral con Competencia Nacional-IRCN. Confirmación de viabilidad del Estudio de Factibilidad del enero 2005.*

SUNARP. (2012). Texto Único Ordenado del Reglamento General de Registros Públicos. Resolución N° 126 -2012-SUNARP-SN. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/Tribunal/Documents/Texto%20%C3%9Anico%20Ordenado%20del%20Reglamento%20General%20de%20los%20Registros%20P%C3%BAblicos.pdf>

SUNARP. (2013). *Reglamento de Organizaciones y Funciones - ROF*

SUNARP. (2013). DIRECTIVA N° 10-2013-SUNARP/SN. Directiva que regula la inscripción de los actos y derechos de las Comunidades Nativas. Resolución N° 343-2013-SUNARP/SN. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-directiva-que-regula-la-inscripcion-de-los-actos-y-resolucion-n-343-2013-sunarpsn-1028837-1/>

SUNARP. (2015). *Proyecto de Inversión Pública a nivel de factibilidad: Mejoramiento del sistema de información de los servicios registrales de inscripción y publicidad a nivel nacional.*

SUNARP y MEF. (2016). *Programa Presupuestal. Anexo 2. Documento de gestión institucional.*