

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Trabajo de Investigación

Fortalecimiento de la calificación registral para reducir las deficiencias en el procedimiento registral en el marco del Programa Presupuestal 113 Servicios Registrales Accesibles y Oportunos - Zona Registral N.º XII - Sede Arequipa - 2022 a 2024

Juana Llave Huaman
Birma Solanch Lopez Ramos
Denisse Zapana Reinoso

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública

Arequipa, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Alfonso Julián Gutiérrez Aguado

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a:

Nuestra familia por brindarnos su apoyo y soporte emocional y alentarnos a cumplir nuestra meta.

A nuestros padres, hijos y esposos por su comprensión y paciencia en los momentos dedicados al desarrollo de este trabajo.

A nuestros centros laborales por ser fuente de inspiración para mejorar la calidad del servicio a la sociedad.

A cada uno de ustedes que nos dan la oportunidad de difundir nuestros conocimientos, experiencias y contribuir al desarrollo de nuestro país.

Agradecimiento

Nuestro especial agradecimiento a Dios por un día más de vida y por habernos permitido unir esfuerzos para el cumplimiento de nuestro objetivo.

A la Universidad Continental por ser fuente de conocimiento para el desarrollo del presente trabajo.

A nuestro asesor Alfonso Gutiérrez por habernos guiado en el proceso de elaboración de nuestro trabajo, que permitió concluir con éxito este proyecto.

A la Superintendencia Nacional de Registros Públicos SUNARP y en particular a la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, por habernos permitido el acceso a la información propia de la entidad, que nos ha permitido conocer su realidad y problemática.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I Generalidades.....	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Identificación de la Realidad Problema	16
1.2.1. La problemática a nivel mundial y Latinoamérica.	16
1.2.2. La problemática a nivel nacional.....	21
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación	24
1.3.1. Justificación Práctica.	24
1.3.2. Justificación Social.	25
1.3.3. Justificación Económica.....	25
1.4. Aspectos Metodológicos.....	26
1.5. Alcances y Limitaciones del Trabajo de Investigación.....	26
1.5.1. Alcances:	26
1.5.2. Limitaciones del Trabajo de Investigación:	26
Capítulo II Marco Teórico.....	27
2.1. 2.1. Marco Teórico.....	27
2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.	27
2.1.2. Modelos Conceptuales Basados en evidencias sobre la Realidad Problema.	28
A. Formas de organización de Sistemas Registrales.	28
B. Sistema Registral Peruano.....	30
2.1.3. Otras bases teóricas.	30
A. Procedimiento Registral.	30
B. Servicios Registrales.....	31

C. Calificación Registral.....	32
D. Seguridad Jurídica.	34
Capítulo III El Diagnóstico	37
3.1. Determinación del problema.....	37
3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.	38
3.1.2. Sustento de evidencias.....	39
3.2. Análisis Organizacional	45
3.2.1. La Organización.....	45
3.2.2. Entorno Organizacional:	46
A. Entorno Inmediato.....	47
B. Entorno Intermedio.....	50
3.2.3. Tendencias Globales	52
3.3. Análisis de Stakeholders:	53
3.3.1. Entorno Inmediato.	53
3.3.2. Entorno Intermedio.	53
3.3.3. Entorno Global.....	54
Capítulo IV La Formulación.....	55
4.1. Determinación de objetivos y medios.....	55
4.1.1. Árbol de Objetivos y Medios:	55
4.2. Análisis de Alternativas	56
4.2.1. Análisis de interrelación de los medios fundamentales:	56
4.3. Análisis de las acciones:	58
4.3.1. Identificación de las acciones para lograr los medios.....	58
4.3.2. Análisis de la interrelación entre las acciones.	59
4.3.3. Alternativas de intervención para solucionar el problema identificado.....	60
4.4. Productos	61
4.4.1. Transición de las alternativas al producto.....	61
4.5. Actividades	63
4.5.1. Actividades, tareas e insumos.	63
Capítulo V Propuesta de Implementación	65
5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación.....	65
5.1.1. Objetivos.....	65

A.	Objetivo General	65
B.	Objetivos Específicos:	65
5.2.	Identificación de los Recursos Críticos.....	71
5.2.1.	Comunicación estratégica.	71
5.2.2.	Incidencia en Stackholders.....	72
5.2.3.	Recursos Humanos.	72
5.2.4.	Recursos Financieros.	73
5.2.5.	Recursos Logísticos.....	73
5.2.6.	Recurso Tiempo.	74
Capítulo VI	Análisis de Viabilidad	75
6.1.	Análisis de Viabilidad.....	75
6.1.1.	Viabilidad Política.	75
6.1.2.	Viabilidad Técnica.....	75
6.1.3.	Viabilidad Social.	75
6.1.4.	Viabilidad Presupuestal.	76
6.1.5.	Viabilidad Operativa.....	76
6.2.	Análisis de Viabilidad según análisis de actores	76
6.2.1.	Matriz de alianzas y conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones.	76
6.3.	Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial.....	78
6.3.1.	Generación de valor público.	78
Capítulo VII	Seguimiento	79
7.1.	Desarrollo de Indicadores para seguimiento	79
7.2.	Desarrollo de Indicadores de Resultado.....	80
7.2.1.	Indicador de Producto del PP 113.	81
7.2.2.	Indicadores de Actividades.	82
A.	Producto 1. Mapeo de Puestos del Área Registral.	82
B.	Producto 2. Directiva de Implementación de Gestión de Rendimiento – Evaluación de Desempeño.	84
C.	Producto 3. Plan de Motivación Laboral.	85
D.	Producto 4. Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales.	88
Conclusiones	90

Recomendaciones.....	95
Referencias Bibliográficas	98
Anexos	103
Anexo 1: Matriz de consistencia.	103
Anexo 2: Glosario de Términos.....	106
Anexo 3: Producto 1: Mapeo de Puestos.....	113
Anexo 4: Producto 2: Directiva de Evaluación de Desempeño	123
Anexo 5: Producto 3: Plan de Motivación Laboral	143
Anexo 6: Producto 4: Lineamientos del Plan de Capacitación Registral.....	167
Sumilla:	173

Índice de Tablas

Tabla 1 Porcentajes de usuarios que califican el servicio de inscripción como deficiente.....	24
Tabla 2 Porcentaje de personal capacitado vs Porcentaje de No conformidades AF 2017.	39
Tabla 3 Porcentaje de personal capacitado vs Porcentaje de No conformidades AF 2018.....	40
Tabla 4 Personal capacitado AF 2017 - AF 2018.	41
Tabla 5 Distribución de los cursos de capacitaciones.....	41
Tabla 6 Percepción del Personal	42
Tabla 7 Porcentaje de trabajadores capacitados en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.....	43
Tabla 8 Enfoque de personal.....	43
Tabla 9 Factores que influyen en la motivación laboral.	43
Tabla 10 Encuesta de clima laboral.....	44
Tabla 11 Encuesta de Clima Laboral.....	45
Tabla 12 Cantidad de Personal 2021.....	48
Tabla 13 Distribución del Personal por Unidades Orgánicas y Modalidad de Contratación.....	48
Tabla 14 Cargos responsables de calificación y precalificación registral.....	48
Tabla 15 Personal de la Unidad Registral – Inscripción y Publicidad Registral.	49
Tabla 16 Identificación de Actores Inmediatos.....	53
Tabla 17 Identificación de Actores Intermedios	54
Tabla 18 Entorno Global	54
Tabla 19 Alternativas para solucionar el problema identificado	60
Tabla 20 Alternativa de Intervención 8.1 (Acción).....	60
Tabla 21 Alternativa de Intervención 8.2 (Acción).....	61
Tabla 22 Alternativa de Intervención 8.3 (Acción).....	61
Tabla 23 Comparación de alternativas	62
Tabla 24 Personal Contratado Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.....	72
Tabla 25 Propuesta económica para la implementación de TIA.....	73
Tabla 26 Programa propuesto.	74

Tabla 27 Cuadro resumen de indicadores de resultado, producto y actividades (propuesta TIA)	79
Tabla 28 Cuadro detallado de indicador de resultado del PP 113.	80
Tabla 29 Cuadro detallado de indicador de resultado del PP 113	81
Tabla 30 Cuadro detallado del indicador de producto PP 113.....	81
Tabla 31 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 1 “Mapeo de Puestos del Área Registral” (propuesta TIA)	82
Tabla 32 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 1 “Mapeo de Puestos del Área Registral” (propuesta TIA)	83
Tabla 33 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 2 “Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño” (propuesta TIA).....	84
Tabla 34 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 2 “Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño” (propuesta TIA).....	85
Tabla 35 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Plan de Motivación Laboral” (propuesta TIA).	86
Tabla 36 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Plan de Motivación Laboral” (propuesta TIA)	86
Tabla 37 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Plan de Motivación Laboral” (propuesta TIA)	87
Tabla 38 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales” (propuesta TIA)	88
Tabla 39 Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 4 “Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales” (propuesta TIA).	89

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de Problemas	38
Figura 2. Entorno Inmediato Oficina de Recursos Humanos.....	47
Figura 3. Entorno intermedio Zona Registral N° XII - Sede Arequipa.....	50
Figura 4. Árbol de Objetivos y medios	56
Figura 5. Interrelación de medio fundamental con el medio de primer nivel.....	57
Figura 6. Análisis de las acciones (Alternativas)	59

Resumen

La presente investigación aplicada denominada “Propuesta de Mejora de la Calificación Registral para Reducir las Deficiencias del Procedimiento Registral en el marco del Programa Presupuestal 113 - Servicios Registrales Accesibles y Oportunos - Zona Registral N° XII - Sede Arequipa: 2022 a 2024”, define como objetivo principal plantear propuestas de acciones concretas que incidan en la calidad del servicio registral que brinda una de las Unidades Ejecutoras de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, con la posibilidad que se tome como un modelo a aplicar en las demás Zonas Registrales, considerando que el servicio que la entidad ofrece a la ciudadanía es el mismo a nivel nacional.

El procedimiento registral comprende entre otros aspectos las siguientes etapas:

- Ingreso de la solicitud de inscripción de un acto jurídico – Documentos denominados: Títulos (Usuario paga tasa de calificación e inscripción establecido en el TUPA institucional).
- Calificación registral en un plazo máximo de 7 días hábiles, algunos actos se pueden inscribir en 24 horas.
- Inscripción, observación o tacha.

La etapa de calificación es efectuada por personal profesional especializado, sin embargo, se observa que los plazos de atención superan los previstos por la normatividad vigente, situación que representa costos adicionales para los usuarios. La propuesta que se plantea con el presente trabajo pretende contribuir a la mejora en la calidad del servicio al ciudadano, mediante la formulación y diseño de productos que van dirigidos a superar las deficiencias detectadas en la evaluación efectuada de los servicios claves de la entidad, lo que garantizará otorgar la seguridad jurídica en el servicio de inscripción y publicidad registral que brinda la entidad.

Palabras Claves: Registrador Público, Título, Calificación Registral, Seguridad Jurídica.

Abstract

This applied research paper called “Proposal for Improvement of the Registration Qualification to Reduce the Deficiencies of the Registration Procedure in the framework of the Budget Program 113 - Accessible and Timely Registration Services - Registration Zone No. XII - Arequipa Headquarters: 2020 to 2022”, has The main objective is to propose proposals for concrete actions that affect the quality of the registry service provided by one of the Executing Units of the National Superintendence of Public Registries, with the possibility that it be taken as a model to be applied in the other Registry Zones to national level, considering that the service offered by the entity to citizens is the same at the national level.

The registration procedure includes, among other aspects, the following stages:

- Entry of the application for registration of a legal act - Documents denominated: Titles (User pays qualification and registration fee established in the institutional TUPA)
- Registration qualification within a maximum period of 7 business days, some acts can be registered within 24 hours.
- Registration, observation or strikethrough

The qualification stage is carried out by specialized professional person, however, it is observed that the service deadlines exceed those established by current regulations, a situation that represents additional costs for users.

The proposal that is presented with the present work aims to contribute to the improvement in the quality of the service to the citizen, by means of the formulation and design of products that are directed to overcome the deficiencies detected in the evaluation made of the key services of the entity, which will guarantee the granting of legal certainty in the registration and publicity service provided by the entity.

Key Words: Public Registrar, Title, Registry Qualification, Legal Security.

Introducción

La presente investigación aplicada se refiere al tema de la mejora del procedimiento de la calificación registral, la cual de acuerdo al Reglamento General de los Registros Públicos está definida como *“La evaluación integral de los títulos presentados al registro que tiene por objeto determinar la procedencia de su inscripción. Está a cargo del Registrador y Tribunal Registral, en primera y en segunda instancia respectivamente, quienes actúan de manera independiente, personal e indelegable, en los términos y con los límites establecidos en este Reglamento y en las demás normas registrales”*.

La característica principal de este servicio es la exclusividad asignada a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, entidad pública que a través de sus Unidades Ejecutoras distribuidas a nivel nacional brindan el servicio a la ciudadanía.

La Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, es una unidad ejecutora de la SUNARP, cuya actividad principal es la prestación de servicios registrales en beneficio de la ciudadanía, para el efecto se tiene disposiciones legales y plazos que cumplir, contando con personal especializado encargado de la prestación de los servicios de la entidad. En este contexto, se ha identificado que los plazos de calificación superan los límites establecidos en la normatividad vigente.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, siendo una de ellas las deficiencias en el procedimiento registral por insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales que repercuten directamente en la calificación registral, dando lugar a pronunciamientos erróneos o deficientes. Asimismo, la falta de motivación personal incide en la productividad del operador; es decir, la ejecución de la actividad laboral denota cierto desinterés por alcanzar mayores niveles de eficiencia.

La investigación de esta problemática registral se realizó por el interés de mejorar la calidad del servicio de inscripción registral.

La metodología aplicada en la realización del presente trabajo de investigación aplicada es la descriptiva - propositiva, en vista que se toman datos que son de manejo de la entidad y se propone las acciones a implementar mediante los productos formulados para tal fin.

La finalidad del presente trabajo es reducir los niveles de insatisfacción de los usuarios, sus expectativas a través de un servicio registral eficiente, eficaz y oportuno, en concordancia con las políticas de modernización del estado.

En el Capítulo I denominado “Generalidades”, se revisa los antecedentes y situaciones análogas a los que se presentan en la entidad, asimismo se procede con la identificación de la realidad problema analizando los factores que correspondan a cada caso, posteriormente se formularán las causas que redundan en la identificación del problema específico del Programa Presupuestal 0113 (PP 0113) referida a la causa directa: Defectos en la calificación registral, que inciden en el cumplimiento no oportuno de los plazos de atención y errores en la calificación registral, que en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, se generan principalmente entre otras causas por la falta de participación activa de los Registradores Públicos y Asistentes Registrales en los programas de capacitación implementados y la falta de motivación laboral, que justifican el presente trabajo de investigación. Asimismo, se detallarán los alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación.

En el Capítulo II, denominado “Marco Teórico” se procede a evaluar las investigaciones previas relacionadas, los modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema y un marco alterno de bases teóricas relacionadas con el Programa Presupuestal N° 0113 “Servicios Registrales Accesibles y Oportunos con Cobertura Universal”.

En el Capítulo III, denominado “Diagnóstico” se procede a la evaluación del marco organizacional de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, según el Modelo de Proulx Denis, Kast y Rosenzweig (Kast, Freemont E. & Rosenzweig, James E., (Proulx, 2015) a través de la determinación del problema mediante la formulación del árbol del problema y las causas que la generan debidamente sustentadas. Asimismo, se realiza el análisis organizacional en los aspectos internos y del entorno de la

realidad problema de la organización, bajo las consideraciones metodológicas de Collerette y Schneider, analizando los tres niveles del entorno institucional.

En el Capítulo IV denominado “Formulación”, se presenta las alternativas de intervención determinando los objetivos, los medios y las metas propuestas, así como el sustento de evidencias y la articulación de la propuesta con el programa presupuestal 0113 “Servicios Registrales Accesibles y Oportunos con Cobertura Universal”.

El Capítulo V, denominado “Propuesta de Implementación”, está destinado a plantear la implementación del Trabajo de Investigación: “Mejora de la calificación registral para reducir las deficiencias en el procedimiento registral en el marco del Programa Presupuestal 113 Servicios Registrales accesibles y oportunos - Zona Registral N° XII - Sede Arequipa - 2022 a 2024” identificando los recursos críticos que podrían poner en riesgo la ejecución, se analizan los recursos humanos, los recursos financieros y logísticos, así como el tiempo requerido para implementar el Trabajo de Investigación. Posteriormente, se identifican las metas y actividades necesarias para lograr cada uno de los productos propuestos, las metodologías y técnicas científicas utilizadas, y finalmente en este capítulo nos referiremos a los aspectos administrativos del trabajo, identificando responsables y costos.

En el Capítulo VI denominado “Análisis de Viabilidad y Factibilidad”, analizaremos la viabilidad de ejecutar la propuesta del trabajo de investigación y su factibilidad, a fin de ser usado como una herramienta eficiente en el logro de los objetivos misionales de la Institución, enfocados en la generación del valor público como finalidad primordial.

En el capítulo VII denominado “Seguimiento”, se determinan mecanismos de seguimiento, monitoreo y control a fin de que nos permita acompañar y evaluar si estamos logrando los objetivos esperados, y ejecutar inmediatamente los ajustes necesarios. En este capítulo se presentará indicadores de desarrollo del seguimiento.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, es una Unidad Ejecutora del Pliego Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP, creada por la Ley N° 26366 como organismo técnico especializado adscrito al Sector Justicia y ente Rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, siendo su actividad principal la prestación de servicios de inscripción y publicidad registral en beneficio de la ciudadanía, regulado por disposiciones legales que establecen el procedimiento registral y los plazos en los cuales se deben cumplir con los servicios antes citados contando para el efecto con personal especializado encargado de ejecutar los procesos que implican la prestación de los servicios de la entidad.

La finalidad fundamental del proceso de modernización de la gestión del Estado, según lo dispone el Art. 4° de la Ley N° 27658, es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, siendo uno de sus objetivos alcanzar un Estado al servicio de la ciudadanía.

Considerando que, en la prestación del servicio registral interviene personal especializado en la calificación registral, quienes aplican la normatividad vigente en materia de derecho registral y demás normas del derecho civil, disposiciones legales que en forma constante se van modificando, cuya aplicación e interpretación requiere la permanente actualización del personal dedicado a la labor registral y la unificación de criterios para su aplicación, en base a un análisis y evaluación de los índices de deficiencias en el procedimiento de la calificación registral en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, se plantea propuestas ambiciosas para mejorar la calificación registral y reducir las

deficiencias en el procedimiento registral con la finalidad que la entidad cumpla con brindar servicios registrales de calidad y en tiempo oportuno lo que redundará en el uso eficiente de los recursos de la entidad en beneficio de los ciudadanos como fin primordial planteado en la política de modernización del estado, previsto en la Ley N° 27658.

El Programa Presupuestal N° 0113 “Servicios Registrales Accesibles y Oportunos con Cobertura Universal” presenta como problema específico: “Deficiencia en la prestación de servicios registrales a personas de 18 años de edad a más y personas jurídicas en el ámbito nacional”, siendo una de sus causas directas: “Defectos en la calificación registral”, que se generan entre otras razones por la falta de participación activa en los programas de capacitación, falta de motivación y sobrecarga laboral del personal especializado en la calificación registral.

Para el efecto, se realiza un análisis y evaluación previa de los factores que inciden en la situación observada al interior de la entidad, revisando antecedentes y situaciones similares que se presentan en entidades públicas nacionales e internacionales que servirán de punto de referencia para mejorar la calificación registral mediante la capacitación y motivación laboral dirigida al personal dedicado a dicha labor en la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa.

1.2. Identificación de la Realidad Problema

1.2.1. La problemática a nivel mundial y Latinoamérica.

- Grecia:

En el ámbito territorial de cada tribunal de primera instancia operan una o más oficinas registrales, que ofrecen los servicios de: Registro, hipoteca y embargo de inmuebles situados en su jurisdicción; transcripción de actos prevista por ley; Registro de procedimientos judiciales, otros actos jurídicos y datos relevantes del inmueble; tal como se establece en la legislación:

Los servicios de las oficinas registrales pueden ser de pago (hay 17 oficinas registrales de pago) o gratuitos (hay 378 oficinas registrales gratuitas).

Las oficinas de pago dependen del Ministerio de Justicia, Transparencia y Derechos Humanos. Las oficinas registrales de las Islas de Rodas y Kos operan como servicios del Ministerio de Justicia; en Kos-Leros, el sistema registral se basa en los inmuebles.

Las oficinas gratuitas constan de: Un registrador especializado y no retribuido designado por el Ministro de Justicia como resultado de un procedimiento de oposición; un registrador especializado y no retribuido designado por un notario en la sede de cada Oficina Registral.

Los datos de contacto de estas oficinas se encuentran en el sitio web del Ministerio de Justicia, Transparencia y Derechos Humanos.

En Grecia hay también un marco institucional para el estudio, desarrollo y funcionamiento del Catastro Helénico (inmuebles). La tarea está encomendada a la empresa privada «Ktimatologio S.A.».

El Catastro Helénico es un sistema unificado de registro de datos jurídicos y técnicos sobre los inmuebles y los derechos vinculados a los mismos. Estos datos están garantizados por el Estado bajo su responsabilidad.

El Catastro Helénico tiene en particular las siguientes funciones: Registro de todos los actos por los que se crean, transmiten, modifican y anulan derechos sobre inmuebles. Todo registro está precedido de un control exhaustivo de la legalidad del acto, de tal manera que no se inscribe ningún acto de transmisión patrimonial sin comprobar antes la titularidad de dicha propiedad; Registro y delimitación geográfica (forma, ubicación y tamaño) de los inmuebles; Registro sistemático de los bienes propiedad del Estado; Registro de los derechos de usufructo.

El procedimiento de registro en el catastro se ha completado ya en 333 regiones del país, mientras que 96 oficinas locales (de pago y gratuitas) de registro de hipotecas funcionan provisionalmente como Oficinas Catastrales. (Leyes y jurisprudencia)

- México

Las funciones del Registro Público de la Propiedad – RPP, están a cargo de autoridades estatales, y entre estas funciones, la más importante es la de dar publicidad a la situación jurídica de los bienes y derechos sobre ellos, así como a los actos y hechos jurídicos que deban registrarse para que surtan efectos contra terceros, otorgándoles así certeza y seguridad jurídica. Algunos de los trámites y servicios que comúnmente se realizan en las oficinas del RPP son la inscripción de propiedades, la cancelación de gravámenes y embargos, y la inscripción de sociedades mercantiles y personas morales.

Los clientes de los servicios que brinda el RPP son, principalmente, los notarios, toda vez que son los sujetos que, conforme a la ley, dan fe pública de las transacciones que se realizan respecto de las traslaciones de dominio, como puede ser la compraventa de un bien inmueble.

Aunque generalmente son oficinas que están adscritas a la Secretaría de Gobierno de la entidad federativa correspondiente, como ocurre en Colima, Guanajuato, Jalisco y Querétaro, esta condición se observa también en institutos que se han constituido como organismos descentralizados, como en el caso de Campeche, Estado de México, Morelos, Nuevo León y Puebla; en otros estados, por ejemplo en Baja California, la Dirección del Registro Público de la Propiedad y de Comercio es una oficina que depende directamente de la oficina del Ejecutivo del estado o, en el caso de Yucatán, el Instituto de Seguridad Jurídica Patrimonial está adscrito a la Consejería Jurídica. Particular mención merece

Baja California Sur, donde las oficinas del RPP y el Catastro son operadas a nivel municipal.

Por su parte, las funciones catastrales están a cargo de los ayuntamientos. Las funciones más comunes de estas oficinas son las relacionadas con la identificación, localización, descripción, deslinde, registro, cartografía, valuación y actualización de los valores catastrales de los inmuebles ubicados dentro de la jurisdicción territorial del municipio; es decir, la descripción de la propiedad inmobiliaria. Los servicios más solicitados en estas oficinas son la medición de terrenos y la consulta de información. El RPP y el Catastro son auténticos garantes de la seguridad jurídica de los derechos de los gobernados. (OECD, 2012).

- Puerto Rico.

El acto de calificar e inscribir documentos en Puerto Rico está investido de la fe pública registral, por lo que se presume que los derechos o contratos sobre los bienes inmuebles inscritos son válidos y legales. Esa presunción de corrección, esencial para la inversión en el desarrollo económico del país, también se afecta con el atraso que existe en el Registro.

Además de propiciar el desarrollo económico, el Registro de la Propiedad genera altos ingresos para el pueblo de Puerto Rico.

Durante los pasados 20 años, la aportación al fondo general por el cobro de aranceles ha sido de más de mil millones de dólares (\$1,000,000,000.00), mientras que el gasto ha sido de menos de trescientos millones de dólares (\$300,000,000.00).

- Uruguay

En la República Oriental del Uruguay, la Dirección General de Registros, es una Unidad Ejecutora que depende del Ministerio de Educación y Cultura, así lo establece la Ley Orgánica Registral en su artículo 2°. Tiene autonomía técnica y ejercerá la jefatura directa e inmediata de sus dependencias. Es una organización

nacional y de esa Dirección General dependen tres registros; Registro de la Propiedad, que tiene dos secciones (Inmobiliaria, Mobiliaria); Registro Nacional de Actos Personales: Interdicciones, Universalidades, Regímenes Matrimoniales, Mandatos y Poderes, Sociedades Civiles de Propiedad Horizontal; Registro de Personas Jurídicas: Nacional de Comercio, Asociaciones civiles y Fundaciones.

La dependencia jerárquica a la que se encuentra sometida la Dirección General de Registro, es sin perjuicio de la autonomía técnica registral, que la ley siempre le asignó a los Registros Públicos, lo que determina que la autonomía técnica implica la independencia en materia técnico registral. Independencia que actualmente no es total ya que, en el caso del contencioso registral, resuelve la Dirección General, no el registrador, debiendo oír previamente a la Comisión Asesora Registral.

En la República Oriental del Uruguay, la función registral es un derecho, una función pública de carácter jurídico administrativo, en tanto y en cuanto ésta dentro de los cometidos llevados a cabo por el estado, como instrumento para dar seguridad y protección al tráfico jurídico, respecto de los actos registrales, la Ley Orgánica Registral establece que la Dirección o Gerencia de Registros es el órgano técnico administrativo directamente encargado de la función registral, califica admite o rechaza, registra e informa actos jurídicos y decisiones de las autoridades competentes, sujetos a publicidad registral. Esta función se cumple a través de los técnicos escribanos que prestan servicio en cada unidad administrativa registral conforme a su competencia territorial y por materia.

De los errores registrales, la Ley No 16.871 en los arts. 67 a 71, regula la rectificación de los asientos registrales y sus efectos. Los errores registrales son de dos tipos: Material y de concepto; se subsanan siempre que el registrador reconozca la existencia del

error y teniendo a la vista el documento y se debe tener la solicitud conforme de las partes del acto o negocio jurídico.

Puede aducir error de concepto una de las partes e incluso un tercero.

Si no hay acuerdo entre el registrador y los interesados se resolverá mediante procedimiento extraordinario.

Efecto. Las rectificaciones de los asientos sólo serán oponibles a terceros desde la fecha que se realizan.

(Urbina Antigua, 2003)

1.2.2. La problemática a nivel nacional.

Sistema Nacional peruano.

El Registro surge ante la obligación que tiene el Estado de dar certeza, seguridad y protección jurídica, de diversos derechos que ostentan los habitantes de un país, mismos que son anotados en diversos registros de carácter estatal. (Cespedes, 2014).

Es decir, se encuentra vinculado con la publicidad y los beneficios que ésta otorga como certidumbre, confianza seguridad y verdad en relación con los actos realizados por los sujetos de derecho.

En nuestro país, en octubre de 1994, mediante la promulgación de la Ley 26366, se crea el Sistema Nacional de los Registros Públicos, así como la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) como 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, jurídico registral, técnica, económica, financiera y administrativa, la cual 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. Es decir, los Registros Públicos en el Perú

es una institución estatal, técnica jurídica, dependiente del Ministerio de Justicia, con autonomía de sus funcionarios en la actividad registral y con un patrimonio propio.

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, es el organismo descentralizado, autónomo del sector de Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, con personería jurídica, con patrimonio propio y autonomía funcional, jurídico registral, técnica, económica, financiera y administrativa, su domicilio y sede principal en Lima y podrá establecer oficinas descentralizadas en el territorio de la república, dicta las políticas y normas técnico administrativas de los RR.PP., estando encargada de planificar, organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de los actos y contratos en los RR.PP. que integran el Sistema Nacional, integración de los RR.PP. a nivel nacional con el objeto de modernizar el sistema dotando a los Registros de una organización, procedimientos y tecnología avanzada en materia de archivo e información registral, está conformada por órganos de alta dirección, gerencias y oficina de control interno cuyas funciones se especifican en su estatuto.

En relación al marco normativo, está regulado por la Ley N° 26366 – Ley de Creación de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

La SUNARP dictará las políticas y normas técnicas-administrativas de los Registros, necesarias. Además, organizará una programación adecuada de supervisión de la inscripción y publicidad de los actos y contratos que se inscriben.

La SUNARP garantiza como parte de su competencia exclusiva: La intangibilidad del contenido de los asientos registrales y la Seguridad jurídica de los derechos y la indemnización de los errores registrales.

Además, es competente para afrontar el problema específico, al dotar al registro de una organización estructurada que facilite los

procedimientos para brindar los productos y tecnología avanzada en información registral.

La SUNARP tiene por objeto dictar las políticas y normas técnico-administrativas de los Registros; planifica, organiza, norma, dirige, coordina y supervisa la inscripción y publicidad de los actos y contratos que inscriben.

La SUNARP ofrece garantías del Sistema Nacional de los Registros Públicos tales como la autonomía en el ejercicio de las funciones; la seguridad jurídica de los derechos y la indemnización de los errores registrales.

La SUNARP integra el Sistema Nacional a los registros jurídicos dotándolos de una organización, procedimientos y tecnología avanzada en materia de archivo e información registral. Reglamento de Organización y Funciones de la SUNARP – Decreto Supremo N° 012-2013-JUS.

Es este cuerpo normativo se ratifica lo enunciado en la Ley de creación de la SUNARP sobre las facultades que tiene para afrontar el problema específico con competencias exclusivas.

La SUNARP ejecuta la política registral nacional acorde con los lineamientos técnicos que apruebe el sector justicia.

La SUNARP dirige, planifica, organiza, norma, evalúa, supervisa la inscripción y publicidad de los actos y contratos en los Registros que integran el Sistema Nacional de Registros Públicos.

La SUNARP planifica, dirige, ejecuta y supervisa las actividades de carácter técnico y administrativo del Sistema. (Tabra Valverde, 2017)

Servicio de Inscripción Zonas registrales 2014-2017.

Tabla 1

Porcentajes de usuarios que califican el servicio de inscripción como deficiente.

Zonas Registrales	2014	2015	2016	2017
Zona Registral N° I - Piura	28.50%	15.00%	21.50%	19.20%
Zona Registral N° II - Chiclayo	17.90%	27.10%	20.00%	19.40%
Zona Registral N° III - Moyobamba	28.50%	16.80%	16.40%	22.60%
Zona Registral N° IV - Iquitos	22.80%	22.00%	22.60%	21.00%
Zona Registral N° V - Trujillo	26.10%	26.70%	28.10%	20.50%
Zona Registral N° VI - Pucallpa	20.40%	14.70%	24.90%	11.70%
Zona Registral N° VII - Huaraz	23.50%	10.50%	19.70%	19.00%
Zona Registral N° VIII - Huancayo	31.60%	14.10%	30.30%	25.10%
Zona Registral N° IX - Lima	28.50%	18.70%	26.60%	20.90%
Zona Registral N° X - Cusco	35.10%	22.80%	27.90%	27.80%
Zona Registral N° XI - Ica	29.20%	22.40%	27.10%	19.80%
Zona Registral N° XII - Arequipa	35.10%	22.80%	28.60%	27.60%
Zona Registral N° XIII - Tacna	29.20%	22.40%	29.70%	31.80%
Zona Registral N° XIV - Ayacucho	S.D	S.D	33.20%	24.30%

Fuente: Zona Registral N° IX y la Encuesta Nacional realizada por consultora sobre satisfacción a los usuarios de los Servicios Registrales de la SUNARP.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

1.3.1. Justificación Práctica.

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad plantear soluciones para que la gestión institucional mejore sustancialmente en la prestación de servicios registrales, que se identifica plenamente en el problema específico del PP 0113, referidas a las deficiencias y errores en el procedimiento registral, cuya causa indirecta se encuentra identificada en el árbol de problemas del programa presupuestal siendo ésta la “Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal”. Es preciso mencionar que la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa cuenta con un plan de capacitación anual el mismo que se viene ejecutando según cronograma establecido en el PDP (Plan de Desarrollo de Personas); sin embargo, el personal manifiesta tener limitaciones para una

participación efectiva, entre otras causas por la sobrecarga laboral y necesidad de cumplir con los plazos de atención al usuario final.

1.3.2. Justificación Social.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de coadyuvar en la reducción de las deficiencias en la prestación de servicios registrales a personas naturales y jurídicas en el ámbito de la Región Arequipa, a través de una propuesta de implementación de tres productos orientados a, elevar los niveles de eficiencia del Programa Presupuestal 0113 y reducir la insatisfacción en los usuarios.

El nivel de percepción de la ciudadanía de la labor prestada por los servidores de la entidad según la encuesta efectuada en el mes de marzo 2016, tiene un resultado bastante crítico con el 41% calificado como regular a malo y 15% no precisa, situación que se deberá revertir con la aplicación de las medidas que se plantean proponer para mejorar el servicio a la ciudadanía.

Las propuestas que se plantean beneficiarán sustancialmente a la ciudadanía en el sentido que recibirá servicios de calidad, asimismo beneficiará a la entidad en el fortalecimiento de su imagen frente a la ciudadanía, lo que permitirá el óptimo cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales,

1.3.3. Justificación Económica.

La implementación de los productos que se presentan en este trabajo de investigación, permitirá un mejor desarrollo de la función registral con personal debidamente capacitado y motivado, lo cual coadyuvará a la solución de los problemas de deficiencias en la atención de los servicios de inscripción registral, generando la óptima utilización de los recursos económicos institucionales en pro del ahorro en tiempo y recursos económicos de la ciudadanía, al ofrecer un servicio de calidad y oportuno.

1.4. Aspectos Metodológicos

De acuerdo a la Guía para el Desarrollo de Trabajos de Investigación para Post Grado, el presente trabajo corresponde a una investigación aplicada, considerando que esta busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

1.5. Alcances y Limitaciones del Trabajo de Investigación

1.5.1. Alcances:

El presente trabajo propone un marco de acción a nivel de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, considerando que los servicios registrales afectan potencialmente a los usuarios constituidos por personas naturales mayores de 18 años de edad a más, a las personas jurídicas que puedan demandar servicios registrales, quienes acuden a las diferentes oficinas registrales y oficinas receptoras de la entidad con la finalidad de solicitar los servicios de inscripción y publicidad registral, sea físicamente o mediante el uso de servicios en línea o internet.

1.5.2. Limitaciones del Trabajo de Investigación:

El presente trabajo es una investigación aplicada, por ende, los aportes solo serán propuestas de implementación, no obstante, ello, se determina que se presenta las siguientes limitaciones:

- Carencia de información actualizada e inmediata de la entidad.
- Accesibilidad limitada a información procesada por Sede Central correspondiente a la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.
- A la fecha de la formulación del presente trabajo estuvo vigente el D.S. N° 044-2020-PCM, que declaró el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nacional a consecuencia del brote del Covid-19, situación que limitó la obtención de información actualizada de la entidad.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. 2.1. Marco Teórico

2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.

(Rosas Rivera y otros, 2018) “En el estudio sobre Modernización del catastro en el Perú: creación del organismo técnico especializado – ente rector del sistema nacional catastral”, los investigadores proponen la creación de la Superintendencia Nacional del Catastro permitiría mejora en los procesos de servicios registrales y, por ende, una mayor satisfacción de los trabajadores y usuarios en general”

(Ramos; 2018) “en este estudio se analiza la relación que existe entre la cultura, el clima y el desempeño laboral en el Registro de la propiedad del Distrito Metropolitano de Quito, mediante métodos experimentales y estudios correlacionales que le ha permitido al investigador determinar efectos que producen variables o comportamientos”

(Rivera & Harumi, 2017) “En este estudio se analiza busca conocer la satisfacción de los usuarios de la SUNARP como consecuencia de la calidad de servicio percibida. Concluyéndose que existe diferencia entre percepción y expectativa en la calidad de servicio en el trámite documentario del usuario en la SUNARP 2016”

(Cruz, 2016) “En esta investigación se determina la influencia del control interno en la calidad del servicio de la Zona Registral N° V sede Trujillo, concluyéndose que el control interno si influye positivamente en la calidad del servicio de la Zona Registral, en un grado de correlación positiva alta, lo mismo se da entre el control interno con la dimensión responsabilidad y con la dimensión seguridad en ambos casos su grado de correlación positiva es alta”

(Ibarra Bohorquez, 2016) “Este estudio tiene por objetivo determinar los factores del clima y la cultura organizacional que influyen en el desempeño de los funcionarios del Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en cual encuentran que el clima laboral es bueno y que se está empezando con el ciclo de la cultura organizacional”

(Castrejón Jara, 2014) “En este estudio describe y analiza los factores o causas que se presentan en el Área de Archivo Registral de SUNARP – Cajamarca y permite a través de ello, brindar una propuesta de Plan de Capacitación que permitirá mejorar la atención a los usuarios”

2.1.2. Modelos Conceptuales Basados en evidencias sobre la Realidad Problema.

De acuerdo con (Huarniz Castillo, 2019) “menciona que los sistemas registrales se clasifican a criterio de distintos autores, por lo que se procede a realizar una clasificación recopilada y sintetizada de las distintas formas de ordenar a los sistemas registrales”

A. Formas de organización de Sistemas Registrales.

a) Por los efectos de las inscripciones:

○ Sistemas Registrales Declarativos:

“Cuando el acto o el derecho real se constituyen fuera del registro y su inscripción otorga publicidad registral, protege su derecho y le otorga seguridad, es decir, podemos inscribir si lo deseamos” (p.3)

“La inscripción en este sistema no es constitutiva entre las partes ni determina la adquisición del derecho real, sin embargo, la falta de inscripción hace inoponible el título no inscrito frente a un tercero que si ha inscrito. Este sistema es el que rige en Francia e Italia principalmente” (Schreiber,1984).

○ Sistemas Registrales Constitutivos:

“Constitutivo cuando el acto o el derecho real se constituye con la inscripción, es decir, cuando los derechos reales nacen recién con la inscripción en el Registro, por ejemplo: la Hipoteca en Perú, se constituye como derecho real recién con la inscripción en el Registro de Propiedad Inmueble”. (p.3)

“Es aquel sistema en que la inscripción se requiere o precisa como elemento determinante de la adquisición o constitución del derecho real, es el imperante en Alemania, Suiza, Austria, Australia”.

b) Por la forma de organización:

○ Sistema del Folio Real.

“El Registro, en estos sistemas, se organiza abriendo una sola partida registral por cada bien inmueble, o por cada vehículo, en donde corresponde inscribir todos los actos relativos a estos. Prototipo de este sistema de folio real son las legislaciones de Alemania, Suiza, Austria y España”. (p. 5)

○ Sistema de Base Personal.

“En estos sistemas, la organización de Registro no toma como referencia el bien inmueble, sino que se trata de un archivo de documentos completados por unas fichas. Es el tradicional sistema francés e italiano, y el que rige en numerosos estados de Estados Unidos. En algunos casos, como en el sistema francés, se ha producido un acercamiento al sistema de folio real, implantando el llamado “fichero inmobiliario”, pero a pesar de ello, se mantiene en lo fundamental la base personal del Registro”. (p. 5)

B. Sistema Registral Peruano.

“La inscripción tiene por objeto dar publicidad a los actos o derechos inscritos en registros, oponibilidad a terceros y otras previsiones que contemplan las leyes. La oponibilidad a terceros es el producto de la publicidad, que emana del asiento y que se cumple con la exhibición de éste o con la expedición de certificados e informes. •Doctrinarios, estiman que como la característica de los derechos reales es su oponibilidad a terceros, si ésta recién comienza con la inscripción sólo serán derechos reales los que estén registrados”. (p.11)

“El sistema registral peruano se nutre de los sistemas más importantes mundialmente, siendo los principales el Sistema Alemán, Sistema Francés y de Torrens o Australiano para regular la realidad de los registros públicos del país”.

2.1.3. Otras bases teóricas.

A. Procedimiento Registral.

“Es el conjunto de actividades que conllevan a la inscripción de los actos y derechos de los participantes o contratantes. El procedimiento se inicia con el acto de rogación y culmina con la inscripción o la observación o tacha del título presentado de ser el caso”.

“Según el Reglamento General de los Registros Públicos aprobado por Resolución N° 126-2012-SUNARP/SN, vigente a la fecha, precisa que: “El procedimiento registral es especial, de naturaleza no contenciosa y tiene por finalidad la inscripción de un título”. El procedimiento registral termina con:

- La inscripción.
- La tacha por caducidad del plazo de vigencia del asiento de presentación.
- La aceptación del desistimiento total de la rogatoria

- La tacha especial en el supuesto regulado por el Art. 43 A, del RGRP.

(Guillarte Gutierrez & Raga Sastre, 2010) “Según el artículo de la revista” “El Procedimiento Registral y su Revisión Judicial: Fundamentos y Práctica”, págs. 127,128: “El procedimiento registral es un conjunto de actos, algunos de los cuales deben haberse producido antes de su inicio en sentido estricto. Básicamente hay que pensar en la previa creación extra registral del título jurídico-real y, asimismo, su plasmación en una documentación pública auténtica. El procedimiento registral propiamente dicho se inicia con una declaración de voluntad de un particular, dirigida al Registrador, causante de un asiento de presentación, para que practique la inscripción. Pretensión que ha de ir acompañada de los documentos que fundan el derecho a inscribir. Obviamente tratándose de una competencia absolutamente reglada la que tiene el Registrador para decidir él mismo debe subrayarse que el procedimiento concluye, necesariamente, bien con la inscripción (tras la oportuna calificación positiva) en cuyo caso acaba definitivamente el procedimiento registral, pues como es sabido no cabe recurso gubernativo contra la calificación positiva, bien con una calificación negativa del documento presentado...”

B. Servicios Registrales.

“Son los servicios que presta la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, como son la inscripción de actos y derechos que cumplen los requisitos de ley así como la Publicidad Registral, publicitando los actos y derechos inscritos, de los siguientes registros”:

a) Registro de Propiedad Inmueble:

“Donde puedes inscribir tu casa, departamento, terreno, Declaratoria de Fábrica (construcciones que se realizan en la

propiedad), hipotecas, urbanizaciones, subdivisiones e independizaciones y otros actos”.

b) Registro de Personas Naturales:

“Donde se inscriben los testamentos, mandatos, poderes, sucesiones intestadas, divorcios, uniones de hecho, etc”.

c) Registro de Personas Jurídicas:

“Se inscriben las asociaciones, cooperativas, sociedades anónimas, sociedades comerciales de responsabilidad limitada (S.R.L.), sucursales, empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R.L.), aumentos de capital, fusiones, modificación de estatutos, comunidades, rondas campesinas, etc”.

d) Registro de Bienes Muebles:

“Se inscriben los vehículos, la constitución y pre constitución de garantías mobiliarias, cesión de derechos, fideicomisos, arrendamientos, medidas cautelares, etc”.

e) Servicio de Publicidad Registral:

A través de los siguientes servicios:

- Copia informativa o copia simple
- Literales de Inmuebles, personas jurídicas, sucesiones, etc.
- Boleta Informativa de Vehículos

Certificados Compendiosos:

- Certificado Negativo de Propiedad Certificado
- Negativo de Sucesión Intestada
- Testamentos
- Certificado de Gravamen.
- Certificado de Búsqueda Catastral, etc.
- Certificado de Poder, entre otros.

C. Calificación Registral.

De acuerdo al diccionario jurídico digital Expansión (2022) menciona que:

“La calificación registral el Registrador examina jurídicamente la solicitud de inscripción, a fin de verificar si la misma cumple con los requisitos establecidos en la ley para que un derecho pueda acceder al Registro de la Propiedad”.

“El Registrador examina el título que le es presentado, a fin de comprobar y autorizar en su caso que el mismo puede acceder al Registro en la forma solicitada en el asiento de presentación”.

“Tras ese examen, el Registrador emite el asiento de inscripción solicitado, o la observación denegando o suspendiendo a fin de que se subsanen determinados defectos”.

“La calificación es una actividad obligatoria para el Registrador, que tiene que llevar a cabo personalmente, y de la cual es responsable. En el ejercicio de la misma, goza de una independencia parecida a la de los jueces, aunque su función debe limitarse a pronunciarse sobre la inscripción que se le solicita para aceptarla, denegarla o suspenderla, sin que pueda emitir juicios o tomar decisiones en relación a derechos dudosos o discutidos. La resolución que emita el Registrador no impide poder acudir al juzgado, ya que no tiene efecto de cosa juzgada”.

“Para calificar el Registrador debe atenerse al título y al contenido del asiento solicitado, si bien puede pedir otros documentos además del título para poder realizar el juicio de valor a que viene obligado. Puede también tener en cuenta el contenido de otras hojas registrales distintas a la de la finca en relación con la que se solicita el asiento. En cambio, no puede tener en cuenta el contenido de otros títulos presentados posteriormente a aquél que tiene que calificar”.

“La calificación registral debe hacerse en un plazo de quince días, o treinta si es por justa causa”.

“Según el Reglamento General de los Registros Públicos (RGRP), precisa” “La calificación registral es la evaluación integral de los títulos presentados al registro que tiene por objeto determinar la procedencia de su inscripción. Está a cargo del Registrador y Tribunal Registral, en primera y en segunda instancia respectivamente, quienes actúan de manera independiente, personal e indelegable, en los términos y con los límites establecidos en este Reglamento y en las demás normas registrales”.

“La calificación registral está sujeta a reglas establecidas en el RGRP”.

D. Seguridad Jurídica.

“Es un principio universalmente reconocido y según el Tribunal Constitucional implícitamente reconocido por la Constitución Política de nuestro país, al ser un valor superior contenido en el espíritu garantista de la Carta Fundamental, está basada en la certeza que deben tener los ciudadanos de que sus pertenencias y derechos estén protegidos por las leyes. En síntesis, es la certeza que el derecho otorga a los ciudadanos”.

(Constitucional, 2002) “En el Expediente N° 016-2002-AI/TC, precisa”: “La seguridad jurídica como principio constitucional no solo supone la absoluta pasividad de los poderes públicos, en tanto no se presenten los supuestos legales que les permitan incidir en la realidad jurídica de los ciudadanos, sino que exige de ellos la inmediata intervención ante las ilegales perturbaciones de las situaciones jurídicas, mediante la “predecible” reacción, sea para garantizar la permanencia del statu quo, porque el derecho lo tenía preestablecido, o, en su caso, para dar lugar a las debidas modificaciones, si tal fue el sentido de la previsión legal”

De acuerdo con Jiménez, (2022) manifiesta que:

“Es aceptada válidamente la división de la seguridad jurídica en pública y privada. La seguridad jurídica pública está referida a las

relaciones entre el Estado y el ciudadano; la seguridad jurídica privada comprende las relaciones de los ciudadanos entre sí, garantiza las relaciones jurídicas de los derechos subjetivos de naturaleza privada, así como de sus actos jurídicos constitutivos, modificativos y extintivos (autonomía de la voluntad)”.

“El Derecho Registral está vinculado básicamente a la seguridad jurídica privada, estática o dinámica, de las relaciones entre particulares, el Estado actúa como uno más de estos, por ello la tratamos en este apartado”.

“La seguridad jurídica surge con el Estado de Derecho que patentiza un verdadero sistema de legalidad y legitimación teniendo como soporte la Constitución. La seguridad jurídica no está únicamente vinculada con la que proporciona el Derecho, sino que comprende la seguridad misma de éste. G. Radbruch, señala que el derecho positivo busca tres objetivos: justicia, seguridad y orden o bien común. A su vez, la seguridad tiene tres aspectos: la seguridad por medio del derecho (seguridad del orden jurídicamente establecido); seguridad frente a la lesión jurídica (la que imparten los órganos del Estado); seguridad del derecho mismo (dentro de la que se encuentra la estabilidad del sistema normativo). En tal sentido, la seguridad del Derecho mismo, la seguridad jurídica, requiere de cuatro condiciones: a) Positividad del Derecho, que se halle estatuido en leyes; b) Derecho basado en hechos y no en juicios de valor del juez en torno al caso concreto (recusa criterios generales como el de buena fe o buenas costumbres); c) Que los hechos en los que se basa el Derecho puedan establecerse con el menor margen posible de error, que sean practicables (como cuando se recurre a la edad para fijar la capacidad de obrar); d) El derecho positivo no debe hallarse expuesto a cambios frecuentes (la teoría de la división de poderes y la morosidad del parlamento son, desde este punto de vista, una garantía de la seguridad jurídica. Ello puede apreciarse en las normas dictadas para asegurar un determinado estado de cosas;

así, expresamente, lo establecen las normas legales sobre el mercado dictadas en la década del 90 en el Perú exigiendo que sea el congreso mediante normas legales quien las modifique o derogue)".

"Para que el derecho en sí mismo sea instrumento de seguridad requiere: que sea derecho justo, positivo, es decir, estatuido; que se sustente en hechos, que no esté sujeto a frecuentes cambios y que se aplique con el menor margen de error".

Capítulo III

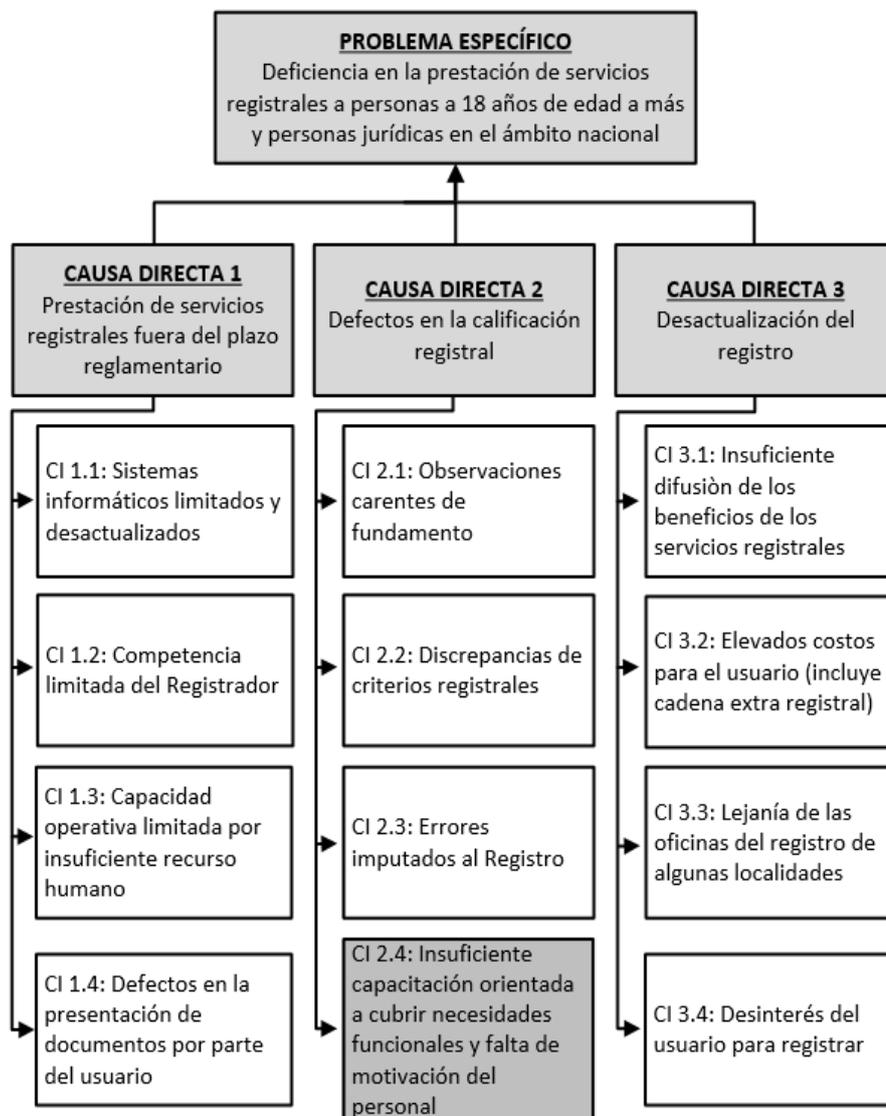
El Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

“En el Programa Presupuestal 113 “Servicios Registrales Accesibles y Oportunos en Cobertura Universal”, de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, encontramos el árbol de problemas donde se ha identificado como problema específico las “Deficiencias en la prestación de servicios registrales a personal de 18 años de edad a más y personas jurídicas en el ámbito nacional” con tres causas directas.”

“Para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado en cuenta la causa directa N° 2 “Defectos en la calificación registral” y específicamente la causa indirecta 2.4 “Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal”, por considerar que la capacitación y motivación laboral son aspectos determinantes para superar las demás causas indirectas relacionadas a la causa directa dos del problema específico, por representar esta última la mayor incidencia en la insatisfacción del usuario, siendo que nuestra propuesta está orientada a mejorar la calidad de los servicios registrales.”

3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.



NOTA: CI= Causa indirecta.

Figura 1. Árbol de Problemas

Fuente: Programa Presupuestal 113 SUNARP

“Este trabajo aborda como problema, en forma exclusiva la Causa Indirecta 2.4: Insuficiente capacitación orientada a cubrir necesidades funcionales y falta de motivación del personal, vinculado a la causa directa dos: Defectos en la calificación registral, en vista que la entidad a la fecha presenta restricciones en la asignación de presupuesto para la ejecución de los cursos de capacitación programados,

adicionalmente por la limitada participación de los beneficiarios en los cursos programados, entre otras causas, por la excesiva carga laboral con la que cuenta el personal dedicado a la calificación registral, siendo la capacitación un punto importante para mejorar el servicio exclusivo que la entidad brinda a los ciudadanos.”

3.1.2. Sustento de evidencias

“El presente trabajo que aborda el problema definido en el numeral anterior, presentando como evidencia los datos estadísticos con que la entidad cuenta sobre el nivel de participación en los cursos de capacitación programados por la entidad, situación que incide en los niveles de no conformidad determinados en los cuadros estadísticos elaborados, donde se aprecia que la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, presenta el menor porcentaje de personal capacitado y el mayor porcentaje de no conformidades”

Causa indirecta 2.4

Descripción de la causa	Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal.
Magnitud de la causa (Datos cuantitativos)	<p>“La insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales repercute directamente en la calificación registral, dando lugar a pronunciamientos erróneos o deficientes. Asimismo, la falta de motivación del personal incide en la productividad del operador: es decir, las ejecuciones de las actividades laborales no se desarrollan de manera eficiente, lo que ocasiona errores en el procedimiento registral por parte de los operadores registrales y administrativos.”</p> <p>“En el siguiente cuadro se requiere evidenciar la relación que existe entre el nivel de capacitación del personal con el % de no conformidades obtenido en el control de calidad del año 2017; en donde se aprecia que oficinas como Arequipa y Tacna con el menor porcentaje de personal capacitado en temas especializados tienen el mayor porcentaje de no conformidades; lo mismo se aprecia en el 2018 en el caso de Huancayo y Arequipa.”</p>

Tabla 2

Porcentaje de personal capacitado vs Porcentaje de No conformidades AF 2017.

Zona Registral	% Personal Capacitado	%No conformidades 2017
Zona Registral N° XII - Sede Arequipa	17.90%	44%

Zona Registral	% Personal Capacitado	%No conformidades 2017
Zona Registral N° XIII - Sede Tacna	27.45%	32%
Zona Registral N° VI - Sede Pucallpa	30.86%	5%
Zona Registral N° X - Sede Cuzco	32.07%	37%
Zona Registral N° XIV - Sede Ayacucho	35.29%	12%
Zona Registral N° VII - Sede Huancayo	36.32%	21%
Zona Registral N° IV - Sede Iquitos	37.66%	8%
Zona Registral N° III - Sede Moyobamba	46.90%	16%
Zona Registral N° II - Sede Chiclayo	56.15%	6%
Zona Registral N° VII - Sede Huaraz	73.20%	13%
Zona Registral N° V - Sede Trujillo	78.74%	3%
Zona Registral N° IX - Sede Lima	80%	28%

Fuente: Zona Registral N° XII

Tabla 3

Porcentaje de personal capacitado vs Porcentaje de No conformidades AF 2018

Zona Registral	% Personal Capacitado	%No conformidades 2018
Zona Registral N° VII - Sede Huancayo	22.62%	66%
Zona Registral N° XIII - Sede Tacna	25.74%	22%
Zona Registral N° II - Sede Chiclayo	28.85%	16%
Zona Registral N° X - Sede Cuzco	30.51%	6%
Zona Registral N° VII - Sede Huaraz	34.70%	4%
Zona Registral N° IX - Sede Lima	37.85%	38%
Zona Registral N° III - Sede Moyobamba	39.90%	57%
Zona Registral N° XII - Sede Arequipa	41.55%	44%
Zona Registral N° V - Sede Trujillo	54.43%	5%
Zona Registral N° IV - Sede Iquitos	72.41%	18%
Zona Registral N° VI - Sede Pucallpa	85.58%	12%

Fuente: Zona Registral N° XII

“Esta capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales se puede apreciar que del porcentaje de trabajadores a nivel nacional que han recibido capacitación anualmente, frente al total de trabajadores.”

Tabla 4

Personal capacitado AF 2017 - AF 2018.

Descripción	2017	2018
Número total de trabajadores	4,297	5,319
Número de trabajadores capacitados	2,623	2,094
Porcentaje de trabajadores capacitados	61.04%	39.37%

Fuente: SUNARP: Subdirección de Capacitación Registral

“En el siguiente cuadro se aprecia la distribución de los cursos por áreas generales de la entidad, la distribución que tiene y el detalle donde se puede apreciar en algunos de ellos la falta de orientación a cubrir necesidades funcionales.”

Tabla 5

Distribución de los cursos de capacitaciones

N°	Área	Cursos	Distribución
1	Administrativa	Nueva Ley de Contrataciones del Estado	
2	Administrativa	Administración de datos- Oracle, Administración de Redes	
3	Administrativa	Sistema de Seguridad de Información	
4	Administrativa	Administrador de servidores Linux y Windows	
5	Administrativa	Gobierno Electrónico	
6	Administrativa	Manejo de MS - Pro jet	33.33 %
7	Administrativa	Sistema Administrativo de Recursos Humanos	
8	Administrativa	Planeamiento Estratégico	
9	Administrativa	Proceso Presupuestal	
10	Administrativa	Proceso presupuestal	
11	Administrativa	Gestión de la Imagen y relación con los medios	
12	Registral	Varios Vinculados a la materia Registral	
13	Registral	Atención al Usuario	
14	Registral	Capacitación en Temas de Catastro	
15	Registral	Actualización de Normas Registrales	
16	Registral	Talleres de Debate y Propuestas Registrales	57.58 %
17	Registral	Programa de Actualización en Servicios Registrales para las áreas de orientación al usuario.	
18	Registral	Curso taller de Saneamiento Catastral de Predios	

N°	Área	Cursos	Distribución
19	Registral	Curso taller de Saneamiento Inmobiliario	
20	Registral	Curso Taller de Habilitaciones Urbanas	
21	Registral	Curso taller de Declaratoria de Fábrica e Independizaciones	
22	Registral	Curso Taller de Registro de Personas Jurídicas	
23	Registral	Curso taller de Registro de Personas Naturales	
24	Registral	Curso Taller de Registro Mercantil	
25	Registral	Curso taller de Garantía Mobiliaria	
26	Registral	Curso Taller de Registro de Bienes Muebles	
27	Registral	Actividades de Razonamiento y Análisis Jurídico	
28	Registral	Taller Inter organizativo con el Colegio de Notarios	
29	Registral	Taller Inter organizativo con las Municipalidades	
30	Registral	Curso Taller Reglamento de Publicidad	
31	Todas	Ley General del Procedimiento Administrativo N° 27444	
32	Todas	Gestión Pública	9.09 %
33	Todas	Habilidades Blandas	

Fuente: SUNARP-Informe del clima laboral 2018- Área de Recursos humanos – Sede Central

“Asimismo, la magnitud de la falta de motivación se refleja en la percepción que tiene el trabajador respecto de la posibilidad de desarrollo personal, la aplicación de sus conocimientos en el puesto de trabajo y de su percepción con relación a la forma positiva que tiene la institución de motivar al personal.”

Tabla 6

Percepción del Personal

Dimensiones	Zona Registral N° XII - Sede Arequipa ²
Motivación	2.88 ³
Enfoque de Personas	3.25

Fuente: SUNARP-Informe del clima laboral 2018- Área de Recursos humanos – Sede Central

1 La Zona Registral N° XII, representa el 6.54 % del total de personal existente en el ámbito nacional.

2 La medición en la encuesta se realiza en una escala de 1 (peor resultado) a 5 (mejor resultado)

Descripción de la causa	Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal.
Atributos de la causa (Datos cuantitativos)	“La magnitud de la causa, en lo referente a la insuficiencia de capacitación, varía según la Zona Registral, como se aprecia en el cuadro siguiente:”

Tabla 7

Porcentaje de trabajadores capacitados en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

Zona Registral	2014	2015	2016	2017	2018
Zona Registral N° XII Arequipa	58.52%	62.34%	65.89%	64.44%	65.69%

Fuente: Zona Registral N° XII Sede Arequipa-Área de Recursos Humanos

Asimismo, la magnitud de la causa, en lo que se refiere a falta de motivación del personal, varía según los factores evaluados, que se aprecian en el cuadro siguiente:

Tabla 8

Enfoque de personal.

Dimensiones	Factores	Zona Registral N° XII Sede Arequipa
Enfoque de Personas	Vida personal	3.34
	Logro crecimiento Profesional	3.01
	Trabajo en sí	3.41

Fuente: Zona Registral N° XII Sede Arequipa-Área de Recursos Humanos

Tabla 9

Factores que influyen en la motivación laboral.

Dimensiones	Factores	Zona Registral N° XII Sede Arequipa
Motivación	Reconocimiento	2.69
	Seguridad en el empleo	3.07
	Remuneración	2.82
	Beneficios	2.91

Fuente: Zona Registral N° XII Sede Arequipa-Área de Recursos Humanos

NOTA. - Definiciones.

“La motivación mide la percepción que tienen los trabajadores respecto a la forma de motivar al personal, comprendiendo de ésta, al salario, al aspecto emocional, al reconocimiento, la seguridad que tienen respecto

a su permanencia en sus puestos, además de los beneficios colaterales que brinda la institución.”

“El enfoque a las personas evalúa la percepción de los colaboradores respecto al trato y la importancia que reciben de la institución (crecimiento personal, profesional, calidad de vida, desarrollo y capacitación de nuestros colaboradores.”

Metodología de la Investigación:

“La metodología contempla una secuencia, que asegura el éxito del estudio del clima laboral, aportando información confiable para la toma de decisiones.”

“Nuestra encuesta mide una serie de 15 factores que están agrupados en 5 dimensiones, las cuales son variables que afectan en el desempeño laboral.”

“El cuestionario consta de 75 preguntas, redactadas en un lenguaje sencillo y acorde a nuestra cultura SUNARP. Adicionalmente a estas, hay dos preguntas que son para escribir, las cuales miden aspectos importantes del clima laboral.”

“La encuesta evalúa aspectos cuantitativos y cualitativos. Los aspectos cualitativos, contemplan otros puntos más profundos que los evaluadores consideran importante en la evaluación del desempeño.”

“Utilización de semáforo de resultados en donde el cliente de manera visual podrá identificar fácilmente las áreas fuertes y los aspectos a mejorar en su institución.”

Tabla 10

Encuesta de clima laboral.

Factores	Zona Registral N° XII Sede Arequipa	
Logro crecimiento Profesional	Femenino	3.01
	Masculino	3

Fuente: Zona Registral N° XII Sede Arequipa-Área de Recursos Humanos

Tabla 11*Encuesta de Clima Laboral.*

Factores	Zona Registral No XII Sede Arequipa	
	Femenino	Masculino
Reconocimiento	2.7	2.66
Seguridad en el empleo	3.02	3.1
Remuneración	2.83	2.81
Beneficios	2.89	2.94

Fuente: Zona Registral N° XII Sede Arequipa-Área de Recursos Humanos

Descripción de la causa	Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal.
Evidencia que justifique la relación de causalidad (cite la evidencia de la nota I)	LABARIEGA VILLANUEVA, Pedro Alfonso. La digitalización del Registro Público de Comercio: ¿La new age en la legislación patria?. Bol. Mex. Der. Comp. [online]. 2005, vol.38, n.113, pp.763-813. ISSN 2448-4873.

3.2. Análisis Organizacional

3.2.1. La Organización.

“La Zona Registral XII – Sede Arequipa es una Unidad Ejecutora del pliego SUNARP, creada por la Ley No 26366. Su Reglamento de Organización y de Funciones vigente, fue aprobado por D.S. No 012-2013-JUS, norma en la cual la Zona Registral XII – Sede Arequipa es definida como un órgano desconcentrado de la SUNARP, Organismo Técnico Especializado adscrito al Sector Justicia y Derechos Humanos, con personería jurídica de Derecho Público, con patrimonio propio y autonomía funcional, jurídico - registral, técnica, económica, financiera y administrativa, dependiendo directa, funcional y administrativamente de su sede central la Superintendencia de Registros Públicos SUNARP, cuya misión es “Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuno y predecible”

“El Plan Estratégico Institucional 2019-2023, aprobado según Resolución de Superintendente Nacional de Registros Públicos N° 086-2020-SUNARP/SN del 26JUN2020, tiene como una de sus acciones

estratégicas institucionales brindar “Servicios de inscripción registral, accesibles, oportunos y predictibles para los ciudadanos”. Esta acción está directamente relacionada al cumplimiento de la misión institucional referida al servicio de calidad, oportuno y predecible.”

“El Manual de Organización y funciones para las Zonas Registrales a nivel nacional, aprobado según Resolución No 235-2005-SUNARP/SN, en su artículo 5° establece la estructura orgánica de las Jefaturas Zonales, siendo propuesta que se plantea la siguiente:”

Las Unidades Orgánicas, previstas en el ROF para las zonas registrales, son las siguientes:

- Jefatura Zonal.
- Unidad Registral.
- Unidad de Administración.
- Unidad de Asesoría Jurídica.
- Unidad de Tecnologías de la Información.
- Unidad de Planeamiento y Presupuesto.

3.2.2. Entorno Organizacional:

(Proulx, 2015) “Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves precisa que”:

“El entorno organizacional está constituido por todos los elementos que no son partes de la organización pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre ella. El gobierno central no es parte del gobierno regional, pero tiene una fuerte influencia en él. El mercado de mano de obra determina si se puede contar fácilmente con el tipo de empleados que se desea. Si son raros, es importante; si son numerosos, no lo es. Sin embargo, lo que desde un punto de vista es parte de la organización, desde otro es entorno (esto ocurre, por ejemplo, cuando se cambia el nivel jerárquico). Un director puede considerar que su dirección general es el entorno, mientras que su dirección es parte de la dirección general.”

“La Zona Registral N° XII, Sede Arequipa, al ser una Unidad Ejecutora del Pliego Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, tiene

un alto grado de dependencia funcional de Sede Central, desde donde se emiten y aprueban las políticas y lineamientos de obligatorio cumplimiento tanto en el aspecto registral como para la gestión de los recursos humanos de la entidad, situación que limita la toma de decisiones descentralizadas y oportunas en los aspectos citados.”

A. Entorno Inmediato.

“En la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, el área encargada de gestionar el proceso de desarrollo de personas y el clima organizacional de la entidad es la Oficina de Recursos Humanos que cuenta con un puesto de Analista en Desarrollo Organizacional que tiene como función principal planificar, organizar y ejecutar los procesos de capacitación y realizar las actividades para la gestión de la cultura y clima organizacional de la entidad.”

Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

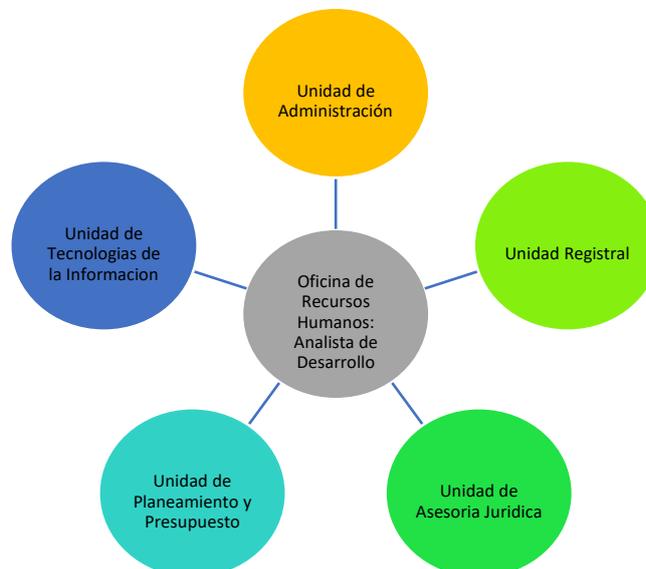


Figura 2. Entorno Inmediato Oficina de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Cantidad de Personal 2021.*

Modalidad Contratación Personal	Cantidad	Porcentaje
Régimen Laboral Privado	111	38%
Contrato Administrativo de Servicios	173	62%
Total	284	100%

Fuente: Oficina de Personal Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

Tabla 13*Distribución del Personal por Unidades Orgánicas y Modalidad de Contratación.*

Unidad Orgánica	Decreto Legislativo N°728				CAS	TOTAL
	Designados	Permanentes	Plazo fijo	Sub-Total		
Jefatura Zonal		3		3	1	4
Órgano de Control Institucional		1		1	1	2
Unidad de Planeamiento y Presupuesto				0	3	3
Unidad de Asesoría Jurídica	1	2		3	2	5
Unidad Administración		10		10	25	35
Unidad de Recursos Humanos				0		0
Unidad de Tecnologías de la Información		6	1	7	9	16
Unidad de Comunicaciones				0		0
Sede Principal		80		80	113	193
Unidad Registral	1	2		3	10	13
Oficina Receptora		4		4	9	13
Oficina Desconcentrada				0		0
TOTAL	2	108	1	111	173	284

Fuente: Oficina de Personal Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

Tabla 14*Cargos responsables de calificación y precalificación registral.*

Cargo	Encargados	Permanentes	Cas (*)	Total
Registrador público (total)	1	28	0	29
(*) Asistente Registral (total)	15	12	42	69

Fuente: Oficina de Personal Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

Tabla 15*Personal de la Unidad Registral – Inscripción y Publicidad Registral.*

N°	Cargo	Profesión	Régimen laboral	Cant.
1	Abogado Certificador	Abogado	D. Leg. No 1057	3
2	Abogado de la Unidad Registral CAS	Abogado	D. Leg. No 1057	4
3	Analista de Archivo Registral	Abogado	D. Leg. No 1057	4
4	Analista de Archivo Registral	Licenciado en Administración	D. Leg. No 1057	1
5	Analista de Catastro	Arquitecta	D. Leg. No 1057	2
6	Analista de Catastro CAS	Arquitecto	D. Leg. No 1057	2
7	Analista de Control de Producción	Ingeniero de Sistemas	D. Leg. No 1057	1
8	Analista Registral	Abogado	D. Leg. No 1057	6
9	Analista Registral	Bachiller en Derecho	D. Leg. No 1057	2
10	Analista Registral	Abogado	D. Leg. No 1057	3
11	Asistente II CAS	Licenciada en Administración	D. Leg. No 1057	1
12	Asistente Registral	Abogado	D. Leg. No 728	19
13	Asistente Registral	Bachiller en Derecho	D. Leg. No 728	2
14	Asistente Registral	Técnico	D. Leg. No 728	6
15	Asistente Registral	Abogado	D. Leg. No 1057	15
16	Asistente Registral CAS	Bachiller en Derecho	D. Leg. No 1057	1
17	Auxiliar de Catastro CAS	Bachiller en Arquitectura	D. Leg. No 1057	8
18	Auxiliar Registral A - CAS	Abogado	D. Leg. No 1057	9
19	Auxiliar Registral A - CAS	Bachiller en Derecho	D. Leg. No 1057	4
20	Auxiliar Registral B - CAS	Abogado	D. Leg. No 1057	7
21	Auxiliar Registral B - CAS	Bachiller en Derecho	D. Leg. No 1057	1
22	Auxiliar Registral C - CAS	Bachiller en Derecho	D. Leg. No 1057	1
23	Auxiliar Registral C - CAS	Abogado	D. Leg. No 1057	3
24	Auxiliar Registral C - CAS	Licenciada en Administración	D. Leg. No 1057	4
25	Auxiliar Registral C - CAS	Profesora en Educación Primaria	D. Leg. No 1057	1
26	Auxiliar Registral CAS	Abogado	D. Leg. No 1057	1

27	Auxiliar Registral CAS	Bachiller en Derecho	D. Leg. N° 1057	1
28	CAS en la UREG	Abogado	D. Leg. No 1057	1
29	Especialista de Catastro CAS	Arquitecto	D. Leg. No 1057	2
30	Especialista en Catastro	Arquitecto	D. Leg. No 728	2
31	Orientador	Abogado	D. Leg. No 1057	1
32	Registrador Publico		D. Leg. No 728	29
33	Técnico en Catastro	Arquitecto	D. Leg. No 728	2
34	Técnico en Catastro	Técnico	D. Leg. No 728	1
total				150

Fuente: Información Oficina de Recursos Humanos de la Entidad

B. Entorno Intermedio.

SUNARP y Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

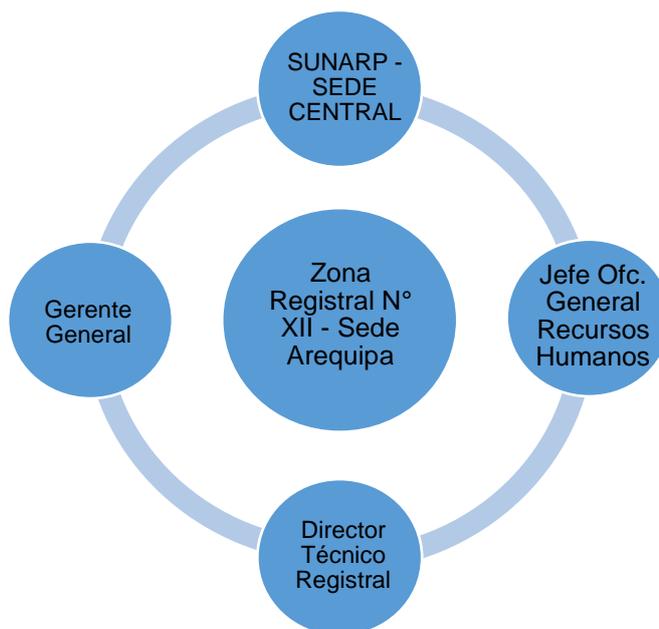


Figura 3. Entorno intermedio Zona Registral N° XII - Sede Arequipa

Fuente: Elaboración propia

“Para la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, el entorno intermedio está constituido por el Superintendente Nacional, Directivos de Sede Central: Gerente General, Director Técnico Registral, Asesor Jurídico, Jefe de Oficina General de RRHH,

quienes son los responsables de la supervisión de la función registral y de la emisión de las normas legales, políticas y directivas para su aplicación y asimismo supervisan el cumplimiento de los objetivos y las metas proyectadas en el Plan Operativo Institucional.”

“La supervisión y control de las funciones registrales se viene efectuando desde Sede Central a través de la Dirección Técnica Registral sin tomar en consideración la particularidad que presenta cada Zona Registral en el cumplimiento de sus funciones, falta la programación de visitas periódicas a las diferentes zonas registrales con la finalidad de efectuar un diagnóstico adecuado de la problemática que presenta cada una de ellas y adoptar las medidas que se requieran para mejorar el servicio.”

“Un control y supervisión a distancia no proporciona la misma información que uno presencial, en este último se tiene la posibilidad de tomar conocimiento más cercano de la problemática institucional, mediante entrevistas o reuniones tanto con los directivos como con el personal involucrado en el tema, lo que permitiría la adopción de medidas oportunas y optimizar el servicio al ciudadano.”

“La entidad depende económicamente de los recursos directamente recaudados, constituidos por el pago de las tasas registrales que los usuarios efectúan en contraprestación del servicio solicitado, tasas que son determinadas y publicadas mediante disposiciones legales emitidas por el Sector Justicia. En forma periódica por cuestiones políticas se suele plantear exoneraciones aplicables a determinados sectores, medidas que inciden ostensiblemente en la disponibilidad presupuestal y el cierre de brechas salariales entre las dos modalidades de contratación de personal.”

3.2.3. Tendencias Globales

“En lo que refiere al sistema registral y de acuerdo al mundo globalizado donde los agentes económicos y personas de los diferentes estratos sociales toman decisiones acerca de los bienes que desean adquirir o contratar, los derechos de propiedad son elementos esenciales para el crecimiento económico y el desarrollo social.”

“La protección de los derechos de propiedad en una economía es una condición para su crecimiento y prosperidad, ya que genera un ambiente propicio para la realización de transacciones y da certidumbre jurídica sobre la prelación de derechos y obligaciones de bienes inmuebles y empresas.”

“Como muestra de estas tendencias tenemos a los Registros Públicos y los catastros como instituciones clave dentro de la economía de México. Siendo objetivo principal el de establecer y asegurar los derechos de propiedad y uso de inmuebles, brindando certidumbre y transparencia sobre ellos. Por lo tanto, su correcto manejo será un catalizador en la promoción de inversiones, productividad y crecimiento de cualquier economía.”

“El establecimiento y la protección de los derechos de propiedad son elementos indispensables para el crecimiento y desarrollo económico de cualquier nación. En México, de acuerdo con el marco legal, el Registro Público de la Propiedad (RPP) y los catastros son las instituciones gubernamentales encargadas de asegurar los derechos de propiedad. Las entidades federativas y los municipios mexicanos son los encargados de establecer y manejar estas instituciones. De acuerdo con indicadores de desempeño institucionales, México tiene grandes áreas de oportunidad para mejorar la protección que brinda a los derechos de propiedad. (OECD, 2012) Mejores prácticas registrales y catastrales en México, OECD Publishing”.

3.3. Análisis de Stakeholders:

“En relación al enfoque organizacional bajo análisis de los Stakeholders hemos considerado utilizar el enfoque de gestión que sigue el Modelo de Colletette y Schneider (Proulx, 2015), el análisis del entorno organizacional bajo el modelo precitado requiere estudiar tres elementos claves: entorno inmediato, intermedio y global.”

3.3.1. Entorno Inmediato.

“El análisis comprende la determinación de los actores inmediatos, cuyo accionar influye directamente en los resultados esperados por la Zona Registral N° XII Arequipa.”

Tabla 16

Identificación de Actores Inmediatos

Nombre	Funciones
1: Registrador Público	“Es responsable de efectuar el proceso de inscripción (formula las observaciones y tachas de los actos y contratos que la ley determina) y publicidad de los actos y contratos que la ley determina, así como, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas al ámbito de su competencia.”
2: Asistente Registral	“Es responsable de apoyar y ejecutar las actividades técnicas - registrales - jurídicas de su competencia; así como, las que le sean asignadas. “
3: Especialista en Catastro	“Realiza la evaluación técnica de los planos que se acompañen a las solicitudes de inmatriculación acumulación independización y otros análogos del registro de propiedad inmueble.”
4: Tribunal Registral	“Toma conocimiento y resuelve en segunda y última instancia administrativa las apelaciones contra las observaciones, tachas y otras decisiones de los registradores, y abogados certificadores en su caso emitidas en el ámbito de su función registral.”

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Entorno Intermedio.

“El análisis comprende la determinación de los actores intermedios, cuyo accionar influye indirectamente en los resultados esperados por la Superintendencia de Registros Públicos.”

Tabla 17*Identificación de Actores Intermedios*

Nombre	Funciones
1: Superintendencia de Registros Públicos.	“Planifica, organiza, norma, dirige, coordina y supervisa la inscripción y publicidad de actos y contratos en los Registros que conforman el Sistema Nacional de los Registros Públicos.”
2: Centro Nacional de Planeamiento estratégico	“Mejorar continuamente el conocimiento de la compleja realidad peruana, desde lo local para asegurar la coherencia de las políticas y la gestión estratégica del estado.”

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Entorno Global.

“El análisis comprende la determinación de los actores globales, cuyo accionar influye indirectamente en los resultados esperados por la Superintendencia de Registros Públicos.”

Tabla 18*Entorno Global*

Nombre	Funciones
1: Convenio sobre asistencia y cooperación técnica Perú - Argentina o	“Intercambio de aportes técnico de información, de bibliografía capacitación, participación de eventos, etc. entre Ministerio de Justicia de la República de Argentina y la superintendencia nacional de los registros Públicos de la República del Perú”. https://www.SUNARP.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=7327
2: Convenio de colaboración Perú - España.	“Colaboración material técnica académica y científica entre la Superintendencia de los Registros del Perú y el Colegio de Registradores de la Propiedad Mercantil de los Bienes Muebles de España.” https://www.SUNARP.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=7327
3: Convenio Perú - Argentina.	“Convenio entre la dirección Nacional de los Registros nacionales de la Propiedad Automotor y de créditos prendarios de la República Argentina y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, para el intercambio de información entre ambas instituciones.” https://www.SUNARP.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=7327
4: Convenio de Cooperación Perú - Colombia	“Establecer una alianza estratégica de mutua colaboración y cooperación entre la Superintendencia nacional de los registros Públicos y la Confederación Colombiana de cámaras de Comercio que contribuya a mejorar la eficiencia en el cumplimiento de sus fines y objetivos institucionales mediante el acceso o interconexión, suministro de información y/o acceso a base de datos actualizada, así como la asistencia técnica y capacitación entre las partes.” https://www.SUNARP.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=7327

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

La Formulación

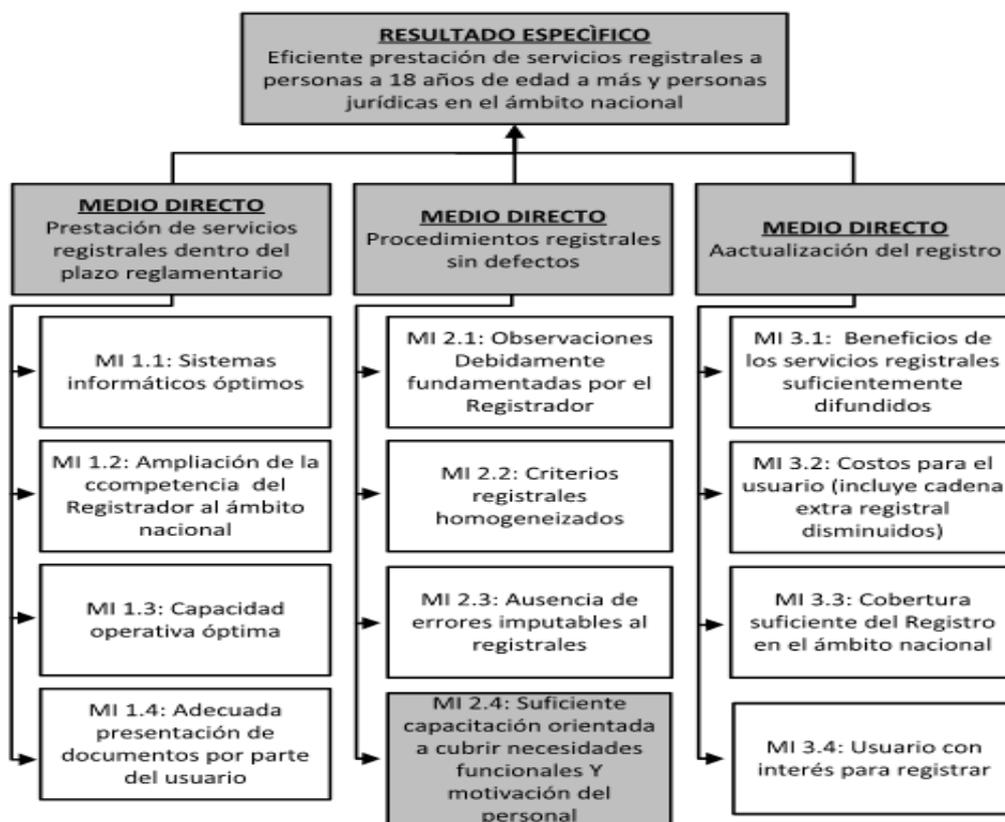
4.1. Determinación de objetivos y medios

Para la determinación del objetivo del presente trabajo, se tiene como base importante al medio directo “Procedimientos registrales sin defectos”, identificado por el programa presupuestal 113, “Servicios Registrales Accesibles y Oportunos con Cobertura Universal”, con la finalidad de evitar defectos en la calificación registral de los títulos presentados por los usuarios de la entidad, y está dirigido específicamente al medio indirecto “Suficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y motivación laboral”, el cual se dirigirá al personal dedicado a la prestación del servicio de inscripción registral, que comprende a Registradores Públicos y Asistentes Registrales.

4.1.1. Árbol de Objetivos y Medios:

El presente trabajo desarrolla como punto principal la capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales del personal orientado a la prestación del servicio de inscripción de títulos registrales, conformado por los registradores públicos y asistentes registrales con la finalidad de prestar un servicio de calidad a los usuarios, así como lograr un mayor nivel de motivación en los mencionados servidores generando su participación activa en los cursos de especialidad programados por la entidad.

Árbol de Objetivo y medios



NOTA: MI= Medio indirecto

Figura 4. Árbol de Objetivos y medios

Fuente: Programa Presupuestas 113

4.2. Análisis de Alternativas

Para el desarrollo de las alternativas de intervención se aplicará los siguientes pasos:

- Se analiza la interrelación de los medios fundamentales.
- Se identifican las acciones para lograr los medios.
- Se analiza la interrelación entre las acciones, y finalmente.
- Plantear la alternativa de intervención para solucionar el problema identificado, la que deberá ser provista por el Programa Presupuestal.

4.2.1. Análisis de interrelación de los medios fundamentales:

El procedimiento registral sin errores requiere para la prestación del servicio de inscripción registral de personal que cuente con una capacitación periódica y permanente sobre normas legales en materia

registrar y la organización de plenos registrales que permitan que el personal exponga su problemática en la solución de discrepancias de opinión en la interpretación de las disposiciones legales aplicables a casos particulares.

El tema principal que se propone desarrollar requiere que previamente se analice la situación actual de los puestos orientados a la calificación registral, para el efecto se propone efectuar el levantamiento de un inventario de la realidad de los puestos del indicado personal, la aplicación de una evaluación de su desempeño y en base a los resultados de esta se formule un programa de capacitación.

Asimismo, con la finalidad de lograr la plena participación del personal se propone un plan de motivación laboral que propicie que el personal que desarrolla las funciones de Registrador Público y Asistente Registral internalicen la necesidad de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos en tiempo oportuno y evitar los errores en la calificación, lo que generará que la entidad cumpla sus objetivos.

El medio fundamental para lograr los medios de primer nivel y así lograr el Resultado Específico, es como sigue:

Interrelación de los medios



Figura 5. Interrelación de medio fundamental con el medio de primer nivel.

Fuente: Elaboración propia

Medio fundamental: Es aquel que tiene fuerte vinculación para solucionar el problema específico planteado y además aquel que se encuentra dentro de la competencia de la SUNARP.

En el presente trabajo uno de los medios fundamentales identificados por el programa presupuestal consiste en brindar suficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y motivación del personal, que se interrelaciona con el medio directo de primer orden "Procedimiento registral sin defectos", con la finalidad de prestar servicios registrales de calidad a los usuarios de la entidad.

4.3. Análisis de las acciones:

4.3.1. Identificación de las acciones para lograr los medios.

Tomando en consideración el problema que se aborda en el presente trabajo, desarrollando en forma específica la causa indirecta "Insuficiente capacitación orientada a cubrir necesidades funcionales y falta de motivación del personal", se propone las siguientes acciones

- Efectuar el levantamiento de información de puestos de la entidad vinculados a la calificación registral - Mapeo de puestos
- Realizar la evaluación de desempeño del personal involucrado en la prestación del servicio de inscripción de títulos registral, para el efecto se propone formular lineamientos para la evaluación de desempeño para la determinación de las brechas de capacitación
- Formular un plan de desarrollo de personas para el cierre de las brechas identificadas en la evaluación de desempeño del personal - Plan de capacitación
- Proponer un plan de motivación laboral para lograr que el personal participe en forma activa en la aplicación de los planes de capacitación y de desarrollo para personas
- Con la finalidad de aplicar las medidas propuestas se sugerirá designar un comité encargado de la ejecución y seguimiento de las acciones enunciadas, comité que debe ser integrado por un grupo de personal especializado y multidisciplinario.

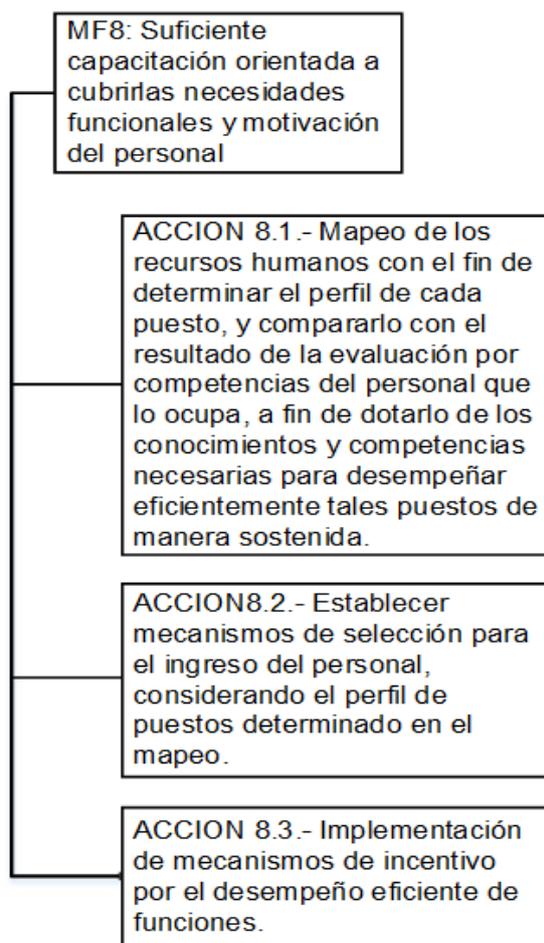


Figura 6. Análisis de las acciones (Alternativas)

Fuente: Programa Presupuestal 113 AF 2019

4.3.2. Análisis de la interrelación entre las acciones.

La identificación de los procesos que involucra la prestación de servicios registrales, definirá en forma precisa o aproximada el tiempo que requiere el desarrollo de cada procedimiento para el cumplimiento de un proceso, lo que permitirá conocer la cantidad de personal que se requiera para los distintos procesos que involucre la prestación de los servicios registrales.

A través del mapeo de puestos que se desarrolle en la entidad se conocerá las funciones que viene cumpliendo el personal de la Unidad Registral dedicado a la prestación de servicios registrales y de ser necesario se propondrá medidas para evitar duplicidad de funciones entre el personal.

4.3.3. Alternativas de intervención para solucionar el problema identificado

El presente trabajo, para la solución del problema identificado, de las alternativas propuestas por el programa presupuestal, por la relevancia e importancia de los temas que corresponden a la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, se considera las siguientes alternativas de intervención:

1. Mapeo de puestos
2. Evaluación de desempeño de puestos de registrador público y asistente registral
3. Capacitación de registradores públicos y asistentes registrales
4. Motivación laboral

Tabla 19

Alternativas para solucionar el problema identificado

Alternativa	Suficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y motivación personal
Alternativa de intervención 8.1	Mapeo de recursos humanos con el fin de determinar el perfil de cada puesto, y compararlo con el resultado de la evaluación por competencias del personal que ocupa, a fin de dotarlo de los conocimientos y competencias necesarias para desempeñar eficientemente tales puestos de manera sostenida.
Alternativa de intervención 8.2	Establecer mecanismos de selección para el ingreso de personal, considerando el perfil de puestos determinado en base al mapeo de puestos.
Alternativa de intervención 8.3	Implementación de mecanismos de incentivo por el desempeño eficiente de funciones.

Fuente: Programa Presupuestal 113 AF-2019

Tabla 20

Alternativa de Intervención 8.1 (Acción)

Alternativa de Intervención identificada	Mapeo de recursos humanos con el fin de determinar el perfil de puesto, y compararlo con el resultado de la evaluación por competencias del personal que ocupa, a fin de dotarlo de los conocimientos y competencias necesarias para desempeñar eficientemente tales puestos de manera sostenida.
Descripción breve de Alternativa de Intervención 1	Herramienta que servirá para establecer las competencias técnicas, habilidades, formación del servidor, según el perfil del cargo que ocupa, a fin de mejorar la gestión que propicie una labor adecuada en beneficio de la ejecución de los servicios registrales.

Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	Si. En diciembre de 2016 se aprobaron los perfiles de puestos de una de las modalidades de contratación del personal.
--	---

Fuente: Programa Presupuestal 113 AF 2019

Tabla 21

Alternativa de Intervención 8.2 (Acción)

Alternativa de Intervención identificada	Establecer mecanismos de selección para el ingreso de personal considerando el perfil de puestos determinado en base al de puestos
Descripción breve de Alternativa de Intervención 1	Definición de perfiles propicios que faciliten la determinación de los puestos que requiere entidad para que se realicen los servicios registrales con eficiencia.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	Si, se viene ejecutando la definición de los perfiles del personal de la entidad.

Fuente: Programa Presupuestal 113 AF 2019

Tabla 22

Alternativa de Intervención 8.3 (Acción)

Alternativa de Intervención identificada	Implementación de mecanismos de incentivo por el desempeño eficiente de funciones
Descripción breve de Alternativa de Intervención 1	Establecer tipos de alicientes que propicien motivación en el personal que labora en la instalación, que manifiestan un estímulo al buen desempeño del servidor en el logro los objetivos institucionales.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	Si. En diciembre de 2016 se aprobaron los perfiles de puestos de una de las modalidades de contratación del personal.

Fuente: Programa Presupuestal 113 AF 2019

4.4. Productos

4.4.1. Transición de las alternativas al producto.

Para comparar alternativas, se emplearán como criterios las evidencias de efectividad y eficiencia de las alternativas, así como la viabilidad financiera de implementar dichas alternativas.

Tabla 23*Comparación de alternativas*

Causa Directa	Causas Indirectas	Medio Directo
Procedimiento registral sin errores	2.4. Realizar controles de calidad a las observaciones que permitan identificar los pronunciamientos discrepantes entre los registradores públicos, con la finalidad de ser debatidos en los encuentros de registradores, buscando la predictibilidad para el usuario.	Actos registrales con calidad y en el tiempo oportuno.
	2.5. Optimización del control de calidad a la inscripción.	Actos registrales con calidad y en el tiempo oportuno.
	2.6. Mapeo de recursos humanos con el fin de determinar el perfil de cada puesto, y compararlo con el resultado de la evaluación por competencias del personal que lo ocupa, a fin de dotarlo de los conocimientos y competencias necesarias para desempeñar eficientemente tales puestos de manera sostenida.	Actos registrales con calidad y en el tiempo oportuno.
	2.7. Control de calidad orientado a superar la incidencia de observaciones mal formuladas, buscando la predictibilidad para el usuario.	Actos registrales con calidad y en el tiempo oportuno.
	2.8. Establecer mecanismos de selección para el ingreso de personal, considerando el perfil de puesto determinado en el mapeo.	Actos registrales con calidad y en el tiempo oportuno.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de las intervenciones seleccionadas de acuerdo al análisis de efectividad de las alternativas, estas se agruparán o se plantearán productos. El producto se define como el conjunto articulado de bienes y/o servicios (entregable) que recibe la población objetivo con el objetivo de generar un cambio. Esta intervención del estado contribuye al logro del resultado específico del Programa Presupuestal.

Sobre la población objetivo definida es posible identificar criterios para priorizar la entrega de cada producto del Programa Presupuestal, a partir de los cuales se identifica, ya sea por restricciones presupuestarias, tecnológicas o de oferta, y/o porque se ha definido una

estrategia de intervención por etapas, una población priorizada para cada producto.

El producto se define a partir de la población priorizada asociada, pero en general se cuantifica en términos de un grupo poblacional que lo recibe. En otras palabras, en los casos que la población priorizada reciba directamente la provisión del producto, este podrá tener una unidad de medida de producción física a esta población. Mientras que, en aquellos casos en los que la población priorizada recibe indirectamente la provisión del producto, la unidad de medida de producción física del mismo difiere de la unidad de medida de la población priorizada y corresponde al grupo poblacional que recibe el producto.

Los productos en la metodología de marco lógico corresponden a los componentes.

4.5. Actividades

4.5.1. Actividades, tareas e insumos.

La actividad se define como una acción sobre una lista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes), que en conjunto (con otras actividades) garantizan la provisión del producto. Se debe considerar que la actividad deberá ser relevante y presupuestal.

Las tareas están referidas a las acciones que deben realizar las instituciones públicas para asegurar el desarrollo e implementación de las actividades.

Por su parte, los insumos están constituidos por los recursos, físico, humanos y financieros; necesarios para el desarrollo de las tareas y la ejecución de las actividades.

- Los recursos físicos están identificados en el catálogo de bienes y servicios del MEF.

- Los recursos humanos se encuentran identificados en el mismo catálogo.
- Los recursos financieros podrán identificarse a través de los módulos del sistema integrado de administración financiera.

Capítulo V

Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación

“En el presente trabajo, en base al análisis efectuado en los capítulos anteriores sobre la causa indirecta focalizada referido a la Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal que se deriva de la causa directa: Errores en el procedimiento registral del problema identificado en el programa presupuestal 113, referido a las deficiencias en la prestación de servicios registrales a personas de 18 años de edad a más y personas jurídicas en el ámbito nacional, se propone la implementación de los productos propuestos específicamente para la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.”

5.1.1. Objetivos

A. Objetivo General

“Fortalecer la calificación registral para reducir las deficiencias en el Procedimiento Registral en el marco del Programa Presupuestal 113 Servicios Registrales Accesibles y Oportunos - Zona Registral N° XII - sede Arequipa - 2021 a 2023”

B. Objetivos Específicos:

a) Objetivo Especifico No 1

“Proponer la mejora de la calificación registral a través de un mapeo de puestos del área registral y de la implementación de Gestión de Rendimiento – Evaluación de Desempeño”

Producto 1. Mapeo de Puestos del Área Registral

“La finalidad del mapeo de puestos es la de determinar el perfil de cada puesto, y compararlo con el resultado de la evaluación de desempeño del personal que lo ocupa, a fin de

dotarlo de los conocimientos y competencias necesarias para desempeñar eficientemente tales puestos de manera sostenida.”

“A la fecha se tiene vigente la Ley del Servicio Civil, que dispone como paso previo para la definición del Cuadro de Puestos de la Entidad, el levantamiento del mapeo de puestos, documento que se elabora en base al diagnóstico de los procesos que involucra los servicios que brinda la entidad y las funciones que cumple cada servidor, lo que permite conocer al detalle la descripción de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores de la entidad encargados de la función primordial de calificación y emisión de publicidad registral, lo que permitirá definir la cantidad de personal requerido para un determinado puesto.”

“El documento contiene la descripción detallada de los puestos determinados en el levantamiento de la información, el cual debe comprender la totalidad de puestos asignados al área registral, niveles de mando y funciones, no obstante, para el presente trabajo se efectuó un mapeo de una muestra representativa de la totalidad de puestos.”

Producto 2. Directiva de Implementación de Gestión de Rendimiento – Evaluación de Desempeño

“La Gestión de Rendimiento, está prevista en la Ley del Servicio Civil como uno de los procesos de gestión de recursos humanos, cuya finalidad es la de motivar al personal hacia un buen rendimiento laboral y mide el aporte de los servidores con las metas y objetivos institucionales, determinando las necesidades de cada uno de ellos para el óptimo cumplimiento de sus funciones en sus respectivos puestos.”

“La gestión de rendimiento involucra específicamente la evaluación de desempeño de cada uno de los servidores en

relación al cumplimiento de sus funciones, situación que es meritada en forma constante y cuantitativa por los responsables de cada área o unidad orgánica de la institución.”

“Para la realización de la evaluación de desempeño la entidad determina comisiones conformadas tanto por los representantes de los servidores como por los jefes de área y de unidades orgánicas quienes tienen la misión de medir el desempeño laboral del personal a su cargo. Los resultados que se obtengan de la evaluación de desempeño sirven como base para definir la cantidad de personal de rendimiento distinguido, o de personal de buen rendimiento quienes tienen derecho a participar en los procesos de progresión en la carrera que el estado convoque y sirve de guía para las acciones de mejora que se deben implementar para quienes presentan como resultado rendimiento sujeto a observación o personal desaprobado.”

“El proyecto define en forma precisa las disposiciones para el desarrollo de la gestión de rendimiento o evaluación de desempeño, definiciones, determinación de responsables, etapas y demás condiciones para que el mencionado proceso propicie el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales establecidas en los instrumentos de gestión institucionales.”

“En el presente trabajo al estar dirigido en forma específica al personal dedicado a la calificación de títulos presentados por los ciudadanos, la evaluación de desempeño se aplicará al personal que desempeña los puestos de Registrador Público y de Asistentes Registrales, quienes dependen funcionalmente del Jefe de la Unidad Registral, por tanto al ser un órgano de línea con funciones claramente definidas en el Manual de Organización y Funciones y en los perfiles de puesto según corresponda al puesto que cada uno

desempeña y al régimen laboral en el que desarrolla sus funciones, la medición cuantitativa para la evaluación de desempeño será realizada por el jefe inmediato de los servidores comprendidos en dicho proceso.”

“Como resultado de la evaluación de desempeño se propone aplicar las acciones de capacitación que corresponda para mejorar los niveles de desempeño del personal evaluado, con la finalidad de propiciar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.”

b) **Objetivo Específico No 2**

“Elaborar un plan de motivación laboral que permita que el personal se comprometa e identifique con los objetivos institucionales, participando en forma activa en los programas de mejora propuestas y reducir las deficiencias en el Procedimiento Registral.”

Producto 3. Plan de Motivación Laboral

“Es un documento en el cual se propone plantear la realización de talleres periódicos de integración de servidores tanto entre colaboradores como con los familiares más cercanos a cada servidor, considerando que la motivación laboral está dado por el nivel de satisfacción de los servidores en sus expectativas personales y familiares con el desempeño de un puesto en una organización y que el servicio del personal es el factor más importante de una entidad debido a que los demás componentes son estáticos sin la acción y los conocimientos humanos.”

“En el plan de incidencia se define los lineamientos a seguir y servirá como medio para lograr una gestión óptima del clima laboral de la entidad, basado en conceptos aplicables a la realidad de la entidad, considerando plazos prudenciales para la ejecución y control de las acciones a desarrollar y

propiciar la motivación laboral en los servidores de la entidad intervenida.”

“Para la formulación del plan de incidencia en motivación laboral previamente se tomó como base el diagnóstico de clima laboral y cultura organizacional realizado en el año 2019, lo que permitirá determinar los puntos que inciden sustancialmente en el nivel de insatisfacción del personal que limitan el buen desempeño laboral, estrés, inseguridad, sobrecarga laboral.”

“En el documento se considera en primer lugar los objetivos que se propone diseñar, información referida a la segmentación del público objetivo, por áreas, cargo o puesto, edades, asimismo se incluirá la sección de antecedentes donde se debe incluir información estadística de los servidores por área, nivel de dependencia, frecuencia de ausentismo, temas definidos previamente, cronograma de ejecución, evaluación final en base a los resultados logrados durante el periodo de aplicación de los talleres propuestos, políticas de reconocimiento al buen desempeño laboral.”

“Con el plan de incidencia propuesto se pretende reducir los niveles de carencia de programas de integración y motivación laboral y coadyuvar con la reducción de los niveles de estrés laboral, mejorar los niveles de comunicación entre los colaboradores de la entidad y sus superiores.”

c) **Objetivo Especifico No 3.**

“Desarrollar competencias en el personal del área registral orientados a la mejora de la comunicación de los resultados de la calificación registral.”

Producto No 4. Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales.

(Martinez E. & Martinez A., 2009) “Los autores en su obra “Capacitación por Competencia – Principios y Métodos”, señalan que”:

1. “La capacitación sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo.”
2. “La capacitación es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas.”
3. “El desempeño de los trabajadores puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola “

“En ese sentido, la capacitación de los servidores en una organización es una herramienta que incide en el desarrollo profesional, motivación laboral, integración y la prestación de servicios de calidad a los usuarios”.

“Considerando que la capacitación de los servidores dedicados a la prestación del servicio de calificación e inscripción de los actos registrales es fundamental en la entidad, para una prestación de servicios de calidad y oportunidad, se propone un programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales, cuya ejecución tiene el objetivo de lograr que los servidores tengan una preparación especializada y actualizada para la

adecuada realización de su labor diaria en beneficio de los usuarios del servicio exclusivo de la entidad”.

“La capacitación, adicionalmente debe ser interrelacionada con la evaluación de desempeño, siendo que para la definición de los temas a desarrollar se deberá tomar en consideración los temas en los cuales los servidores requieren fortalecer capacidades y habilidades para el óptimo cumplimiento de sus funciones.”

“En el programa de capacitación propuesto se incluye, previo el diagnóstico con los actores involucrados en el servicio, los temas que se deberá tomar en cuenta para la formulación del plan de desarrollo del personal especializado en la calificación y pre calificación registral, con la finalidad de dotar de las habilidades y competencias para el desarrollo de la función en términos de calidad.”

5.2. Identificación de los Recursos Críticos.

5.2.1. Comunicación estratégica. .

“Siendo que la comunicación estratégica constituye un aspecto de relevancia en la forma de comunicar tanto a los colaboradores como al gremio sindical representativo, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales previstos en los documentos de gestión, se hace necesario que la entidad cuente con funcionarios y especialistas adecuadamente preparados para posibilitar la internalización de las propuestas planteadas, referidas a la participación de los colaboradores en las acciones de capacitación determinadas en base a un diagnóstico de necesidades de capacitación previa evaluación de desempeño.”

“A la fecha en la entidad, al ser la organización de tipo vertical, se presentará limitaciones para la difusión de las propuestas, considerando que se tiene en general resistencia y desconfianza en las evaluaciones,”

5.2.2. Incidencia en Stakeholders.

“Siendo los stakeholders los grupos de interés, tanto internos como externos, en la prestación de los servicios de la entidad, la implementación de los productos propuestos incidirá directamente en sus intereses,”

“La propuesta de evaluación de desempeño, dirigido a los grupos de interés interno inicialmente generará resistencia entre el personal de la entidad, con la posibilidad que se afecte el clima laboral, situación que se podrá revertir a través de una buena comunicación a la totalidad de agentes afectados, como los representantes de los colaboradores y los funcionarios responsables de su implementación.”

5.2.3. Recursos Humanos.

“La entidad cuenta con personal calificado y especializado en las funciones previstas en los perfiles de puesto y en el manual de organización y funciones; sin embargo, el crecimiento de la demanda de los servicios por los usuarios, generó sobrecarga laboral que incide fundamentalmente en la calidad del servicio, generando errores en el procedimiento de calificación de los títulos.”

“En el siguiente cuadro se presenta la cantidad por modalidad de contrato de personal orientado al proceso de inscripción de títulos:”

Tabla 24

Personal Contratado Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.

Puesto	D. Leg. N° 728	D. Leg. N° 1057	Total
Registrado Público	30	00	30
Asistente Registral	27	45	72
Total	57	45	102

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Recursos Financieros.

“La entidad de acuerdo a lo previsto en la Ley No 26366 Ley de creación de la SUNARP, genera sus recursos propios a través de las tasas que los usuarios pagan por los servicios de inscripción y publicidad registral que brinda a la ciudadanía o potenciales usuarios; sin embargo al ser una unidad ejecutora y entidad pública, la asignación de recursos financieros (basado en el presupuesto anual por resultados) se encuentra en el marco de aplicación de las disposiciones y restricciones previstas en la Ley de Presupuesto anual, lo que implica que para la implementación de la propuesta planteada se deba requerir la asignación de recursos financieros.”

“La propuesta de implementación del trabajo de investigación se estima el siguiente costo aproximado:”

Tabla 25

Propuesta económica para la implementación de Trabajo de Investigación.

Productos	Costo estimado (S/.)
Producto 1: Mapeo de Puestos – Área Registral	S/. 30,000.00 (Consultoría)
Producto 2: Directiva para evaluación de desempeño	S/. 30,000.00 (Centros de capacitación licenciados)
Producto 3: Plan motivacional	S/. 20,000.00 (Consultoría)
Producto 4: Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales	S/. 90,000.00 ((Centros de capacitación licenciados))
Total	S/. 170,000.00

Fuente: Elaboración propia

Este monto representa el 0.40% del presupuesto del año fiscal 2020, de la Zona Registral de Arequipa.

5.2.5. Recursos Logísticos.

“En general para la implementación de los productos que se proponen se requiere los siguientes bienes logísticos:

- Equipos portátiles para el procesamiento de información o lap tops en función a la cantidad de personal que se encargue del levantamiento de información y su correspondiente aplicación.

- Útiles de escritorio como papeles y lapiceros

Se considera que para la ejecución de esta propuesta el recurso logístico no es crítico en la etapa de la implementación.”

5.2.6. Recurso Tiempo.

“La presente investigación requiere de un periodo de 3 años para su completo desarrollo. El primer año es para la implementación. El segundo año es para la evaluación y correcciones de desviaciones o no cumplimientos. El tercer año es para garantizar la sostenibilidad del mismo.”

Tabla 26

Programa propuesto.

N°	Producto	Tiempo requerido	Periodo
1	Mapeo de Puestos	3 meses	Febrero a abril 2022
2	Motivación Laboral	6 meses	Abril a setiembre 2022
3	Evaluación de Desempeño	12 meses	Oct. 2022 a Set. 2023
4	Capacitación	12 meses	Durante el 2024

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de Viabilidad

6.1.1. Viabilidad Política.

Considerando que es política de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, brindar servicios de calidad tanto en los servicios registrales de inscripción y de publicidad de actos, contratos, derechos y titularidades de las personas, de manera oportuna, inclusiva, transparente, predecible y eficiente, en cumplimiento a la normatividad legal aplicable a cada caso, con la finalidad de otorgar seguridad jurídica al ciudadano, la implementación de los productos que se proponen para mejorar las deficiencias que se presentan en el procedimiento de calificación registral, es viable,

6.1.2. Viabilidad Técnica.

La Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, como unidad ejecutora del pliego Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, cumple con la normatividad legal de aplicación en el sistema registral, contando para ello con las herramientas informáticas y tecnológicas y los recursos humanos necesarios que operen dichas herramientas, los cuales permiten cumplir con su misión, por tanto la implementación en la entidad de los productos que se presentan para mejorar el servicio de calificación registral en beneficio de los ciudadanos, es viable.

6.1.3. Viabilidad Social.

Considerando que es un compromiso de la entidad garantizar la seguridad jurídica a los ciudadanos que requieren información para la toma de decisiones en el desarrollo de sus actividades lo que genera la dinamización económica de su entorno y consecuentemente el

desarrollo económico de quienes estén directa o indirectamente vinculados, la implementación de los productos propuestos es viable.

6.1.4. Viabilidad Presupuestal.

Para la implementación de las propuestas que se presentan en el presente trabajo se requerirá un presupuesto accesible a los recursos de la entidad, que se incluirá en el presupuesto multianual correspondiente previa aprobación de las áreas competentes, con la finalidad de lograr el impacto en la prestación de servicios registrales de calidad.

6.1.5. Viabilidad Operativa.

La Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, cuenta con personal comprometido con los objetivos institucionales, asimismo para la implementación de los productos que se proponen, la entidad cuenta con los recursos humanos, bienes e infraestructura, lo que garantiza su viabilidad.

6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores

6.2.1. Matriz de alianzas y conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones.

Siendo que la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa es una unidad ejecutora de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, tiene entre sus funciones proponer mejoras en los temas de su competencia, por tanto la implementación de las propuestas planteadas con la debida sustentación técnica y legal es viable.

Con la implementación de los productos propuestos, el desempeño del personal asignado a la calificación (registradores públicos y asistentes registrales) mejorará la calidad del servicio que la entidad ofrece a la ciudadanía.

Los usuarios de los servicios registrales que brinda la entidad son el fin primordial de la existencia de la entidad, quienes acuden en forma directa o por intermedio de los notarios y los operadores judiciales, en los casos de sentencias judiciales por temas sometidos a proceso judicial, con la finalidad de requerir la inscripción. entre otros, de los actos, derechos, contratos y disposición de sus bienes, quienes presentan, insatisfacción con la prestación de los servicios registrales de inscripción de sus títulos, por tanto, con la implementación de los productos propuestos se verán beneficiados en el servicio que reciben de la entidad.

Siendo los interesados y vinculados con la actividad registral de la entidad, los colegios profesionales, colegios de notarios e instituciones públicas y privadas, así como representantes de organizaciones sociales, es necesario efectuar acciones de coordinación para difundir las normas registrales y dar a conocer puntos relevantes de las acciones que se propone implementar para superar los problemas identificados.

Efectuar la medición del impacto de las capacitaciones en la calificación registral, a través de la aplicación de encuestas al público usuario.

La mejora en la prestación de servicios de inscripción registral redundará en la dinamización económica de la Región, por tanto, es viable su implementación.

Con la finalidad de lograr que las propuestas que se plantean en el presente trabajo, tengan un óptimo resultado en la etapa de su implementación se sugiere:

- Definir las etapas para la implementación de los productos propuestos.
- Determinar los responsables de la implementación de cada una de las etapas.

- Difundir las actividades que comprende cada una de las propuestas planteadas entre los colaboradores, dando a conocer las ventajas de su aplicación.
- Implementar la directiva de evaluación de desempeño.
- Determinar las brechas en el desempeño de los colaboradores.
- Elaborar el plan de desarrollo de personas en base a las brechas identificadas.
- Requerir el presupuesto para la ejecución de las capacitaciones.
- Desarrollar las capacitaciones según el cronograma previsto en el plan de desarrollo de personas

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial

6.3.1. Generación de valor público.

Partiendo de la idea de Valor Público como valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Registros Públicos como organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, crea valor sobre todo a través del servicio que brinda a los ciudadanos para la inscripción de sus transacciones individuales y la correspondiente publicidad de los mismos, garantizando con ello la seguridad jurídica correspondiente para la toma de decisiones en relación a la disposición de sus derechos, prestándoles servicios de calidad, como en el caso concreto de la inscripción de los actos de transferencias de su propiedad o la garantía de créditos con bienes inmuebles o muebles asegurando su recuperación, situaciones en las que los ciudadanos toman decisiones acerca de los bienes que desean adquirir o contratar, o que buscan producir o prestar, por tanto ello permite que los ciudadanos dispongan de información cierta que coadyuva a la toma de decisiones sin riesgos.

Capítulo VII Seguimiento

7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento

En el presente capítulo con la finalidad de efectuar el seguimiento de las propuestas se proponen los indicadores de desempeño que nos permitan verificar el avance en el logro de los objetivos respectivos del programa presupuestal, en correspondencia a los productos propuestos en el presente trabajo de investigación aplicada. Dicho seguimiento deberá realizarse por cada tipo de registro: Registro de propiedad inmueble, Registro de propiedad mueble, Registro de Personas Jurídicas, Registro de personas naturales y Registro minero.

En tal sentido, siendo que el tema abordado corresponde al Programa Presupuestal 113 (PP 113), se presenta los indicadores de resultado y producto y actividades propuestas del presente Trabajo de Investigación Aplicada (TIA), de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 27

Cuadro resumen de indicadores de resultado, producto y actividades (propuesta TIA).

7.2 Resultado Especifico:	Indicador de desempeño:
Ámbito de control	Satisfacción ciudadana sobre la prestación de servicios de inscripción registral.
7.2.1 Producto 1:	Indicador de desempeño:
Actos registrales calificados con calidad y en tiempo oportuno.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de títulos calificados dentro de los plazos reglamentarios. - Porcentaje de actos inscritos sin errores, identificados en el control de calidad.
A. Propuesta 1:	Indicador de producto 1:
Mapeo de puestos del Área Registral	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de puesto mapeados en el AF 2021. - Porcentaje de servidores que cumplen las funciones objeto de su contratación.
B. Propuesta 2:	Indicador de producto 2:

Directiva de implementación de Gestión de Rendimiento – Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de actos apelados identificados en el control de calidad. - Porcentaje de apelaciones declaradas fundadas por el Tribunal, identificados en el control de calidad
C. Propuesta 3:	Indicador de producto 3:
Programa de capacitación dirigido a registradores públicos y asistentes registrales.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de participación en programa de capacitación. - Análisis porcentual de capacidades de personal intervenido.
D. Propuesta 4:	Indicador de producto 4:
Programa de capacitación dirigido a registradores públicos y asistentes registrales.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de participación en programa de capacitación. - Análisis porcentual de capacidades de personal intervenido. - Nivel de satisfacción de participantes.

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

7.2. Desarrollo de Indicadores de Resultado

Para medir el resultado, se tomó el indicador del resultado del Programa Presupuestal 113.

Tabla 28

Cuadro detallado de indicador de resultado del PP 113.

Nombre del indicador:	Satisfacción ciudadana sobre la prestación de servicios de inscripción Registral.
Objetivo	Determinar la consistencia del cumplimiento de las funciones de los servidores según el mapeo de puestos.
Definición	indicador que mide la satisfacción ciudadana
Tipo de indicador	Calidad
Responsable del Indicador	SUNARP
Limitación para la Medición del Indicador	Cambio de opiniones o sesgos de las opiniones que puedan tener los usuarios encuestados dependiendo de las circunstancias o contexto del proceso de encuesta.
Justificación	El indicador recoge la percepción de satisfacción ciudadana sobre la prestación de servicios de Inscripción
Metodo de Cálculo	$\frac{\text{Suma (Ind*Peso)}}{\text{Total de usuarios (P3_1=1)}}$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

7.2.1. Indicador de Producto del PP 113.

Para medir el indicador del producto, se tomó los indicadores del producto 1 del PP 113.

Tabla 29

Cuadro detallado de indicador de resultado del PP 113.

Nombre del Indicador	Porcentaje de títulos calificados dentro de los plazos reglamentarios
Objetivo	Determinar el porcentaje de títulos calificados dentro del plazo establecido.
Definición	Indicador que mide los plazos de la emisión de títulos calificados
Tipo de Indicador	Calidad
Responsable del Indicador	Unidad Registral
Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	Este indicador permitirá conocer la eficacia de la calificación registral, en cuanto al cumplimiento de plazos, a través del porcentaje de títulos calificados y emitidos en el tiempo establecido.
Método de Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de título calificados dentro del plazo} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de expedientes presentados para ser calificados}}$
Fuente de Información	Control de Calidad

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Tabla 30

Cuadro detallado del indicador de producto PP 113.

Nombre del Indicador	Porcentaje de acto inscritos sin errores, identificados en el control de calidad
Objetivo	Conocer el grado de eficiencia de los actos de inscripción.
Definición	Indicador que mide el cumplimiento de las funciones de los servidores según objeto de contratación
Tipo de Indicador	Calidad
Responsable del Indicador	Unidad Registral
Limitación Para La Medición Del Indicador	Ninguna

Justificación	Este indicador servirá para determinar la eficacia, en cuanto a la asertividad de los actos de inscripción.
Metodo de calculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de títulos incritos sin errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de títulos calificados}} \times 100$
Fuente de información	Control de Calidad

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

7.2.2. Indicadores de Actividades.

Para medir el indicador de actividades, se tomó indicadores de desempeño a fin de evaluar el resultado de los productos propuestos en el presente Trabajo de Investigación Aplicada.

A. Producto 1. Mapeo de Puestos del Área Registral.

El Mapeo de puestos del personal de Área Registral, recopila el conjunto de funciones que desempeña el trabajador registral en la entidad, las cuales deben ser comparadas con los perfiles de puesto de cada servidor con la finalidad de determinar la consistencia del cumplimiento de las funciones para las cuales fue contratado. Así mismo con el mapeo de puestos relacionado con el procedimiento registral, permite determinar la asignación de personal (registradores y asistentes registrales) proporcional a la demanda, con la finalidad de cumplir de forma óptima de servicio registrales de calidad.

Por tanto, se presenta los siguientes indicadores:

Tabla 31

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 1 "Mapeo de Puestos del Área Registral" (propuesta TIA).

Nombre del Indicador	Porcentaje de servidores que cumplen las funciones objeto de su contratación.
Objetivo	Determinar la consistencia del cumplimiento de las funciones de los servidores según el objeto de su contratación.
Definición	indicador que mide el cumplimiento de las funciones de los servidores según objeto de contratación
Tipo de Indicador	Calidad

Responsable del Indicador	Área de Recursos Humanos y Unidad Registral
Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	Este indicador servirá para determinar si los servidores cumplen sus funciones de acuerdo al objeto de su contratación.
Método de Calculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trab. que cumplen funciones obj. de su contratación}}{\text{N}^\circ \text{ total de Trab. asignados al Área Registral}} \times 100$
Fuente de Información	Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Tabla 32

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 1 “Mapeo de Puestos del Área Registral” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Promedio de títulos asignados a personal por tipo de registro
Objetivo	Determinar la cantidad promedio de títulos que corresponde asignar a cada registrador público.
Definición	indicador que mide la proporción de títulos que se asigna a cada registrador para su calificación, en función a la cantidad de títulos ingresados a la entidad.
Tipo de Indicador	Cuantitativo
Responsable del Indicador	Area de Recursos Humanos y Unidad Registral
Limitación para la Medición Del Indicador	Ninguna
Justificación	Este indicador permite definir la carga laboral asignada al personal dedicado a la atención de inscripción para registral para sustentar requerimiento de personal.
Método de calculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de título ingresados por día por tipo de registro}}{\text{N}^\circ \text{ total de registradores públicos por tipo de registro}} \times 100$
Fuente de información	Unidad registral y Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Nota: Para el análisis del presente indicador se deberá tomar en cuenta la cantidad de títulos calificados por día y por registrador.

B. Producto 2. Directiva de Implementación de Gestión de Rendimiento – Evaluación de Desempeño.

La implementación de una gestión de rendimiento – evaluación de desempeño, consiste en contrastar los resultados logrados de conformidad al cumplimiento de las metas y compromisos establecidos, a partir del seguimiento de las evidencias registradas.

Para que este indicador muestre en forma objetiva la calidad en la calificación de los títulos de cada uno de los registros, se propone determinar la cantidad de actos apelados presentados y títulos calificados por tipo de registro, lo que permitirá un análisis detallado del resultado de cada registro para verificar el fortalecimiento del servicio a los usuarios de los registros, de acuerdo a los siguientes:

Tabla 33

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 2 “Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Porcentaje de apelaciones declaradas fundadas por el Tribunal, identificados en el control de calidad
Objetivo	Determinar la cantidad de actos por tipo de registro, lo que permitirá un análisis detallado del resultado de cada registro para verificar el fortalecimiento del servicio a los usuarios de los registros
Definición	Indicador que mide el efecto de las respuestas emitidas por el tribunal registral, lo cual nos brindará conocer si se viene fortaleciendo el servicio registral.
Tipo de Indicador	Cuantitativo
Responsable del Indicador	Unidad Registral

Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	Siendo el servicio de inscripción registral el principal servicio, el indicador brindará información para la toma de decisiones sobre la calidad y cumplimiento de este servicio.
Método de cálculo	$\frac{\text{Número de apelaciones declaradas fundadas por el Tribunal}}{\text{N}^\circ \text{ total de actos apelados presentados al Tribunal}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Tabla 34

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 2 “Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Porcentaje de actos apelados identificados en el control de calidad.
Objetivo	Contrastar los resultados logrados de conformidad al cumplimiento de las metas y compromisos establecidos, a partir del seguimiento de las evidencias registradas.
Definición	indicador que mide el grado de cumplimiento de las metas y compromisos sobre la evidencia registrada.
Tipo de indicador	Cuantitativo
Responsable del indicador	Unidad Registral
Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	Siendo el servicio de inscripción registral el principal servicio, el indicador brindará información para la toma de decisiones sobre el cumplimiento de las metas y compromisos sobre este servicio.
Método de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actos apelados por registro}}{\text{N}^\circ \text{ de títulos calificados por registro}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

C. Producto 3. Plan de Motivación Laboral.

Los resultados de la implementación del plan propuesto, deberá proporcionar relaciones lineales positivas y significativas entre la

motivación y el desempeño laboral, con la medición de los siguientes indicadores:

Tabla 35

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Plan de Motivación Laboral” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Porcentaje de trabajadores altamente motivados
Objetivo	Determinar el nivel de motivación laboral en que desempeñan sus funciones los servidores dedicados al servicio de inscripción registral
Definición	Este indicador presenta información del nivel de motivación de los servidores en el centro laboral situación que incide en forma directa a su desempeño laboral
Tipo de Indicador	Calidad
Responsable Del Indicador	Área de Recursos Humanos y Unidad Registral
Limitación para la medición del indicador	El servidor por la desconfianza en los directivos no informe su situación real
Justificación	El indicador brindará información para la toma de decisiones en la aplicación de talleres de motivación personal y laboral
Método de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que sienten la motivación alta}}{\text{N}^\circ \text{ Total de trabajadores encuestados}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Tabla 36

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Plan de Motivación Laboral” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Porcentaje de trabajadores satisfechos con las condiciones de infraestructura brindadas.
Objetivo	Determinar el nivel de incidencia de las condiciones en la que los servidores prestan servicios de inscripción registral referidas al ambiente físico que la entidad proporciona
Definición	Este indicador presenta en forma sintética la apreciación de los servidores de las condiciones en las que prestan servicios registrales de inscripción registral

Tipo de indicador	Calidad
Responsable del indicador	Recursos Humanos y Unidad de Administración
Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	Siendo el servicio de inscripción registral, el principal servicio que se brinda, es necesario dotar a los servidores una infraestructura adecuada para el buen desempeño laboral.
Método de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trabaj. satisfechos con la Infraestr. asignada}}{\text{Número total de trabajadores encuestados}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos y Unidad Registral

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Tabla 37

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 "Plan de Motivación Laboral" (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Porcentaje de trabajadores satisfechos con el ambiente laboral.
Objetivo	Determinar el nivel de satisfacción con el ambiente laboral en que cumplen sus servicios los servidores dedicados a la prestación del servicio de inscripción registral
Definición	El indicador nos permitirá conocer la situación en la que prestan servicios los servidores dedicados a la inscripción registral en relación al ambiente o clima laboral lo que incide en el nivel y calidad del servicio
Tipo de indicador	Calidad
Responsable del indicador	Oficina de Recursos Humanos
Limitación para la medición del indicador	Alto nivel de subjetividad y apreciación de los servidores
Justificación	Este indicador permitirá a la entidad aplicar tanto a los líderes como a los servidores talleres orientados a mejorar el clima laboral del personal
Método de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores satisfechos con el ambiente laboral}}{\text{N}^\circ \text{ Total de trabajadores encuestados}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos y Unidad Registral

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

D. Producto 4. Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales.

La capacitación garantiza una eficiente ejecución de las actividades laborales, incidiendo directamente en el desempeño del personal, por tanto se efectuará una medición del impacto de la aplicación del producto propuesto, para lo cual se tomarán los siguientes indicadores:

Tabla 38

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 3 “Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Análisis porcentual de capacidades de personal intervenido
Objetivo	Analizar las capacidades del personal que participa en el programa de capacitación registral
Definición	Es un indicador que permite ver en forma comparativa el nivel de capacidades del personal intervenido al inicio y al final de la capacitación brindada por la entidad a los servidores
Tipo de indicador	Calidad
Responsable del indicador	Oficina de Recursos Humanos
Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	Este indicador servirá para determinar si los cursos o talleres incluidos en el PDP del área registral cumplen con el objetivo planteado
Método de cálculo	$\frac{\text{Personal aprobado prueba inicial - cursos programados}}{\text{N° de participantes en curso programado}} \times 100$
	$\frac{\text{Personal aprobado en prueba final}}{\text{N° de participantes en curso programado}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos - Zona Registral N° XII - Sede Arequipa

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Tabla 39

Cuadro detallado de indicador de actividades para el Producto 4 “Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales” (propuesta TIA).

Nombre del indicador	Nivel de satisfacción de participantes - Temas registrales del PDP
Objetivo	Relacionar la incidencia de la capacitación aplicada al personal
Definición	El indicador permite medir el nivel de satisfacción del personal capacitado en temas registrales del PDP
Tipo de indicador	Calidad
Responsable del indicador	Oficina de Recursos Humanos
Limitación para la medición del indicador	Ninguna
Justificación	El indicador permite proponer a la entidad un programa de capacitación concordante con las necesidades del personal dedicado a prestar el servicio de inscripción registral
Método de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal satisfecho con la capacitación}}{\text{Número total de participantes encuestados}} \times 100$
Fuente de información	Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, según Ficha Técnica del indicador de objetivos y acciones CEPLAN.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación aplicada al programa presupuestal Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, Unidad Ejecutora del Pliego Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, con la finalidad de intervenir en forma específica a la causa indirecta del problema referido a la insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación, que forma parte de una de las causas directas “defectos en la calificación registral”, como una de las causas que se derivan del problema identificado referido a “Deficiencias en la prestación de servicios registrales a personas de 18 años de edad a más personas jurídicas en el ámbito nacional”, se tiene las siguientes conclusiones.

Producto 1: Mapeo de Puestos

1. Se propone en primer lugar la aplicación de un mapeo de puestos con la finalidad de determinar en forma precisa la cantidad de personal dedicado a la prestación del servicio de inscripción de los actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuno y predecible y verificar que dichos servidores cumplen las funciones para las cuales fueron contratadas.
2. De la revisión de los documentos de gestión como son Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Organización y Funciones, el Cuadro de Asignación de Personal y la información obtenida de la Oficina de Recursos Humanos de la entidad se conoce que el órgano de línea dedicado a la prestación del servicio de inscripción registral está constituido por la Unidad Registral, cuya área de calificación registral está conformado por 104 servidores, que equivale al 35.7% de un total de 291 servidores de la entidad.
3. El área de calificación de títulos está integrada por los puestos de Registrador Público y Asistentes Registrales. La cantidad de personal que presta servicios en el área de calificación registral según régimen laboral o modalidad de contratación, está conformada por un total de 104 servidores, entre

Registradores Públicos y Asistentes Registrales, de los cuales 55 pertenecen al régimen laboral del D. Leg. N° 728, y 49 pertenecen al régimen especial de contratación administrativa de servicios regulado por el D. Leg. N° 1057.

4. En aplicación a la normatividad legal vigente el cargo de Registrador Público está cubierto exclusivamente por personal con contrato a plazo indeterminado del Régimen laboral privado (D. Leg. N° 728) con un total de 30 servidores que ostentan dicho cargo y el puesto de Asistente Registral está conformado por personal contratado por ambas modalidades con un total de 74 servidores, constituyendo el personal del régimen del D. Leg. N° 1057 el más representativo de la entidad con un total de 49 servidores que representa el 66.20% frente a 25 asistentes registrales que pertenecen al Régimen laboral regulado por el D. Leg. N° 728 que equivale al 33.80%.
5. La cantidad de trabajadores correspondiente al D. Leg. N° 728 determinado según el mapeo de puestos efectuado en el área de calificación registral asciende a un total de 55 servidores entre Registradores Públicos y Asistentes Registrales, sin embargo según el Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAPP) para el personal del D Leg 728 está previsto contar con un total de 62 puestos, no obstante, por limitaciones previstas en las leyes de presupuesto anual que prohíben la contratación de personal, la entidad se ve limitada de cubrir la totalidad de puestos vacantes. Para el caso de contratación de personal por el régimen especial de contratación del D. Leg N° 1057, se determina en función a las necesidades de la unidad registral área de calificación registral, debiendo cumplir con los requisitos establecidos por el MEF para la habilitación de un registro en el AIRH para su contratación, requisito sin el cual es imposible efectuar la contratación.

En la actualidad se ha identificado a través del mapeo puestos que existe un total de 104 trabajadores dedicados a la calificación registral.

6. La asignación de personal al área registral cubre relativamente el requerimiento de personal dedicado a la prestación de los servicios de calificación de títulos, toda vez que se estaría contando con un 35.70% del recurso humano en la atención al cumplimiento de la misión de entidad referida a la inscripción de títulos, no obstante, se observa que se tiene déficit en la asignación de personal para el puesto de Registrador Publico.

7. Con la aplicación del presente trabajo de investigación, se propone realizar un levantamiento de información para la toma de decisiones en la implementación del fortalecimiento de los servicios de calificación registral, mediante el mapeo de puestos y la evaluación de desempeño del personal directamente relacionado al proceso de calificación registral.

Producto 2: Evaluación de Desempeño

1. En el presente trabajo la evaluación de desempeño que se propone realizar está dirigido al personal dedicado a la prestación del servicio principal de la entidad referido a la calificación y precalificación de títulos presentados por los usuarios integrado por Registradores Públicos y Asistentes Registrales
2. Considerando que el desempeño de los servidores de la entidad es un elemento medible en el tiempo en base a un seguimiento u observación de los niveles del cumplimiento de metas propuestos para cada puesto, la evaluación de desempeño tiene vinculación directa con el puesto que cada servidor cumple en la entidad
3. La evaluación de desempeño tiene la finalidad de motivar al personal hacia un buen rendimiento laboral y mide el aporte de los servidores con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, determinando las necesidades de cada uno de los evaluados para el óptimo cumplimiento de sus funciones en sus respectivos puestos.
4. En el proceso participan los funcionarios responsables del área registral, los representantes o delegados de los servidores sujetos a evaluación y el evaluado
5. Los resultados que se obtengan de la evaluación de desempeño sirven como base para definir la cantidad de personal de rendimiento distinguido, o de personal de buen rendimiento quienes tienen derecho a participar en los procesos de progresión en la carrera que el estado convoque y sirve de guía para las acciones de mejora que se deben implementar para quienes presentan como resultado rendimiento sujeto a observación o personal desaprobado
6. Con el resultado de la evaluación de desempeño se propone aplicar las acciones de capacitación que corresponda para mejorar los niveles de desempeño del personal evaluado, con la finalidad de propiciar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

7. Con la finalidad de cumplir con el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño se presenta un proyecto de Directiva para la Implementación de la Gestión de Rendimiento - Evaluación de Desempeño.

Producto 3: Plan de Motivación Laboral

1. Existe evidencia teórica-científica- no experimental que demuestra que la motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del trabajador; por ende, con una adecuada motivación se influye directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de las distintas Oficinas de la SUNARP.
2. Se buscará a través de la capacitación, la sensibilización del personal para acrecentar y consolidar la identificación institucional como un medio para mantener la buena imagen y el prestigio Institucional.
3. En tal sentido, los esfuerzos institucionales deberían estar orientados también, en elevar los niveles de motivación de sus trabajadores, en base al desarrollo de actividades, charlas, talleres, dinámicas que promuevan un ambiente laboral positivo donde se incentive el respeto y colaboración entre los integrantes y que permitan, resaltar lo importante que son los trabajadores para el cumplimiento de las metas institucionales.
4. Los Registradores Públicos y Asistentes Registrales cumplen con la misión de la entidad *“Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuno y predecible”*, por lo que la entidad deberá interesarse en los aspectos motivacionales, de manera que el personal perciba la importancia del ejercicio de su función, proponiendo para ello un plan motivacional que se deberá aplicar tomando en consideración el rol que desempeña cada uno de los servidores dentro de su área de trabajo, la entidad y la sociedad, con lo que se pretende lograr el fortalecimiento de sus habilidades para el óptimo cumplimiento de sus funciones en beneficio del ciudadano.

Producto 4: Programa de Capacitación

1. Se concluye que la capacitación es una herramienta importante en la administración de recursos humanos que coadyuva con elevar los niveles de

eficiencia y acierto en el cumplimiento de las funciones asignadas al registrador público y personal de apoyo, con la finalidad de reducir los niveles de observaciones y errores en la calificación registral, se propone un programa de capacitación dirigida al personal directamente relacionado con el proceso de calificación, lo que permitirá reducir en un mediano plazo los errores y observaciones en el proceso de calificación.

2. Del cuadro magnitud causa se evidencia el nivel de capacitación del personal obtenido en el control de calidad en el año 2017, podemos concluir que la Zona Registral de Arequipa obtiene el menor porcentaje de personal capacitado con el 17.90%. En el año 2018 este porcentaje se eleva al 41.55%, no llegando aún al 50%.
3. En lo referido a la distribución de los cursos de capacitación otorgados por la SUNARP, el porcentaje mayor se encuentra en el área registral con el 57.58%, el mismo que consigna 19 cursos taller de los cuales 12 son talleres específicos por área registral y 07 corresponden a atención al usuario, razonamiento y análisis jurídico entre otros.
4. En el cuadro atributos de la causa, tenemos porcentaje de trabajadores capacitados en la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, y según el histórico desde año 2014 hasta el año 2018, el porcentaje de trabajadores capacitados ha ido en aumento desde el 58.52% en el año 2014 hasta el 65.69% el año 2019.
5. Los porcentajes del personal capacitado en la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, se encuentra en incremento progresivo, no obstante ello se requiere que el personal capacitado aplique los conocimientos obtenidos en el desarrollo de sus funciones, motivo por el cual se propone en forma complementaria la aplicación de un plan de motivación laboral, la correspondiente evaluación de desempeño y un plan de capacitación dirigido al personal dedicado al servicio de inscripción registral.

Recomendaciones

Producto 1. Mapeo de Puestos

1. Se recomienda efectuar un análisis de resultados sobre la incidencia de la actualización de un sistema informático y tecnológico en la calificación de títulos
2. Se recomienda efectuar un diagnóstico de la situación actual de la entidad, en el tema de gestión de recursos humanos relacionados a la demanda de los servicios registrales e implementar una gestión por procesos y determinar si la entidad cuenta con los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de su misión.
3. Estandarizar los perfiles de puestos en función a los procesos de los servicios especializados de la entidad (precalificación registral) y posteriormente formular el manual de perfiles de puesto correspondiente, que comprenda a los puestos ocupados por servidores contratados por el régimen especial del D. Leg. N° 1057 - CAS.
4. Realizar el seguimiento permanente de la aplicación del conocimiento impartido en el programa de capacitación propuesto, así como el desempeño laboral del personal capacitado, mediante la formación de un equipo de servidores registrales identificados y capacitados en temas de su especialidad, con el objetivo de lograr la optimización de los servicios de calificación registral.
5. En vista que el área registral, calificación de títulos, está conformada por personal contratado por los regímenes laborales D. Leg N° 728 y D. Leg. N° 1057-C.A.S., quienes suman un total de 74 servidores de los cuales 49 servidores cumplen la función de asistentes registrales bajo el régimen especial de contratación de servicios, contratos que a fecha no cuentan con una escala remunerativa similar a los vigentes para el personal del Régimen Laboral del D.Leg. N° 728, situación que posibilita la renuncia de personal preparado en la función registral, lo que genera un déficit en la cantidad de personal dedicado a la precalificación de títulos registrales, y pone en riesgo el cumplimiento de los plazos de atención de la calificación de títulos.

Producto 2: Evaluación de Desempeño

1. Con la finalidad de mejorar los niveles de rendimiento de los servidores en los diferentes puestos relacionados directamente con el servicio de inscripción de títulos se sugiere implementar mecanismos que incentiven el desempeño eficiente en las funciones registrales de calificación de títulos.
2. Considerando que la evaluación de desempeño mide el nivel de cumplimiento de metas de cada puesto, sin verificar si dicho cumplimiento tiene la calidad requerida para evitar reclamos de los usuarios, se sugiere realizar un control de calidad orientado a superar las observaciones formuladas con errores.

Producto 3. Plan de Motivación Laboral

1. Que, en la actualidad la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, no cuenta con presupuesto aprobado para la realización de charlas o coaching enfocados en temas de motivación, satisfacción y/o clima laboral; por lo que se sugiere que la Dirección realice las gestiones pertinentes a fin de que dichas actividades sean presupuestadas y consideradas dentro del Plan Operativo Anual de la Zona Registral N° XII - Arequipa.
2. En su defecto, la Oficina de Recursos Humanos de la Zona Registral XII- Sede Arequipa realice las coordinaciones pertinentes con el Colegio de Psicólogos del Perú. Así mismo, la Unidad de Administración provea los recursos humanos y logísticos necesarios para el cumplimiento del Plan de Motivación.
3. Se recomienda que el plan motivacional sea desarrollado en forma permanente durante el año y cuente con la asignación presupuestal anual correspondiente, en función a los resultados esperados, con la finalidad de lograr que el personal que el personal de registradores y asistentes registrales se encuentren constantemente motivados e identificados con su entidad y con el logro de resultados.

Producto 4: Programa de Capacitación

1. Se recomienda focalizar la distribución de cursos de capacitación en función a la identificación de las necesidades expuestas en las calificaciones registrales con pronunciamientos erróneos o deficientes.

2. Se recomienda la implementación de una dependencia de control de calidad en la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, lo cual permitirá conocer los avances progresivos de la correspondencia entre la mejora de la capacitación y su repercusión en la calificación registral.
3. Se recomienda la implementación de los lineamientos de capacitación que se presentan como propuesta en el presente trabajo de investigación, los cuales se encuentran en correspondencia a la atención de una de las causas indirectas del PP 113 sobre la insuficiente capacitación orientada a cubrir necesidades funcionales.
4. Efectuar el seguimiento periódico de los resultados de la aplicación del plan de desarrollo de personas.

Referencias Bibliográficas

- Alaluna, J. L., y Mayta, Y. L. (2016). *La Motivación y desempeño laboral de una oficina de los Registros Públicos*. [Tesis de Pregrado] Universidad Inca Garcilaso de la Vega
- Arsic, S., Milosevic, I., y Zivkovic, Z. (2015). Motivating Strategy for Increasing Business Performance. *International May Conference on Strategic Management – IMKSM2015*.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Burga, G., y Wiese, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque*. [Tesis de Maestría] Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Cuti, M. I. (2019). La motivación y su influencia en el desempeño laboral de la empresa de transportes Móvil Bus SAC en la provincia de Huancayo, 2019. [Tesis de Pregrado] Universidad Continental
- Dunford, R., Su, Q., y Tamang, E. (2014). The Pareto Principle. *The Plymouth Student Scientist*, 7(1), 140-148. <http://hdl.handle.net/10026.1/14054>
- Fuentes, J. M. (2018). *La motivación y el desempeño laboral de los empleados de la oficina registral de propiedad inmueble de la zona registral N° IX – sede Lima de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos SUNARP, 2017*. [Tesis de Maestría] Universidad César Vallejo.
- Jiménez, A. L., y Sánchez, S. M. (2018). *El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) – Zona Registral No V Sede Trujillo, Año 2018*. [Tesis de Pregrado] Universidad Privada Antenor Orrego.
- Juran, J. M. (1954). Universals in management planning and controlling. *Management Review*, 43(11), 748-761.

- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8(15), 25-36
- Madero, S. M. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*, (117), 35-51. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142003>
- Makushkin, S. A. (2019). Company's Personnel Motivation. *Revista Espacios*, 40(40), 23.
- Marín, H. S., y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud en el sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Medina, A., Gallegos, C., y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. <https://www.scielo.br/j/rap/a/tJ39FffPRBW67WmCjt8nj3q/?lang=es&format=pdf>
- Nonaka, I., & Johansson, J. K. (1985). Japanese Management: What About the "Hard" Skills?. *Academy of Management Review*, 10(2), 181–191. doi:10.5465/amr.1985.4277850
- Peña, H.C., y Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Rainey, H. G. (2000). Work motivation. En R. Golembiewski, *Handbook of organizational behavior*, 19-42.
- Reeve, J. (2009). *Motivación y Emoción*. McGraw-Hill
- Ruíz, S. (2016). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad ejecutora 400 DIRES San Martín 2014*. [Tesis de Maestría] Universidad César Vallejo
- Sabir A. (2017). Motivation: Outstanding way to promote productivity in Employees. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(3), 35-40. doi: 10.11648/j.ajmse.20170203.11

- Snell, S., y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Cengage Learning.
- Tello, L. L. (2017). Estructura de compensación económica y no económica de los trabajadores en hoteles de la ciudad de Quetzaltenango. [Tesis de grado] Universidad Rafael Landívar
- Tracy, B. (2015). *Motivación*. Grupo Nelson
- Yana, M. L. (2019). *Motivación y desempeño laboral del personal de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) San Borja – Lima 2018*. [Tesis de Pregrado] Universidad Peruana de las Américas
- Zhang, A. (2012). Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11(1), 155-168. <https://www.learntechlib.org/p/111498/>
- Castillo Silverio, Y. A. (2018). Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos107/manual-del-derecho-registral/manual-del-derecho-registral5.shtml>
- Castrejón Jara, E. A. (2014). Problemática del Área de Archivo Registral de la SUNARP. Cajamarca, Perú.
- Céspedes, L. (2014). El Derecho Registral. Obtenido de <https://prezi.com/6xzpy4kbqkhv/el-derecho-registral/>
- Constitucional, T. (2002). Expediente N° 00016-2002-AI/TC. Lima, Perú.
- Cruz, J. (2016). El Control Interno y su Influencia en la Calidad del Servicio de la Zona Registral N° V - Sede Trujillo. Trujillo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/11674>
- Expansión. (2022). Diccionario Jurídico. Calificación Registral. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/calificadion-registral-html>
- Guillarte Gutierrez, V., & Raga Sastre, N. (2010). *El procedimiento Registral y su Revisión Judicial: Fundamentos y Práctica*. Valladolid: Lex Nova.
- Huarniz Castillo, J. E. (30 de Setiembre de 2019). Sistema Registral. Obtenido de <https://docplayer.es/147423048-Sistema-registral-jose-enrique-huarniz-castillo-html>
- Ibarra Bohorquez, S. X. (22 de Noviembre de 2016). Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Ecuador.

- Jiménez, H. (2022). Blog del Autor. Seguridad Jurídica Privada. Obtenido de <http://derechonotariayregistrar.weebly.com/seguridad-juriacutedica.html>
- Leyes y jurisprudencia. (2010). Recuperado el 2020, de <https://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2010/lexl2010216.htm>
- Martinez E. , E., & Martinez A., F. (2009). Capacitacion por Competencia - Principios y Metodos. Santiago de Chile, Chile.
- OECD. (2012). Mejores practicas registrales y catastrales en Mexico. Mexico: OECD Publishing.
- Proulx, D. (2015). Diagnostico y cambio organizacional: Elementos claves (Segunda ed.). Huancayo: Universidad Continental: fondo editorial.
- Rivera, M., & Harumi, A. (2017). Calidad de Servicio en el Tramite Documentario del Usuario en la Sunarp 2016. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22087>
- Rosas Rivera, A. M., Rojas Leon, G., & Herrera Yactaco, E. (2018). Modernizacion del catastro en el Perú: Creacion del organismo técnico especializado - Ente rector del sistema nacional catastral. Lima.
- Tabra Valverde, L. R. (2017). Los asientos registrales extendidos por incorrecta calificacion. Trujillo, Perú.
- Urbina. (Febrero de 2003). Sistema Registral Uruguayo.
- Urbina Antigua, J. P. (Febrero de 2003). Sistema Registral Uruguayo. Obtenido de <http://ipracinder.info/wp-content/uploads/file/>
- Castillo Silverio, Y. A. (2018). Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos107/manual-del-derecho-registral/manual-del-derecho-registral5.shtml>
- Castrejón Jara, E. A. (2014). Problematica del Area de Archivo Registral de la SUNARP. Cajamarca, Perú.
- Cespedes, L. (2014). El Derecho Registral. Obtenido de <https://prezi.com/6xzpy4kbqkhv/el-derecho-registral/>
- Constitucional, T. (2002). Expediente N° 00016-2002-AI/TC. Lima, Perú.
- Cruz, J. (2016). El Control Interno y su Influencia en la Calidad del Servicio de la Zona Registral N° V - Sede Trujilla. Trujillo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/11674>

- Expansión. (2022). Diccionario Jurídico. Calificación Registral. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/calificacion-registral-html>
- Guillarte Gutierrez, V., & Raga Sastre, N. (2010). El procedimiento Registral y su Revisión Judicial: Fundamentos y Práctica. Valladolid: Lex Nova.
- Huarniz Castillo, J. E. (30 de Setiembre de 2019). Sistema Registral. Obtenido de <https://docplayer.es/147423048-Sistema-registral-jose-enrique-huarniz-castillo-html>
- Ibarra Bohorquez, S. X. (22 de Noviembre de 2016). Relacion entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Ecuador.
- Jiménez, H. (2022). Blog del Autor. Seguridad Jurídica Privada. Obtenido de <http://derechonotariayregistral.weebly.com/seguridad-juridica-privada.html>
- Leyes y jurisprudencia. (2010). Recuperado el 2020, de <https://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2010/lexl2010216.htm>
- Martinez E. , E., & Martinez A., F. (2009). Capacitacion por Competencia - Principios y Metodos. Santiago de Chile, Chile.
- OECD. (2012). Mejores practicas registrales y catastrales en Mexico. Mexico: OECD Publishing.
- Proulx, D. (2015). Diagnostico y cambio organizacional: Elementos claves (Segunda ed.). Huancayo: Universidad Continental: fondo editorial.
- Rivera, M., & Harumi, A. (2017). Calidad de Servicio en el Tramite Documentario del Usuario en la Sunarp 2016. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22087>
- Rosas Rivera, A. M., Rojas Leon, G., & Herrera Yactaco, E. (2018). Modernizacion del catastro en el Perú: Creacion del organismo técnico especializado - Ente rector del sistema nacional catastral. Lima.
- Tabra Valverde, L. R. (2017). Los asientos registrales extendidos por incorrecta calificación. Trujillo, Perú.
- Urbina. (Febrero de 2003). Sistema Registral Uruguayo.
- Urbina Antigua, J. P. (Febrero de 2003). Sistema Registral Uruguayo. Obtenido de <http://ipracinder.info/wp-content/uploads/file/>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.

Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación del personal	Fortalecer la calificación registral para reducir las deficiencias en el Procedimiento Registral en el marco del Programa Presupuestal 113 Servicios Registrales Accesibles y Oportunos - Zona Registral N° XII - sede Arequipa - 2021 a 2023	Proponer la mejora de la calificación registral a través de un mapeo de puestos del área registral y de la implementación de Gestión de Rendimiento – Evaluación de Desempeño	1. Mapeo de Puestos	Se propone realizar un levantamiento de información para la toma de decisiones en la implementación del fortalecimiento de los servicios de calificación registral, mediante el mapeo de puestos y la evaluación de desempeño del personal directamente relacionado al proceso de calificación registral.	Se recomienda efectuar un diagnóstico de la situación actual de la entidad, en la gestión de recursos humanos relacionada a la demanda de los servicios registratorales, para determinar si la entidad cuenta con el personal humano necesario para el cumplimiento de su misión.
		Elaborar un plan de motivación laboral que permita reducir las deficiencias en el Procedimiento Registral	2. Directiva de implementación de gestión de rendimiento – evaluación de desempeño	Los Registradores Públicos y Asistentes Registrales cumplen con la misión de la entidad <i>“Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuno y predictable”</i> , por lo que la entidad deberá interesarse en los aspectos motivacionales, de manera que el personal perciba la importancia del ejercicio de su función, proponiendo para ello un plan motivacional que se	
			3. Plan de Motivación Laboral		

Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
				<p>deberá aplicar tomando en consideración el rol que desempeña cada uno de los servidores dentro de su área de trabajo, la entidad y la sociedad, con lo que se pretende lograr el fortalecimiento de sus habilidades para el óptimo cumplimiento de sus funciones en beneficio del ciudadano.</p>	
		<p>Desarrollar competencias en el personal del área registral orientados a la mejora de la comunicación de los resultados de la calificación registral.</p>	<p>4. Programa de capacitación dirigido a Registradores Públicos y Asistentes Registrales.</p>	<p>La capacitación es una herramienta importante en la administración de recursos humanos que coadyuva con elevar los niveles de eficiencia y acierto en el cumplimiento de las funciones asignadas al registrador público y personal de apoyo, con la finalidad de reducir los niveles de observaciones y errores en la calificación registral, se propone un programa de capacitación dirigida al personal directamente relacionado con el proceso de calificación, lo que permitirá reducir en un mediano plazo los errores y observaciones en el proceso de calificación.</p>	<p>Realizar el seguimiento permanente de la aplicación del conocimiento impartido en el programa de capacitación propuesto, mediante la formación de un equipo de servidores registrales identificados y capacitados en temas de su especialidad, con el objetivo de lograr la optimización de los servicios de calificación registral.</p>

Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones

Anexo 2: Glosario de Términos

Registrador Público

Es la denominación del cargo que ostenta el profesional en Derecho que tiene la función exclusiva de realizar la calificación de los títulos presentados ante la SUNARP. Se accede mediante concurso público de méritos se requiere ser peruano, tener Título profesional de Abogado, estar colegiado, haber ejercido como mínimo 2 años la función de Asistente Registral o, en su defecto, acreditar por lo menos 4 años de ejercicio profesional, y aprobar el Concurso Público de Méritos, conforme al reglamento de acceso a la función registral.

Asistente Registral

Es la denominación del cargo del servidor que tiene como una de sus funciones principales realizar la pre calificación de los títulos presentados por los ciudadanos a la SUNARP. Según el Reglamento de Acceso a la Función Registral, para acceder al cargo de Asistente registral se requiere, ser peruano tener como mínimo el cargo de Bachiller en Derecho y haber aprobado el Concurso Público de Méritos conforme al Reglamento o, el Concurso Interno de Méritos de Promoción.

Título

El Reglamento General de los Registros Públicos, 2012, precisa: *“Se entiende por título a para efectos de la inscripción, el documento o documentos en que se fundamenta inmediata y directamente el derecho o acto inscribible y que, por si solos, acreditan fehaciente e indubitablemente su existencia. También formaran parte del título los documentos que no fundamentan de manera inmediata y directa la inscripción pero que de manera complementaria coadyuvan a que ésta se realice”.*

Procedimiento Registral

Es el conjunto de actividades que conllevan a la inscripción de los actos y derechos de los participantes o contratantes. El procedimiento se inicia con el acto de rogación y culmina con la inscripción o la observación o tacha del título presentado de ser el caso.

El Reglamento General de los Registros Públicos aprobado por Resolución N° - 2012-SUNARP/SN, vigente a la fecha, precisa que: *“El procedimiento registral*

es especial, de naturaleza no contenciosa y tiene por finalidad la inscripción de un título. El procedimiento registral termina con:

- *La inscripción,*
- *La tacha por caducidad del plazo de vigencia del asiento de presentación;*
- *La aceptación del desistimiento total de la rogatoria*
- *La tacha especial en el supuesto regulado por el Art. 43 A, del RGRP.*

Según el artículo de la revista “El Procedimiento Registral y su Revisión Judicial: Fundamentos y Práctica”, págs. 127,128: “El procedimiento registral es un conjunto de actos algunos de los cuales deben haberse producido antes de su inicio en sentido estricto. Básicamente hay que pensar en una previa creación extra registral del título jurídico-real y, asimismo, su plasmación en una documentación pública auténtica. El procedimiento registral propiamente dicho se inicia con una declaración de voluntad de un particular, dirigida al Registrador, causante de un asiento de presentación, para que practique la inscripción. Pretensión que ha de ir acompañada de los documentos que fundan el derecho a inscribir. Obviamente tratándose de una competencia absolutamente reglada la que tiene el Registrador para decidir él mismo debe subrayarse que el procedimiento concluye, necesariamente, bien con la inscripción (tras la oportuna calificación positiva) en cuyo caso acaba definitivamente el procedimiento registral, pues como es sabido no cabe recurso gubernativo contra la calificación positiva, bien con una calificación negativa del documento presentado...”

Servicios Registrales.

Son los servicios que las entidades públicas facultadas y competentes brindan a la ciudadanía en mérito a la normatividad que las regula. En nuestro país tenemos entre otras a las siguientes entidades: RENIEC, SUNARP, Registros Civiles de las Municipalidades.

Calificación Registral

El RGRP, precisa *“La calificación registral es la evaluación integral de los títulos presentados al registro que tiene por objeto determinar la procedencia de su inscripción. Está a cargo del Registrador y Tribunal Registral, en primera y en segunda instancia respectivamente, quienes actúan de manera independiente,*

personal e indelegable, en los términos y con los límites establecidos en este Reglamento y en las demás normas registrales”.

La calificación registral está sujeta a reglas establecidas en el RGRP

Observación del título

El Art 40 del RGRP, precisa que “Si el título presentado adoleciera de defecto subsanable o su inscripción no pudiera realizarse por existir un obstáculo que emane de la partida registral, el Registrador formulará la observación respectiva indicando, simultáneamente, bajo responsabilidad, el monto del mayor derecho por concepto de inscripción de los actos materia de rogatoria, salvo que éste no pueda determinarse por deficiencia del título”.

Inscripción

La inscripción es el acto por el cual el Registrador luego de la calificación registral determina que el título cumple con los requisitos exigidos para la extensión del asiento correspondiente, a tal efecto los Arts. 46 y 47 del RGRP, precisan “El asiento registral expresará necesariamente el acto jurídico de donde emana directa o inmediatamente el derecho inscrito, el mismo que deberá constar en el correspondiente título. Los asientos de inscripción referentes a una partida se extenderán en estricto orden de presentación de los respectivos títulos, salvo los casos de títulos conexos a que se refiere el artículo 5.

Tacha

La tacha es una forma de conclusión del procedimiento registral. Según el RGRP, se tiene varios tipos de tacha:

Tacha por falsedad documentaria, en cuyo caso el Registrador mantendrá el título original en custodia mientras se encuentre vigente el asiento de presentación.

Tacha sustantiva, procede cuando el Registrador tacha el título cuando:

Adolece de defecto insubsanable que afecta la validez del contenido del título;

- Contenga acto no inscribible;
- Se haya generado el asiento de presentación en el Diario de una Oficina Registral distinta a la competente;
- Existan obstáculos insalvables que emanen de la partida registral.
- El acto o derecho inscribible no preexista al asiento de presentación respectivo;

- Se produzca el supuesto de falsedad documentaria;

En los casos a que se refieren los artículos 43, 44 y 46 del Reglamento de Inscripciones del Registro de Predios.

Tacha por caducidad del plazo de vigencia del asiento de presentación sin que se hayan subsanado las observaciones advertidas o que no se hubiese cumplido con pagar el mayor derecho liquidado, en cuyo caso el Registrador formula la tacha correspondiente.

Tacha especial de títulos de independización por no contener planos de independización y de localización o ubicación del área que se desmembra visados por funcionario competente o de ser el caso por verificador inscrito en el índice de verificadores de Registro de Predios, en tal caso el Registrador procede a tachar el título, luego de verificar que este no contiene dichos planos.

Seguridad Jurídica

Es un principio universalmente reconocido y según el Tribunal Constitucional implícitamente reconocido por la Constitución Política de nuestro país, al ser un valor superior contenido en el espíritu garantista de la Carta Fundamental, está basada en la certeza que deben tener los ciudadanos de que sus pertenencias y derechos estén protegidos por las leyes. En síntesis, es la certeza que el derecho otorga a los ciudadanos.

Función registral

Es la función privativa y autónoma asignada a las entidades públicas competentes encargadas de otorgar seguridad jurídica en el registro de los actos y derechos relacionados con personas naturales, personas jurídicas, bienes muebles e inmuebles.

(Meilan Gil, 2010, pág. 259), precisa que: *“La función registral es una función del Estado manifestada en la existencia de registros que se refiere a variados aspectos y sectores de la vida humana. Una función pública, consecuentemente, que puede acreditarse desde distintas perspectivas. Se encuentra incardinada en órganos de la Administración pública, y se desarrolla por funcionarios públicos o por profesionales habilitados por la Administración”*.

Carga laboral registral

El concepto que se requiere para el trabajo se refiere a la carga laboral intelectual que se aplica para la calificación de los títulos presentados por los usuarios de

los servicios registrales que brinda la entidad, en tal sentido se presenta la definición que se aproxima en la siguiente dirección:

Según el artículo publicado en la siguiente dirección: <http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf> se precisa que:

La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo, es decir, al grado de procesamiento de información que realiza una persona para desarrollar su tarea. Dicho de otro modo, un trabajo intelectual implica que el cerebro recibe unos estímulos a los que debe dar respuesta, lo que supone una actividad cognitiva que podemos representar mediante el siguiente esquema:

CARGA LABORAL MENTAL = CANTIDAD DE INFORMACIÓN POR UNIDAD DE TIEMPO + COMPLEJIDAD DE LA INFORMACIÓN ELABORACIÓN DE LAS RESPUESTAS

Por tanto, los factores que inciden en la carga mental son: • la cantidad de información que se recibe, • la complejidad de la respuesta que se exige, • el tiempo en que se ha de responder, • las capacidades individuales, • el salario, • las malas relaciones laborales y, • los trabajos de poco contenido.

Motivación laboral

Según (ROBBINS & JUDGE, 2013): Se define **motivación** como:

“Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Pág. 202).”

Se tiene adicionalmente la siguiente definición de motivación:

(Lopez Cobarcos & Grandio Dopico, 2005) *“La motivación hace referencia a toda clase de impulsos, aspiraciones, necesidades, deseos y fuerzas que inducen a actuar a los individuos y los motivadores son los instrumentos a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una como prioritaria. Es por ello que en cualquier empresa organizada los directivos deben preocuparse por identificar y entender aquellos factores que sean motivadores, demostrando un “uso” ingenioso de los mismos a la vez que son la manera que tiene la empresa de que los subordinados desempeñen su trabajo eficazmente.”*

Gestión del talento humano

Para la definición del término se tomó las citas publicadas en la página web por Slide Share, (2013), que a continuación se presenta:

(CHIAVENATO, 2009) *“Define la Gestión del talento humano como:” “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.*

ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004) *“Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”*

DESSLER, GARY (2006) *“Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.”*

MONDY, R WAYNE (2005) *“Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la*

productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.”

LLEDO, PABLO (2011) “*Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos*”.

Mapeo de Puestos

“Este término está definido en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 086-2017- SERVIR/PE (2017), que aprueba las normas para la formulación del mapeo de puestos, la que define que: *Es una actividad que consiste en el recojo y sistematización de la información de los puestos y posiciones existentes en la entidad y en el análisis de la misma.*

De acuerdo a las disposiciones legales vigentes para el mapeo de puestos se aplica el procedimiento establecido en la Guía para el Desarrollo del Mapeo de Puestos en las Entidades Públicas, debiendo en primer lugar conformar un equipo de trabajo que se responsabilice de la tarea, elaborar el cronograma de trabajo, utilizar los formatos establecidos en la guía, identificar los puestos que se deben mapear, luego se deberá proceder a la recolección de documentos, efectuar el registro de datos generales e ingresos, determinar y validar las funciones, posteriormente se deberán fusionar y definir el nombre del puesto ajustado, efectuar la asociación de puestos y finalmente elaborar y aprobar el informe del mapeo de puestos de la entidad.”

Anexo 3: Producto 1: Mapeo de Puestos



Resolución Jefatural N° _____

Arequipa:

CONSIDERANDO:

“Que, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada con Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, establece entre otros objetivos específicos, “Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan”;

“Que, mediante la Resolución de presidencia Ejecutiva N° 086-2017-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, “Normas para la aplicación del mapeo de puestos de la entidad en el marco del proceso de transito al régimen de la ley N° 30057, Ley del servicio civil”, la misma que en el anexo 1 forma parte de la presente resolución.”

“Que, en aplicación al ítem 5.2.4 de la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, “Normas para la aplicación del mapeo de puestos de la entidad en el marco del proceso de transito al régimen de la ley N° 30057, Ley del servicio civil”, la oficina de Recursos humanos o la que haga sus veces- en adelante la ORH, tiene la responsabilidad de dirigir las actividades necesarias para desarrollar el de puestos de la entidad.”

“Que en este contexto, la Oficina de recursos Humanos, ha elaborado la “Guía Metodología para la elaboración del mapeo de puestos de la Zona Registral N° XII”, la misma que señala los pasos a seguir a fin de identificar, analizar la dotación del recurso humano existente en la entidad, proponiendo mejorar los perfiles del puesto para un mejor desempeño.”

“Que resulta necesario que las entidades públicas cuenten con reglas claras y actualizadas que le permitan determinar los procedimientos y actividades necesarias para la ejecución del mapeo de puestos

en las entidades públicas, en el marco de la implementación del procesos de transito al nuevo régimen del servicio civil”;

“De conformidad con lo dispuesto en la ley N° 26366, ley de creación del sistema nacional de los registros públicos y de la Superintendencia de los registros públicos, sus modificatorias, la ley N° 29158, Ley Orgánica del poder Ejecutivo y normas conexas; en la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, “Normas para la aplicación del mapeo de puestos de la entidad en el marco del proceso de transito al régimen de la ley N° 30057, Ley del servicio civil, aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 086-2017-SERVIR/PE”.

Se resuelve:

Artículo 1.- “Aprobar la “Guía Metodología para la elaboración del mapeo de puestos de la Zona Registral N° XII”, que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.”

Artículo 2.- PUBLICAR, la “Guía Metodología para la elaboración del mapeo de puestos de la Zona Registral N° XII”, “aprobada por la presente resolución en el portal institucional de la Zona Registral N° XII Sede Arequipa, así como el intranet de la SUNARP mediante correo institucional.”

Regístrese y comuníquese.

SERGIO OBDINE SEGURA VÁSQUEZ

Jefe zonal

“Guía metodología para la elaboración del Mapeo de Puestos de la Zona Registral N° XII”

I. Disposiciones Preliminares

1. Introducción.

“En el marco de la creación del Nuevo Régimen del Servicio Civil y la migración que las entidades harán de forma progresiva al nuevo régimen, SERVIR ha establecido los Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil que establecen la ruta que las entidades públicas deberán seguir para transitar a dicho régimen.

La ruta se divide en cuatro etapas, que incluyen una etapa de preparación, una etapa de análisis situacional, una etapa de mejora interna y, finalmente, la cuarta etapa donde las entidades proceden a pasarse al nuevo régimen.

En este contexto, SERVIR ha puesto a disposición de las entidades la Guía de Mapeo de Puestos en la Entidad, que describe a detalle los pasos a seguir así como los instrumentos a emplear durante el mapeo de puestos en la entidad, primera actividad de la etapa de Análisis Situacional.

La presente “Guía Metodología para la elaboración del mapeo de puestos de la Zona Registral N° XII” abordará el desarrollo de la herramienta de Mapeo de Puestos, que forma parte de la "Etapa 2: Análisis Situacional" del proceso de tránsito y está enmarcada en la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 086-2017-SERVIR/PE”.

2. Objetivo.

“La presente directiva tiene por objetivo establecer las normas técnicas y procedimientos de observancia obligatoria que la Zona Registral N° XII Sede Arequipa, debe seguir para la ejecución del mapeo de puestos, en el marco del proceso de tránsito al régimen de la ley N° 300057, Ley del servicio Civil”.

3. Finalidad.

“La finalidad de la presente Directiva, es que la Zona Registral N° XII Sede Arequipa obtenga información fiable y oportuna con respecto a los puestos existentes en la entidad en el momento actual, la cual sirva, a su vez, como insumo para determinar la dotación de la entidad”.

4. Base Legal.

4.1. “Ley N° 30057, ley del Servicio Civil”.

4.2. “Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y sus modificatorias, que aprueba el reglamento de Organización y funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil”.

4.3. “Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”.

4.4. “Decreto Supremo N° 01-2014-PC, que aprueba el Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales”.

4.5. “Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, que formaliza la aprobación del documento “lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil, Ley N° 30057, en adelante Lineamiento para el tránsito”.

4.6. “Resolución de presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR/PE, que formaliza la aprobación de la directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de puestos y roles y manual de puestos tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil” y sus modificatorias”.

5. Alcance.

“Se encuentra comprendida dentro de los alcances de la presente directiva, a la Zona Registral N° XII Sede Arequipa”.

II. Disposiciones Generales

1. Definiciones

“Para efectos de la presente directiva, se considera las siguientes definiciones”:

Mapeo de Puestos.- “Es una actividad que consiste en el recojo y sistematización de la información de los puestos y posiciones existentes en la entidad y en el análisis de la misma”.

Manual puesto tipo (MPT).- “Documento aprobado por SERVIR que contiene los perfiles de puestos tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales necesarios dentro de cada rol de familia de puestos, y que sirven de base para que las entidades elaboren su manual de perfil de puestos”.

Cuadro para Asignación de Personal (CAP).- “Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobatorios de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en el ROF de la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa”.

Cuadro para asignación de personal provisional (CAP PROVISIONAL).- “Documento de gestión de carácter temporal que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF o manual de Operaciones, según corresponda, cuya finalidad es viabilizar la operación de las entidades públicas durante la etapa de transición del sector público al Régimen del Servicio Civil previsto en la ley N° 30057 y en tanto e reemplace el CAP y PAP por el CPE”.

Responsabilidades

“El titular de la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, es quien impulsa y avala el cumplimiento de la presente directiva en el marco del proceso de tránsito al nuevo régimen del servicio Civil. Asimismo, remite a SERVIR la matriz y reporte final de mapeo de puestos aprobados por la comisión de tránsito al régimen del servicio Civil de la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, en adelante comisión de tránsito”.

“La oficina de recurso Humanos o la que haga sus veces en adelante la ORH tiene las siguientes responsabilidades: a. dirige las actividades necesarias para desarrollar el mapeo de puestos en la entidad. b. Efectúa el análisis de la información recopilada y elabora

las propuestas de matriz y de reporte final de mapeo de puestos que serán remitidos a la Comisión de tránsito de la entidad”.

III. Consideraciones previas al desarrollo del Mapeo de puestos

A. Conformación de equipo de trabajo responsable.

“El mapeo de puestos es una actividad compuesta de tareas relativamente simples, pero que son a su vez altamente operativas debido a que se requiere el ingreso cuidadoso de data e información en los diferentes campos que conforman la Matriz de Mapeo de Puestos. Es por ello que se requiere que dentro de la conformación del equipo de trabajo para llevar a cabo las tareas que demande dicha actividad, el mencionado equipo inicialmente deberá ser liderado por la Oficina de Recursos Humanos de la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa y la que designe la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil. SERVIR brindará asistencia técnica a la entidad, a través del Equipo de Implementación y Monitoreo del Proceso de Tránsito a la Ley SERVIR”.

B. Elaboración de cronograma de trabajo.

“La Comisión de Tránsito debe asegurar el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo al asumir el desarrollo del Mapeo de Puestos, por ello, a fin de realizar un seguimiento de las actividades se recomienda contar con un cronograma de trabajo en el que se precise actores involucrados, fechas de inicio de envío de avances y de conclusión de cada actividad”.

C. Secciones y campos en la matriz de mapeo de puestos.

“La matriz es un archivo en hoja de cálculo que contiene diferentes variables agrupadas en 'secciones' y 'campos', Asimismo, la matriz cuenta con una pestaña denominada "Informe de Mapeo de Puestos", la cual recoge la información registrada y genera de forma automática gráficos y cuadros de datos, los cuales serán de utilidad al momento de elaborar el Informe Final de Mapeo de Puestos. Existen campos que deberán contener información específica según régimen laboral o modalidad contractual”.

D. Identificación de puestos a mapear

“El mapeo de puestos deberá considerar la totalidad de recursos humanos ocupados o no de la entidad independientemente de los regímenes laborales y modalidades contractuales; sin embargo, se deberán tomar en cuenta lo siguiente”:

- “Todos los puestos ocupados o no ocupados deberán remitirse a la fecha de corte previamente establecida”.
- “Se deberán mapear únicamente aquellos que desempeñen funciones de carácter permanente, es decir, aquellas que están asociadas al cumplimiento de las funciones de los órganos o unidades orgánicas”.
- “Las modalidades formativas laborales (incluye SERUMS, SECIGRISTAS u otros) no se mapean”.
- “Sí el porcentaje de puestos CAP no ocupados es mayor al 50% (CAP previsto/CAP Total), la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa decidirá si estos puestos serán incluidos en la matriz o agregarlos como un anexo del informe”.
- “Los puestos bajo D. Leg. 1057 — CAS se considerarán como previstos (no ocupados) aquellos que a la fecha de corte se encuentren en proceso de contratación, es decir, que la convocatoria esté publicada en el portal electrónico del Servicio Nacional del Empleo a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y/o en la página web de la entidad”.

IV. Desarrollo del Mapeo de Puestos

A. Recolección de Documentos.

“El Mapeo de Puestos es una foto actual de la situación de los puestos de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa por lo que se requiere que toda la información se remita a una única fecha de corte a fin de no distorsionar los datos del mapeo. Cabe señalar que el mapeo de puestos no tiene implicancias legales sólo tiene un valor de herramienta de diagnóstico que será una línea de base sobre puestos y posiciones de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa”.

“Tomando como base la fecha de corte se deberá recopilar la información correspondiente al cuadro N° 3.1: campos y documentos de donde obtener información”.

B. Registro de datos generales e ingresos.

“Una vez que se cuente con la información necesaria descrita previamente, se ingresará los datos de los documentos vigentes a la fecha de corte desde la columna "nombre de órgano" hasta la columna "total ingreso mensual bruto (CAS/Otros)", según corresponda”.

Nota:

- “Para el ingreso de los puestos previstos se deberá tener en cuenta los criterios de puestos a mapear establecidos en las consideraciones previas presentadas en el punto d) de la presente Guía”.
- “Se recomienda iniciar el ingreso de información en una hoja "borrador”.

“Los datos de las columnas desde "nombre de puestos" a "total ingreso mensual bruto" deberán considerarse según lo establecido en los documentos señalados en el Cuadro N° 3.2 del anexo 1 Guía para el desarrollo del mapeo de puestos en las entidades públicas”.; “sin embargo, puede ocurrir que los puestos, cantidad de ocupantes y previstos que se encuentren en dichos documentos no se ajusten a la realidad de los órgano o unidades orgánicas, por lo que se recomienda que se valide dicha información con los jefes, el cual podría realizarse durante la determinación y validación de funciones”.

C. Determinación y validación de funciones.

“Una vez concluido el ingreso inicial de la información, el equipo de trabajo determinará las funciones de cada uno de los puestos ocupados consignadas en los documentos de gestión, TDR y/o contratos, respectivamente. Para ello, podrán sintetizar funciones similares o redundantes, así como no considerar aquellas que no resulten determinantes”.

“Las funciones a consignar deben poseer una estructura que permita identificar verbo, objeto y resultado de la misma, esto a fin que se pueda precisar las actividades relacionadas. Una función que no presente esta estructura puede resultar imprecisa, ya que no se podrá reconocer el aporte de un puesto al área al cual pertenece”:

“Si bien en muchos casos las funciones recopiladas no poseerán esta estructura, se apelará a la experiencia del equipo de trabajo para identificar aquellas funciones que puedan delimitar claramente las competencias del puesto. Se presenta una serie de ejemplos a fin de ayudar en la comprensión de la estructura en mención”.

“Al tener recopilada las funciones relevantes por cada puesto ocupado, estas podrán ser consignadas en la siguiente ficha o algún otro instrumento elaborado por la entidad y deberán ser remitidas a los jefes de los órganos o unidades orgánicas, así como la matriz borrador para su validación”:

D. Fusión y definición del nombre del puesto ajustado.

“Al realizar el mapeo de puesto es posible que el equipo de trabajo identifique puestos con características similares. En estos casos, podrían ser fusionados, siempre y cuando cumplan con las reglas citadas en la presente Guía”.

“Por lo tanto luego de contar con la información de funciones debidamente validadas por los jefes de la entidad; éstas servirán como el insumo necesario para iniciar con la fusión de puestos”.

“Para la fusión de puestos, inicialmente identificaremos los puestos que cumplan con todas las condiciones señaladas a continuación”:

- Puestos ocupados
- Puestos con mismo nombre
- Pertenecer al mismo órgano o unidad orgánica
- Pertenecer al mismo régimen laboral
- Registrar la misma remuneración
- Contar con las mismas funciones

Luego de identificar a los puestos que cumplan con todas las condiciones establecidas procederemos a fusionarlos, esto se

realizará cambiando el dato de la columna "cantidad de ocupados" al número de puestos que han sido fusionados.

Anexo 4: Producto 2: Directiva de Evaluación de Desempeño



Resolución Jefatural N° _____

Arequipa,

Considerando:

Que, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada con Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, establece entre otros objetivos específicos, “Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan”;

Que, mediante la Resolución de presidencia 068-2020-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva para la Gestión del Subsistema de Gestión de Rendimiento, la entidad en el marco del proceso de transito al régimen de la ley N° 30057, Ley del servicio civil”, la misma que en el anexo 1 forma parte de la presente resolución.

Que, en aplicación al ítem 5.2.4 de la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, “Normas para la aplicación del mapeo de puestos de la entidad en el marco del proceso de transito al régimen de la ley N° 30057, Ley del servicio civil”, la oficina de Recursos humanos o la que haga sus veces- en adelante la ORH, tiene la responsabilidad de dirigir las actividades necesarias para desarrollar el de puestos de la entidad.

Que en el contexto, la Oficina de recursos Humanos, ha elaborado la “Directiva para el desarrollo de evaluación de desempeño - Registradores Públicos y Asistentes Registrales de la Zona Registral N° XII- Sede Arequipa”, la misma que señala los pasos a seguir a fin de realizar la evaluación de desempeño dirigido al personal objetivo, con la finalidad de establecer los niveles de desempeño de los servidores.

Que resulta necesario que las entidades públicas cuenten con reglas claras y actualizadas que le permitan determinar los procedimientos y actividades necesarias para la ejecución de la evaluación de

desempeño de los servidores en las entidades públicas, en el marco de la implementación del procesos de transito al nuevo régimen del servicio civil;

De conformidad con lo dispuesto en la ley N° 26366, ley de creación del sistema nacional de los registros públicos y de la Superintendencia de los registros públicos, sus modificatorias, la ley N° 29158, Ley Orgánica del poder Ejecutivo y normas conexas; en la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, “Normas para la aplicación del mapeo de puestos de la entidad en el marco del proceso de transito al régimen de la ley N° 30057, Ley del servicio civil. aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 086-2017-SERVIR/PE.

Se resuelve:

Artículo 1.- Aprobar la “Directiva para el desarrollo de evaluación de desempeño - Registradores Públicos y Asistentes Registrales de la Zona Registral N° XII- Sede Arequipa”, que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- PUBLICAR, la “Directiva para el desarrollo de evaluación de desempeño - Registradores Públicos y Asistentes Registrales de la Zona Registral N° XII- Sede Arequipa”, aprobada por la presente resolución en el portal institucional de la Zona Registral N° XII Sede Arequipa, así como el intranet de la SUNARP mediante correo institucional.

Regístrese y comuníquese.

SERGIO OBDINE SEGURA VÁSQUEZ

Jefe Zonal

Directiva para el desarrollo de Evaluación de Desempeño – Registradores Públicos y Asistentes Registrales de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

I. Disposiciones Preliminares

1. Finalidad.

La presente directiva tiene la finalidad de establecer los criterios y acciones que se deben seguir en las diferentes etapas del proceso de la evaluación de desempeño como parte de la implementación del subsistema de gestión de rendimiento de la Zona Registral N° XII –

Sede Arequipa, lo que contribuirá con el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales que permitirán brindar servicios registrales de calidad en beneficio de los usuarios de la entidad.

Mediante el proceso de evaluación de desempeño se determinará las fortalezas y debilidades del desempeño de cada uno de los colaboradores de la entidad lo que permitirá implementar las acciones de capacitación que serán incluidos en el Plan de Desarrollo de Personas.

2. Alcance.

Las disposiciones de la presente directiva son de aplicación al personal responsable de la calificación y pre calificación de títulos presentados por los usuarios de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, que estén comprendidos en el proceso de evaluación de desempeño y que se encuentren en la condición de contratados a plazo indeterminado o fijo, designados en cargos de confianza y contratados bajo el régimen especial de contrato administrativo de servicios, se exceptúa a los servidores que no hayan cumplido seis (06) meses al inicio de la relación contractual.

3. Base Legal.

- 3.1. Ley N° 26366 – Ley de creación de la SUNARP
- 3.2. Decreto Supremo N° 012-2012-JUS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la SUNARP.
- 3.3. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, publicada el 13 de agosto de 2002.
- 3.4. Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Publico
- 3.5. Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil • Decreto Legislativo N° 1146 que modifica la Ley N° 29248.
- 3.6. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y normas modificatorias
- 3.7. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE que aprueba la “Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento”.

- 3.8. Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo
- 3.9. D.S. N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, que aprueba la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- 3.10. Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios
- 3.11. Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios
- 3.12. Decreto Supremo N° 065-2011-PCM, que modifica el Reglamento de Decreto Legislativo N° 1057.
- 3.13. Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales.

4. Responsabilidades.

A. El Titular de la Entidad o Jefe Zonal.

Es el máximo responsable de la conducción operativa de la evaluación de desempeño como parte del subsistema de la gestión de rendimiento de la entidad, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Garantizar el proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento en su entidad.
- b) Comunicar oportunamente a SERVIR las ocurrencias y propuestas de mejora que identifique en el proceso de implementación del subsistema de gestión del rendimiento.
- c) Crear las condiciones para que la Gestión del Rendimiento respete todos los parámetros establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los servidores civiles.

- d) Crear las condiciones para que la Gestión del Rendimiento respete todos los parámetros establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los servidores civiles.
 - e) Aprobar el cronograma institucional de la Gestión del Rendimiento y sus modificaciones.
 - f) Designar o ratificar anualmente a los miembros del Comité Institucional de Evaluación.
- B. La Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, tiene las siguientes responsabilidades.
- a) Aplicar la metodología e instrumentos para la Gestión del Rendimiento, definidos por SERVIR, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
 - b) Identificar y sistematizar el cuadro de servidores que cumplen el rol de evaluadores, durante la Etapa de Planificación del Ciclo de Gestión del Rendimiento.
 - c) Capacitar a los funcionarios públicos, evaluadores y evaluados, en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades, para la aplicación de las metodologías, instrumentos y procedimientos básicos de la Gestión del Rendimiento.
 - d) Comunicar a los registradores públicos y asistentes registrales los procedimientos básicos y características de la Gestión del Rendimiento y el proceso de evaluación de desempeño, así como los derechos y obligaciones que les corresponden.
 - e) Monitorear el correcto desarrollo de la evaluación de desempeño.
 - f) Asignar la calificación de los servidores evaluados, de conformidad con los puntajes obtenidos en la evaluación y trasladarla a los evaluadores para la comunicación oportuna a los servidores evaluados.

- g) Proponer y aplicar las políticas de evaluación de desempeño y difundir la metodología del proceso.
 - h) Identificar y sistematizar el cuadro de servidores que cumplen el rol de evaluadores, durante la Etapa de Planificación del Ciclo de Gestión del Rendimiento.
 - i) Absolver consultas y dudas respecto al proceso de evaluación
 - j) Centralizar y procesar las fichas de evaluación.
 - k) Elaborar el informe del proceso de evaluación y remitir a la Unidad de Administración.
 - l) Archivar los resultados de la evaluación de los colaboradores en el legajo personal de cada servidor.
- C. La Unidad Registral de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, tiene las siguientes responsabilidades.
- a) Implementar la Gestión del Rendimiento en la unidad, área o equipo a su cargo.
 - b) Establecer las metas conjuntamente con los servidores a evaluar, de acuerdo con los lineamientos y plazos establecidos.
 - c) Aplicar las metodologías e instrumentos definidos en cada una de las etapas de la Gestión del Rendimiento.
 - d) Remitir oportunamente a la ORH de la entidad el informe conteniendo las metas de rendimiento del personal a su cargo.
 - e) Convocar por medio físico o electrónico, la realización de la reunión de fijación de factores de evaluación, al menos con tres días hábiles de anticipación.
 - f) Realizar el seguimiento permanente al rendimiento de los servidores a su cargo y formular las acciones correctivas y recomendaciones que se requieran para el
 - g) Enviar un comunicado impreso o electrónico a sus evaluados, con al menos quince días hábiles antes de lo estipulado como fecha del hito intermedio, a fin de

recordarles la proximidad de la reunión de seguimiento contemplada en la tercera etapa del ciclo anual de Gestión del Rendimiento.

- h) Velar, por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para sus colaboradores.
- i) Documentar las evidencias y mantener los registros correspondientes, según se establezca en los procedimientos de la Gestión del Rendimiento.
- j) Evaluar el rendimiento de los servidores a su cargo y remitir los resultados a la ORH de la entidad en el plazo establecido en el cronograma institucional de la Gestión del Rendimiento y de la forma prevista en la presente directiva.
- k) Comunicar al servidor el resultado de la evaluación y notificarle la calificación obtenida.
- l) Brindar retroalimentación a los servidores a su cargo sobre la calificación obtenida.
- m) Elaborar el plan de mejora de los servidores evaluado a su cargo. Realizar la evaluación de desempeño laboral del personal a su cargo de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva.
- n) Remitir las evaluaciones a la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces en la entidad.

D. Comité Institucional de Evaluación.

El Comité Institucional de Evaluación (CIE): es la instancia que se encarga en cada entidad de confirmar la calificación otorgada en la Etapa de Evaluación, cuando un evaluado así lo solicite. El CIE se conforma en la Etapa de Planificación del Ciclo de Gestión del Rendimiento con resolución del Titular de la Entidad. Tiene responsabilidades previstas en el artículo 33 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

- a) Llevar el proceso de evaluación de desempeño laboral

- b) Confirmar la calificación de la evaluación de desempeño del colaborador, previa solicitud del evaluado.
- c) Participar de manera proactiva y constructiva en las diferentes etapas o fases establecidas durante el periodo.
- d) Cumplir con las disposiciones emitidas para la implementación del proceso de evaluación de desempeño.
- e) Solicitar a su evaluador ser evaluado dentro del plazo previsto por la entidad, en caso de que su calificación no haya sido notificada.
- f) Participar en las reuniones de seguimiento que se programen con el evaluador a lo largo del ciclo de Gestión del Rendimiento, así como a las reuniones de retroalimentación y de fijación de factores de evaluación
- g) Participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad para la adecuada marcha de la Gestión del Rendimiento.

5. Siglas y definiciones.

A. Siglas.

Tabla 1:

Principales siglas

Siglas	Descripción
Z.R.N° XII	Zona Registral N° XII – Sede Arequipa
ORH	Oficina de Recursos Humanos
UREG	Unidad Registral
UADM	Unidad de Administración
UAJ	Unidad de Asesoría Jurídica
UPP	Unidad de Planeamiento y Presupuesto

Fuente: elaboración propia

B. Definiciones.

Acciones de comunicación: Es el conjunto de actividades orientadas a informar y sensibilizar sobre la importancia de la evaluación de desempeño

Acciones de mejora: acciones de capacitación o iniciativas para fortalecer el desempeño.

Aspectos cuantificables: Elementos que reflejan el aporte del evaluado

Calificación: Es el grado dentro de una escala que se asigna al desempeño de un servidor evaluado para valorar el nivel de suficiencia en el cumplimiento de los factores de evaluación. Se expresa mediante una puntuación y denominación, de acuerdo al artículo 44 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

Colaboradores: Está conformado por las personas que laboran en la entidad bajo contrato laboral, es el equivalente a servidor público de acuerdo a lo definido por la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil

Compromisos: son las competencias que se evalúan de un servidor. Son características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso. Involucra de forma integrada el conocimiento, las habilidades y las actitudes.

Cronograma: documento formal que se elabora y aprueba por cada ciclo de la Gestión del Rendimiento

Desempeño: Actuación evidenciable de un servidor en el cumplimiento de sus funciones y el aporte en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Evaluados: son todos los servidores civiles que ejercen función pública (incluye los regímenes del Decreto Legislativo N° 728 y el Decreto Leg. N° 1057)

Factores de evaluación: son aspectos observables y verificables respecto a las cuales se evalúa el desempeño de los servidores

y para el presente documento de los Registradores Públicos y *Asistentes Registrales*. Los factores de evaluación podrán estar asociados a Metas y Compromisos.

Metas: son los factores que evalúan el cumplimiento de logros y objetivos. Se refieren al logro asignado a los puestos de Registrador Publico y Asistentes Registrales.

z: Es el documento mediante el cual se identifican y registran las recomendaciones de capacitación que evaluador y evaluado acuerdan en la Etapa de Retroalimentación. Asimismo, se establecen las necesidades relacionadas con el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la mejora del desempeño del evaluado en el siguiente Ciclo de Gestión del Rendimiento. Los Planes de Mejora de los servidores evaluados se constituyen en insumo para la formulación de los Planes de Desarrollo de Personas (PDP) de cada entidad.

II. Disposiciones Generales

1. Órgano Responsable del Desarrollo de la Evaluación de Desempeño de los Puestos de Registrador Público y Asistente Registral.

El proceso de la evaluación de desempeño laboral está a cargo de la Oficina de Recursos Humanos y se desarrolla de acuerdo a las disposiciones de la presente directiva.

La Oficina de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de verificar que se cumpla todas las etapas y condiciones inherentes al proceso de evaluación y de actualizar las herramientas necesarias para la evaluación de desempeño.

2. Condiciones Generales de la Gestión de Rendimiento – evaluación de desempeño.

Para participar en la evaluación de desempeño el Registrador Publico y Asistente Registral, deben contar con vínculo laboral vigente con la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.

En el caso de desplazamiento interno del personal, la evaluación del servidor estará a cargo de la unidad orgánica donde prestó el mayor tiempo de servicios durante el periodo de evaluación.

La evaluación de desempeño durante los dos primeros años de su implementación se realizará en forma anual, posteriormente se realizarán las evaluaciones de desempeño laboral semestrales.

3. Publicidad de la Evaluaciones y Registro de Resultados.

La entidad está en la obligación de comunicar y difundir entre el personal de la entidad las competencias por puesto y metas individuales y/o globales según corresponda, así como el periodo para el cual estas deben ser cumplidas y verificables.

Asimismo deberá comunicar la forma, criterios, métodos de evaluación y metas cuando corresponda con una anticipación no menor de tres meses anteriores al inicio del proceso.

III. Disposiciones específicas

Evaluación de Desempeño Laboral de Registradores Públicos y Asistentes Registrales.

La Evaluación de Desempeño, corresponde al proceso de valoración del desempeño del evaluado por parte del evaluador durante la etapa de seguimiento luego de contrastar los resultados logrados en el cumplimiento de las metas y compromisos establecidos.

Será el evaluador el responsable de iniciar esta etapa de acuerdo al cronograma institucional, y deberá finalizar con la entrega de la calificación a los servidores evaluados. En el caso que el servidor evaluado no reciba la notificación de la calificación en el periodo establecido en el calendario institucional, deberá solicitar a su evaluador que lleve a cabo la evaluación la remita a la ORH para poder recibir la calificación correspondiente al ciclo vigente en los plazos establecidos.

3.1.1.El proceso de Evaluación de Desempeño, ***se aplica a los puestos de Registradores Públicos y a los Asistentes Registrales de la Unidad Registral de la entidad.***

3.1.2.La evaluación estará alineada con los objetivos establecidos en los instrumentos de gestión institucional vigentes, como el POI y el PEI.

3.1.3.El colaborador será evaluado por el Jefe de la Unidad Registral con la posibilidad que el jefe cuente con el apoyo de personal que tenga contacto directo con el evaluado a nivel superior jerárquico para solicitar referencias, situación que no implica que el funcionario evaluador pueda delegar su responsabilidad de evaluar.

3.1.4.El evaluador debe cumplir con los plazos del proceso que deberán ser determinadas y comunicadas por la Oficina de Recursos Humanos, guardando la confidencialidad y veracidad de la información.

Responsables y participantes en el Proceso de Evaluación de Desempeño.

En el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño laboral del personal dedicado al proceso de calificación y precalificación de títulos intervienen los siguientes actores:

3.2.1.Jefe Zonal: Es la máxima autoridad administrativa de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, responsable de la asignación de los recursos necesarios y de la implementación de la evaluación de desempeño, emite la resolución de aprobación del cronograma y formaliza la relación de los servidores a ser evaluados.

3.2.2.Oficina de Recursos Humanos: Es la responsable de la conducción del proceso de evaluación, custodiar la información de cada evaluado, consolidar la información referida a las oportunidades de mejora en el desempeño individual e institucional y enviarla a la OGRH para que la consolide a nivel entidad.

3.2.3.Jefe de la Unidad Registral (Evaluador): Tiene la responsabilidad de conducir el proceso de evaluación, efectuar el seguimiento del proceso a través del registro de la acciones correctivas y recomendaciones para el cumplimiento de los factores de evaluación y la mejora del desempeño individual e institucional

3.2.4.Registradores Públicos y Asistentes Registrales (Evaluados): Son los servidores sujetos a la aplicación de la evaluación de desempeño, en la oportunidad determinada por el titular de la entidad.

3.2.5. Comité Institucional de Evaluación:

Está conformado por 3 integrantes: El responsable de la Oficina de Recursos Humanos, un representante de los evaluados y un representante del órgano evaluador.

Es la encargada de atender el reclamo del evaluado con los resultados de la evaluación y de ser el caso confirmar la calificación asignada en la etapa de evaluación.

Proceso de la Evaluación de Desempeño Laboral de registradores públicos y asistentes registrales

El Ciclo de Gestión del Rendimiento: es un proceso integral, continuo y sistemático, de carácter anual, que inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional. Este ciclo se desarrolla a través de las siguientes etapas:

3.3.1. Etapa de Planificación: Es la etapa de inicio del proceso de evaluación de desempeño y comprende las acciones previas de:

- a) Comunicación y citación a los participantes
- b) Aprobación del cronograma
- c) Definición de la matriz de participantes: Registradores Públicos y Asistentes Registrales
- d) Definición de los factores de evaluación, por el evaluador y se formaliza en reunión con el evaluado
- e) Los factores de evaluación están conformados por los niveles de producción por cada tipo de registro, que comprende la calificación cuantitativa positiva o negativa de los títulos presentados por los usuarios. Las observaciones infundadas inciden negativamente en la puntuación cuantitativa que se debe considerar en el proceso de evaluación. **Ver factores de evaluación en Anexo N°**

Etapa de Seguimiento

Se inicia después de formalizados los factores de evaluación, tendrá una duración de seis meses. En esta etapa el evaluador cumple con las siguientes obligaciones:

- a) Orienta al evaluado.
- b) Retroalimenta al evaluado dentro del periodo programado, por lo menos en una reunión previa citación, identificando las dificultades en el cumplimiento de los factores de evaluación y proponiendo las acciones correctivas y recomendaciones, asimismo recoge las oportunidades de mejora para el desempeño individual e institucional.
- c) Motiva al evaluado para la participación activa en el proceso de evaluación de desempeño.
- d) Apoya al evaluado para el cumplimiento de los factores de evaluación ya determinados.
- e) Recoge las evidencias referidas al desempeño del evaluado, en base a los factores de evaluación establecidos previamente, como mínimo durante el primer trimestre.

Etapa de Evaluación

En esta etapa, luego de revisar los resultados logrados por el evaluado, en el cumplimiento de los factores de evaluación establecidos, el seguimiento realizado y el registro de las evidencias, el evaluador valora el desempeño del evaluado.

Acciones de Retroalimentación

En esta etapa el evaluador y el evaluado establecen una comunicación asertiva y empática con la finalidad de intercambiar recomendaciones para mejorar el desempeño del evaluado.

Calificación.

La calificación se realiza mediante herramientas informáticas o por medios manuales. En el primer caso, la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, supervisa el procedimiento y, en

el segundo, lo asume. La asignación de la calificación se realiza en un plazo máximo de cinco días hábiles, contados desde el día siguiente de culminada la evaluación del cumplimiento de los factores de evaluación por parte del evaluador, según el cronograma aprobado.

El evaluador notifica la calificación a cada evaluado en un plazo máximo de cinco días hábiles, por los siguientes medios:

- a) Correo electrónico, previa autorización expresa del evaluado y confirmación de recepción por el evaluado o generada en forma automática, por el mismo medio.
- b) Entrega física del documento que contenga el resultado de la evaluación.

IV. Resultados y Presentación del Informe

4.1. Remisión del informe de evaluación a la Oficina de Recursos Humanos.

El evaluador, luego de haber evaluado y valorado cada uno de los factores establecidos al servidor, deberá remitir el informe a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad o quien haga sus veces, dentro de las fechas previstas en el calendario institucional, antes de culminar la etapa de evaluación.

4.2. Calificación.

La ORH de la entidad, o quien haga sus veces, recibirá los formatos correspondientes de cada servidor evaluado y se encargará de asignar la calificación que corresponda de acuerdo a la metodología definida.

Notificación de la calificación

Determinadas las calificaciones por la ORH, se envían a los respectivos evaluadores, quienes a su vez tendrán la responsabilidad de comunicar la calificación obtenida al servidor evaluado en un plazo máximo de dos días hábiles desde la recepción de las mismas y de acuerdo a las fechas acordadas en el cronograma institucional, y antes de dar inicio a la etapa de retroalimentación.

El evaluador deberá notificar la calificación mediante el formato respectivo y el servidor evaluado deberá firmar el cargo correspondiente, manifestando su recepción. Dicha firma no se considera conformidad por parte del servidor evaluado con la calificación obtenida

V. Disposiciones Complementarias

Actividades para la evaluación de registradores públicos y asistentes registrales.

La evaluación de desempeño, incluye las actividades siguientes:

5.1.1.Recolección e integración de información de entrada.

En base al cronograma de evaluación, la Unidad Registral y los delegados de los evaluados deberán definir:

- Los requisitos y modelos que servirán de referencia para la aplicación de la evaluación de desempeño, donde se incluirán los objetivos, metas y valores institucionales.
- Competencias que debe reunir el personal del área a intervenir.
- Ambiente de trabajo.

5.1.2.Contenido de la Evaluación de Desempeño.

- Calificación de los actos, derechos y titularidades de los títulos presentados por los usuarios en términos de oportunidad.
- Se garantiza la eficiencia y eficacia en la calificación de los actos, derechos y titularidades de los títulos presentados por los usuarios.
- Se garantiza y promueve la capacitación e independencia para el cumplimiento de las funciones de los Registradores Públicos y Asistentes Registrales.
- El personal evaluado labora en un ambiente de trabajo apropiado y cuenta con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.

5.1.3.Análisis y presentación de la información integrada.

Los evaluadores presentan los documentos o fichas con la información de cada uno de los servidores evaluados ante la Oficina de Recursos Humanos para la asignación del puntaje correspondiente, integración, análisis y emisión de las recomendaciones y conclusiones.

5.1.4. Conclusiones y recomendaciones sobre el desempeño y los resultados

En base al análisis de los resultados de la evaluación de desempeño la Oficina de Recursos Humanos en coordinación con el Jefe de la Unidad Registral, deberán emitir las conclusiones y recomendaciones correspondientes, que deberán comprender entre otros puntos importantes los siguientes:

- Nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión del proceso de calificación y adecuación de los indicadores por tipo de registro y su complejidad.
- Consolidar los resultados de la evaluación de desempeño y proponer la aplicación de procesos de retroalimentación en los casos necesarios.

VI. ANEXOS

Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

Evaluación de Desempeño

Puesto : Registrador Público

Factores

1. Conocimiento del puesto.

Es el dominio que el servidor tiene de su función y los aspectos para el eficiente desempeño del puesto

2. Cumplimiento de metas.

Referido al logro de resultados programados en el tiempo

3. Habilidad para planificar.

Se refiere a la habilidad para formular planes de acción para el cumplimiento de metas.

4. Habilidad para dirigir y controlar.
Es la habilidad que el servidor tiene para conducir al personal a su cargo hacia el cumplimiento de objetivos y metas.
5. Habilidad para tomar decisiones.
Es la habilidad para accionar frente a alternativas múltiples en situaciones problemáticas.
6. Habilidad en argumentación jurídica.
Referido a la habilidad de presentar en forma coherente y clara la motivación jurídica que justifique su interpretación de las normas legales aplicables al caso concreto.
7. Relaciones interpersonales.
Es la habilidad para mantener relaciones efectivas en el entorno laboral tanto con los jefes inmediatos como con el personal a su cargo.
8. Habilidad para propiciar el desarrollo y experiencia profesional de su personal
Es la capacidad de motivar el desarrollo de aptitudes y experiencia del personal a su cargo.
9. Iniciativa.
Se refiere a la capacidad de proponer cambios, innovación y en base a su experiencia proponer mejoras en la prestación del servicio.
10. Responsabilidad.
Es la capacidad de cumplir con dedicación e interés el trabajo encomendado, para el cumplimiento de las metas trazadas.
11. Aplica y cumple políticas institucionales.
Está referido a la capacidad que tiene el servidor de ajustarse y cumplir las políticas institucionales.
12. Aplica valores institucionales.
Se refiere a la capacidad que el servidor tiene de aplicar los valores institucionales, como son la confianza, compromiso, innovación, servicio.

Evaluación de desempeño

Puesto : Asistente Registral

Factores

1. Conocimiento del puesto.

Es el dominio de conocimientos y técnicas que se requieren para el desarrollo de sus funciones.

2. Cumplimiento de metas.

Es la capacidad que tiene el servidor de cumplir con los plazos de precalificación registral.

3. Calidad en el trabajo encomendado.

Está referido al cuidado que debe tener el servidor en el cumplimiento de su trabajo.

4. Cantidad de trabajo.

Referido a la rapidez con la que desarrolla el trabajo encomendado, volumen del trabajo realizado, cumplimiento de plazos y metas.

5. Habilidad para organizar su trabajo.

Es la capacidad de ordenar el trabajo encomendado para el logro de los resultados esperados.

6. Relaciones interpersonales.

Habilidad para realizar el trabajo en equipo, mantener relaciones armoniosas con sus compañeros y superiores.

7. Responsabilidad.

Es la cualidad del servidor para cumplir sus obligaciones y compromisos adquiridos.

8. Disciplina.

Es la capacidad del servidor de cumplir con las normas institucionales.

9. Puntualidad.

Está referida a la cualidad del servidor de asistir en forma puntual a su centro de labores y a sus compromisos laborales.

10. Iniciativa.

Se refiere a la capacidad de proponer nuevas ideas para mejorar el desarrollo de su trabajo.

11. Cooperación.

Referida a la capacidad de apoyar en forma espontánea y positiva con las actividades laborales institucionales.

12. Compromiso.

Es la capacidad del servidor de orientarse hacia el logro de objetivos y cumplimiento de obligaciones laborales contraídas.

Anexo 5: Producto 3: Plan de Motivación Laboral

I. Generalidades (Objeto-Finalidad- Base Legal-Alcance)

Este producto se sustenta en el diseño de un Plan de Motivación Laboral.

1. Objetivo General.

Incrementar la eficiencia del personal en el proceso de la calificación registral por medio de un Plan de Motivación Laboral, siendo una de sus causas indirectas la insuficiente capacitación orientada a cubrir la necesidad funcional y la falta de motivación del personal, tal como se señala en el anexo 2 del programa presupuestal 113.

2. Objetivos Específicos.

- Incrementar el porcentaje de personal capacitado que labora en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.
- Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto del desarrollo de competencias que influyen en el desempeño laboral.
- Aprovechar las oportunidades de mejora relacionadas a las características motivacionales del personal que permitan su mejora.
- Implementar un sistema de compensaciones efectivo y eficiente que facilite el cambio conductual y actitudinal de los trabajadores en el horizonte temprano.

3. Finalidad.

La motivación en el ambiente laboral es un elemento indispensable para el desarrolló asertivo de cualquier organización, dada la fuerte relación que existe entre esta y la satisfacción relacionada a la dinámica interpersonal y comunicativa y las características generales del entorno (Peña y Villón, 2018); en ese sentido la motivación permitiría mejorar los niveles de eficiencia de los servicios registrales en la Oficina Registral No XII, promoviendo el bienestar de sus trabajadores al facilitar el mejor desempeño laboral permitiendo alcanzar resultados positivos en su puesto de trabajo.

Al respecto existe una extensa teoría que respalda el beneficio de la motivación para el desempeño del trabajador (Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavidez, 2020; Ruíz, 2016; Burga y Wiesse, 2018; Cuti,

2019) que mencionan como un trabajador motivado realiza sus actividades de forma tal que genera un beneficio tanto para él, como para la institución, generando en el proceso valor para la empresa (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

4. Base Legal.

- Constitución Política del Perú 1993.
- Ley N°26366 Ley de la creación de la SUNARP.
- Decreto Supremo N°012-2013-JUS Reglamento de Organización y Funciones de Resolución No 327-2009-SUNARPSN aprobó la Directiva No 009-2009-SUNARP-SN (Directiva de Acciones para optimizar los Servicios Registrales).

5. Alcance.

El presente Plan de Motivación laboral se centra en la oficina registral de la ciudad de Arequipa, Zona Registral N° XII - Sede Arequipa, enfocándose éste en el proceso de la calificación registral en sus diferentes registros.

II. Apreciación de Situación de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa

1. Descripción.

Siendo el problema específico del Programa Presupuestal 113, “las Deficiencias en la prestación de servicios registrales a personas de 18 años de edad a más personas jurídicas en el ámbito nacional.” Identificando como una de sus causas directas a los defectos en la calificación registral y causa indirecta la insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidad funcionales y la falta de motivación en el personal, tal como se evidencia en la Encuesta Nacional de Cultura y Clima Organizacional realizada en el 2019 por la misma entidad, la cual valora los aspectos relacionados a la remuneración, infraestructura, ambiente laboral, capacitación, tecnológico, integración , personal, igualdad, promoción, comunicación, estabilidad, beneficios, reconocimiento y otros, la cual se adjunta como anexo al presente documento.

Lo cual da luces sobre la problemática de la organización y las posibles estrategias a implementar para poder llegar a una solución que permita mejorar la eficiencia en el proceso de calificación registral.

2. Trabajos Previos.

Fuentes (2018) en su investigación “La motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Oficina Registral de Propiedad Inmueble de la Zona Registral N° IX – Sede Lima de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos SUNARP, 2017” cuyo objeto de estudio fue el de establecer cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la Oficina Registral de propiedad inmueble de la Zona Registral N° IX – Sede Lima, de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP, logrando establecer por medio de una metodología no experimental de corte transversal la fuerte relación que existe entre estas variables.

Yana (2019) en la investigación titulada “Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) San Borja – Lima 2018” donde determina como la motivación incide en el desempeño laboral del personal de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) San Borja – Lima 2018. La metodología utilizada se basó en la aplicación de un instrumento validado en muestra determinada en la organización, en sus hallazgos se obtuvo que el personal que participó del estudio tiene un nivel bajo de motivación, lo que influye también en su desempeño laboral y comunicación interna.

Jiménez y Sánchez (2018) en la tesis “El Clima Laboral y la Satisfacción de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) – Zona Registral N° V - Sede Trujillo, Año 2018” buscaba determinar cómo se relaciona el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos por medio de un estudio descriptivo correlacional; en sus hallazgos encontraron que existe una

correlación directa y de fuerte intensidad entre las variables planteadas.

Alaluna y Mayta (2016) en la tesis titulada “La Motivación y el Desempeño Laboral de una Oficina de los Registros Públicos” establece una relación entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos; el tipo de estudio desarrollado es de tipo cuantitativo, correlacional y transversal dada la naturaleza de la información que se recogió para responder al problema y el nivel de medición; en sus resultados podemos encontrar que existe una relación de intensidad moderada y dirección positiva entre la motivación y el desempeño.

3. Teorías.

Motivación Laboral.

Se puede definir como el grado en que una persona es impulsada en gastar algún esfuerzo para el logro de algún propósito; en ese sentido la motivación en el trabajo se podría definir como el grado en que una persona trabaja en la dirección que las características que el trabajo espera (Rainey, 2000).

Roussel citado en López (2005) define a la motivación laboral como “un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados” (p. 26); Marin y Placencia (2017) la conceptualizan como el estado interno que activa y dirige los pensamientos, y que además tiene el poder de mantener y direccionar una conducta en una dirección específica.

Sabir (2017) define a la motivación como las razones por las cuales las personas se comportan de una manera determinada, es decir, son las razones por las que las cuales se generan las acciones, deseos y necesidades de la gente, de manera que origina una repetición en el comportamiento.

Complementariamente Arsic et al. (2015) resaltan la importancia del recurso humano en las empresas puesto que este es el único

recurso inagotable de las organizaciones, y por lo tanto, uno de los factores más trascendentales para el éxito, eficiencia, efectividad y logro organizacional.

Según Reeve (2009), existen una serie de motivos internos que moldean el comportamiento del ser humano, estos pueden ser categorizados de la siguiente manera:

- Necesidades: son aquellas condiciones que permiten a la persona vivir y crecer de forma adecuada.
- Cogniciones: son los pensamientos, creencias , deseos y percepciones que dirigen la forma de pensar de la persona.
- Emociones: tiene que ver con los fenómenos subjetivos, que permiten la reacción del ser humano a diferentes sucesos; estos pueden manifestarse de cuatro formas: (a) los sentimientos, (b) la disposición fisiológica, (c) la función y (d) la expresión.

Sabir (2017) menciona que la investigación en este tema ha encontrado que la motivación tiene una serie de características positivas en los empleados de manera que estos se suelen mostrar:

- Mejores formas de completar las tareas.
- Una orientación más robusta y fuerte hacia la calidad.
- Trabajan desempeñando niveles más altos de productividad y eficiencia.

Además, el mismo autor describe una serie de aspectos que resaltan en los trabajadores motivados:

- Suelen buscar mejores formas de hacer el trabajo,
- Se preocupan por los clientes,
- Son orgullosos de su propio trabajo y,
- Son más productivos.

Según Tracy (2015) existen cinco factores que las personas necesitan para motivarse en el trabajo:

- Los objetivos deben de ser claros, y elaborados por mutuo acuerdo entre los miembros del equipo.
- Las formas y criterios con los que el personal será evaluado deben de ser transparentes.
- Las fechas límite y los plazos, en lo que respecta a sus actividades, deben ser especificados claramente.
- Se debe de impulsar que el trabajador cumpla con los plazos, presupuestos y estándares establecidos.
- Debe de haber un sistema claro de recompensas que actúe en función del comportamiento logrado por el trabajador.

Al respecto, la motivación no es algo que se aprenda, sino más bien, es algo que se genera y promueve por medio de actividades y características particulares de los ambientes laborales motivadores, en donde confluyen una serie de factores internos y externos, que de ser utilizados adecuadamente influyen en la motivación particular de los trabajadores; en ese sentido, para el desarrollo de planes de motivación eficientes en las empresas.

Sabir (2017) recomienda:

- Reconoce de forma consistente a los colaboradores y no solo cuando se cumplan grandes metas.
- Los planes de motivación no deben ser iguales para todas las empresas, es necesario personalizarlos, permitiendo a los colaboradores seleccionar las recompensas que más les convenzan de entre una serie de opciones disponibles.
- Desarrolla los canales de comunicación y confianza entre los directivos y el personal, es necesario una relación directa.
- Implementa, en la medida de lo posible, horarios de trabajo flexibles para promover el equilibrio entre la vida y el trabajo de los colaboradores.

- Identifica las características particulares de los colaboradores para sacarle provecho a nivel organizacional y personal, algunos trabajadores disfrutan de tener más responsabilidades.
- Comparte la visión con todos y solicita sus ideas y puntos de vista sobre estas.
- Diversifica las recompensas, agrega elementos aleatorios para premiar a los colaboradores.

Además, en cuanto a los sistemas de motivación de personal en las empresas se pueden dar de tres formas (Makushkin, 2019): (a) Sistemas Materiales, relacionados directamente con las remuneraciones que los colaboradores perciben por sus actividades; (b) sistemas organizacionales, que se refieren a las condiciones del ambiente de trabajo en que los colaboradores realizan sus actividades; y (c) sistemas morales y psicológicos, los cuales son los más económicos y se relacionan con actividades directas que promuevan el respeto mutuo, la consideración personal, cuadro de honores, etc..

Metodología.

El plan se fundamenta en dos etapas bien diferenciadas: (a) Formulación y desarrollo, e (b) Implementación y seguimiento; y se fundamenta en el hecho de que las competencias blandas son tan importantes para el éxito de las organizaciones como las competencias duras (Nonaka y Johanson, 1985), por lo cual se considera ambas para su diseño.

En ese sentido, la metodología aplicada por cada etapa se detalla a continuación:

Primera Etapa: Formulación y Desarrollo.

Para el planteamiento del plan se utilizó una metodología no experimental, cualitativa y bibliográfica, puesto que se hizo uso de la literatura científica disponible en los diferentes medios y repositorios, seleccionándose, analizándose y procesándose en

la formulación de las diferentes partes que conforman el plan de motivación; siendo los pasos a desarrollados los siguientes:

1. Se plantearon los objetivos a alcanzar con el plan.
2. Se hizo una revisión sistemática de la literatura científica disponible sobre la motivación laboral.
3. Se segmentó, analizó y seleccionó la información relevante acorde a los objetivos planteados.
4. Se elaboraron las actividades a desarrollar en función de la información recopilada.
5. Se redactaron en el documento para su análisis y revisión posterior, concluyendo con la formulación del mismo.

Una vez formulado y aprobado el plan, se espera que este pueda ser implementado en la siguiente etapa.

Implementación y Seguimiento.

Esta etapa se centra en una metodología experimental, mixta y explicativa, puesto que se implementará el plan desarrollado en la etapa anterior buscando medir el efecto que este tiene en las variables estudiadas, es decir, como las actividades descritas en el plan influirán en la motivación laboral del personal que trabaja en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.

Para su implementación se seguirán los siguientes pasos:

1. Se identificarán los grupos de trabajo que participarán de las sesiones motivacionales.
2. Se ejecutarán las actividades descritas en el Plan de Motivación.
3. Se evaluará de forma permanente para dar seguimiento al impacto del programa en el personal según lo detallado en el Plan.

El entregable de la segunda etapa corresponde al informe final de aplicación, obtenido como resultado de la ejecución del plan en la oficina registral.

4. Procedimiento.

A continuación se detallarán los aspectos específicos en cuanto de las actividades para la motivación que serán implementadas en la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.

Primera Sección: Evaluaciones Previas.

Tal como se estableció en el análisis de las causas del problema, más específicamente en la causa indirecta denominada “Insuficiente capacitación orientada a cubrir las necesidades funcionales y falta de motivación personal” existe una prevalencia baja en lo que respecta a la capacitación del personal, siendo el porcentaje total de colaboradores capacitados el año 2017 de 17,9% del total, incrementándose el 2018 a un 41,55%, porcentajes que denotan una mejora progresiva, pero aún insuficiente.

Por otro lado, en cuanto del porcentaje de no conformidades, se tuvo en el año 2017 un 44%, el cual se mantuvo en la misma proporción para el 2018. Estas cifras nos dan una buena imagen de lo que acontece en la organización, por lo cual es necesaria su intervención; esta sección se desarrollará de la siguiente manera:

A. Diagnóstico de causales de no capacitación.

Consiste en el mapeo de las principales causas por las cuales el personal de la organización ha fallado en capacitarse; además en esta etapa se explorarán los intereses y necesidades motivacionales del personal.

B. Detalle de actividades:

- Se aplicará una encuesta a todo el personal que labora en la organización, la cual podrá ser aplicada de forma presencial o virtual.
- Se tabularán los resultados utilizando el software Excel, elaborando tablas y gráficos que permitan una mejor interpretación.

C. Materiales requeridos:

- Formato de Encuesta (Anexo 01).

- Fotocopias o impresiones (en cantidad igual al número de colaboradores en la empresa, en caso de aplicarse de forma presencial).
- Números de teléfono de los trabajadores e internet activo (para aplicarse de forma virtual).
- Un computador con el software MS Excel instalado.

D. Plazo de ejecución:

- 15 días calendario.

E. Entregable:

- Informe Diagnóstico de Causales de no Capacitación.
- Pre-informe de Necesidades Motivacionales del Personal.

F. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Consiste en la identificación de las brechas de capacitación en cuanto de las competencias blandas y duras que los distintos puestos de trabajo requieren para un óptimo desempeño. Al igual que en el diagnóstico de causales de no capacitación; en esta etapa se profundizarán los intereses y necesidades motivacionales del personal previamente identificadas en la encuesta aplicada previamente.

G. Detalle de actividades:

- Se identificarán los grupos operativos que intervienen en los procesos que la organización desarrolla, para ello se tendrá como base al Manual de Organización y Funciones (MOF) y al Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Identificados estos grupos, se procederá a seleccionar de forma aleatoria en cada uno de ellos a un grupo de entre 5 a 8 trabajadores que participarán del grupo focal.

- En caso de que el grupo operativo identificado no tenga las suficientes personas, se procederá a seleccionar entre 1 a 2 personas que participarán de una entrevista a profundidad.
- Se ejecutarán los grupos focales o entrevistas a profundidad, según sea el caso.
- Los resultados serán tratados mediante un procesador de texto y de datos a elección como el software MS Office, elaborándose el informe de diagnóstico de capacitación

H. Materiales requeridos:

- Pre-informe de necesidades motivacionales del personal.
- Guía de preguntas de grupo focal (Anexo 02).
- Guía de entrevista a profundidad (Anexo 03).
- Fotocopias o impresiones (en cantidad igual al número de grupos focales y entrevistas a desarrollar)
- Si se aplicará de forma presencial: Un espacio libre que incluya una mesa, sillas, y algún aperitivo a compartir en cada grupo focal; además de un espacio privado para el desarrollo de las entrevistas a profundidad.
- Si se aplicará de forma virtual: Un software que permita la reunión y grabación en línea (como Zoom, Meet, etc.) del grupo focal o entrevista a profundidad.
- Un computador con el MS Office instalado.

I. Plazo de ejecución:

- 30 días calendario.

J. Entregable:

- Informe Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

- Informe de Necesidades Motivacionales del Personal.

4.2 Segunda Sección: Diseño de Programas.

A. *Elaboración del Programa de Desarrollo de Competencias (PDC).*

En esta parte se hará el diseño del programa de capacitación de competencias en base al diagnóstico desarrollado en la primera sección y que será aplicado en los diferentes departamentos de la organización.

B. *Detalle de actividades:*

- Se revisará la información obtenida del DNC con el fin de seleccionar los ejes centrales del desarrollo de competencias en el personal.
- Esta información del DNC será contrastada con el plan estratégico de la organización, seleccionando los temas de formación que serán implementados siguiendo el criterio de Pareto, el cual considera que para una gran mayoría de los fenómenos que ocurren en la práctica, el 80% de los resultados son producidos por el 20% de las causas (Dunford, Su y Tamang, 2014), es decir, existe un grupo de elementos vitales que aportan por sobre los demás en el logro de los objetivos, y que es importante poder identificarlos en cualquier programa de mejora para que este sea exitoso (Juran, 1954).
- Además de la selección de los temas, se hará una revisión de la participación de los trabajadores en las sesiones de encuesta, entrevista y grupos focales, con el fin de identificar aquellos colaboradores que tienen un mayor potencial y disposición a colaborar con la ejecución del programa.

- Con los temas de formación identificados y seleccionados, se procederá al diseño de actividades y cronograma para su implementación en los diferentes grupos de trabajo.

C. *Materiales requeridos:*

- Informe Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Informe Diagnóstico de Causales de no Capacitación.
- Computador con MS Office instalado.
- Acceso a Internet.

D. *Plazo de ejecución:*

- 20 días calendario.

E. *Entregable:*

- Programa de Desarrollo Competencias.
- Lista de Colaboradores de Mayor Potencial.

F. *Elaboración del Sistema de Motivación del Personal (SMP)*

La teoría del comportamiento humano establece que este es producto de la combinación de la motivación interna y compensaciones externas, con lo cual el simple establecimiento de un programa de entrenamiento de habilidades duras y blandas no constituye una garantía para el aprendizaje de los comportamientos (Zhang, 2012); entendiéndose por compensación a la gratificación que los trabajadores obtienen como recompensa por su labor, el cual permite además atraer y retener el talento dentro de la organización (Tello, 2017), y esta puede ser directa, indirecta y no monetaria (Snell y Bohlander, 2013).

En esa dirección, el programa de compensaciones a diseñar se basa en uno no monetario, por medio de recompensas, reconocimientos, etc., que no tienen un impacto económico (Madero, 2016) por lo que se vuelve necesario el desarrollo de un Programa de

Compensaciones que permita complementar la motivación, promoviendo así un cambio en el comportamiento organizacional del trabajador.

G. *Detalle de actividades:*

- En la primera etapa, relacionada con las evaluaciones previas se exploró las necesidades e intereses motivacionales del personal, en esta etapa se procesará esa información, analizando cuales son las compensaciones no monetarias más atractivas, y por lo tanto, de mayor impacto, que serán utilizadas como recompensas.
- Los criterios que se considerarán para el diseño de las recompensas son: (a) no deben de significar un gasto monetario, (b) deben ser de fácil acceso o elaboración, (c) deben de ser de amplia aceptación y atractivo por el personal y (d) deben ser sencillas y de fácil utilización.
- Identificadas estas recompensas, se procederá a su elaboración o gestión correspondiente, considerando en el caso de las recompensas que tengan un origen interno en la organización (ej., cartas de recomendación, cartas de felicitación, días libres, reconocimientos públicos, etc.) su aprobación por parte de la gerencia correspondiente; y para las de origen externo (ej., vales de consumo, descuentos de productos, descuentos de servicios, etc.), su gestión por medio de canjes u otras estrategias que permitan no tengan un costo monetario.
- Finalizada la elaboración y gestión de las recompensas, se elaborarán tres herramientas: (a) un **Cuadro Valorativo de Recompensas (CVR)** en donde se asignarán requisitos para cada una en

función del grado de atracción y requerimiento que estas significan para el personal de la organización (Anexo 4); (b) La **Lista General del Personal (LGP)**, en donde figuran los nombres y cargos del personal, además del registro de las recompensas adquiridas (Anexo 05).

H. Materiales requeridos:

- Computador por MS Office instalado.
- Informe de Necesidades Motivacionales del Personal.
- Acceso a Internet.

I. Plazo de ejecución:

- 20 días calendario.

I. Entregable:

- Sistema de Motivación del Personal.

Tercera Sección: Comunicación y Compromiso Organizacional.

A. Comunicación Organizacional.

Esta parte busca informar a todo el personal de la empresa sobre los cambios que se realizarán para poder implementar el plan de motivación en la organización, además de las características particulares del Sistema de Motivación y del Programa de Desarrollo de Competencias.

B. Detalle de actividades:

- Se elaborará una serie de herramientas de comunicación conteniendo toda la información relacionada al PDC y al SMP, tales como trípticos, fondos de pantalla, boletines impresos, digitales, etc.
- Estas herramientas de comunicación serán distribuidas de forma continua entre todo el personal por el periodo de dos semanas; al final de

ese tiempo el personal deberá firmar una lista donde indica haber recibido la información.

C. Materiales requeridos:

- Programa de Desarrollo de Competencias.
- Sistema de Motivación del Personal.
- Computador con un software de diseño gráfico instalado.
- Computador con MS Office Instalado e Adobe Acrobat.
- Acceso a Internet.
- Diseñador gráfico.
- Impresiones en cantidad variable.

C. Plazo de ejecución:

- 30 días calendario.

D. Entregable:

- Lista de recepción de información.

E. Compromiso Organizacional

Aquí se busca mitigar la resistencia al cambio en el personal, además de profundizar el conocimiento y aclarar las posibles dudas sobre el PDC y el SMP; además de poder incrementar el compromiso de los colaboradores con el trabajo para así incrementar su posibilidad de éxito.

F. Detalle de actividades:

- En la segunda sección del presente trabajo se identificó una lista de colaboradores de mayor potencial, en esta parte se hará uso de esa lista para contagiar el compromiso con este proyecto por medio del apoyo de ese personal.
- Las personas con mayor potencial y disposición identificadas serán capacitadas en los detalles del Programa de Desarrollo de Competencias y del Sistema de Motivación del Personal, dándoles la indicación de poder acercarse a sus compañeros

de trabajo para aclarar todas las dudas e inquietudes que estos puedan tener sobre el programa, además de trasladar esas inquietudes al equipo que las implementará.

- Seguidamente, se planificarán una serie de sesiones de capacitación e información con cada equipo de trabajo, donde se presentarán los objetivos que se desean lograr con el Plan de Desarrollo de Competencias y el Sistema de Motivación del Personal, además de aclarar sus dudas directamente.

G. Materiales requeridos:

- Salón con disponibilidad de un proyector.
- Computador con MS Office.
- Conexión a internet.

H. Plazo de ejecución:

- 30 días calendario.

I. Entregable:

- Listas de asistencia a las sesiones de capacitación e información.

Cuarta Sección: Implementación.

Consiste en la implementación de todo lo indicado en los documentos desarrollados: (a) Programa de Desarrollo de Competencias y (b) Sistema de Motivación del Personal.

A. Detalle de actividades:

- Se coordinarán con las gerencias o supervisiones de las áreas respectivas para su implementación.
- Se elaborarán las herramientas necesarias, implementándolas en cada área.
- Mensualmente, el área ejecutora de este plan hará una revisión del funcionamiento y logros obtenidos por con su implementación.

B. Materiales requeridos:

- Variables, dependen del tamaño de cada área y los materiales listados en el Programa de Desarrollo de Competencias y el Sistema de Motivación del Personal

C. Plazo de ejecución:

- Permanente.

D. Entregable:

- Informe Permanente de Funcionamiento.

Quinta Sección: Seguimiento y Mejora.

Esta corresponde a las actividades de seguimiento y mejora de las herramientas diseñadas.

A. Detalle de actividades:

- Directamente después de emitir el Informe Permanente de Funcionamiento se tendrá una sesión de trabajo con los colaboradores de mayor potencial en donde se hará una revisión de las apreciaciones que estos puedan tener, o hayan podido recopilar del personal sobre el PDC y el SMP.
- Se elaborarán en base a esas apreciaciones y sugerencias alternativas de mejora, las cuales serán informadas de manera extensiva en todo el personal, capacitándolos e implementándolas en la organización.
- Este proceso se repetirá inicialmente de forma mensual, incrementando el plazo a trimestral y semestral finalmente, conforme se perfeccionen los programas.

B. Materiales requeridos:

- Informe Permanente de Funcionamiento.
- Computadora con acceso a internet.

C. *Plazo de ejecución:*

- Permanente.

D. *Entregable:*

- Informe Permanente de Seguimiento y Mejora.

Documentos Anexos

Anexo 01: Encuesta de Causales de No Capacitación

PRIMERA SECCIÓN: CAPACITACIÓN

1. En el último año ¿Cuántas veces se ha capacitado con la SUNARP?

Nunca 1 vez 2 a 4 veces Más de 4 veces

2. ¿Participó de todas las capacitaciones programadas?

Si No

3. ¿Por qué motivos no participó de todas las capacitaciones?

Falta de tiempo Falta de dinero Falta de interés Otros motivos:

Si marco otros, ¿Qué motivo fue?: _____

4. ¿Cuáles capacitaciones le fueron programadas en los últimos 6 meses?

5. De las capacitaciones programadas ¿A cuáles no asistió?

SEGUNDA SECCIÓN: MOTIVACIÓN

1. Si pudiera recibir alguna recompensa por un trabajo bien hecho. ¿Qué puntaje, del 1 al 10, le pone a cada recompensa listada a continuación?

Días/horas libres	<input type="checkbox"/>	Salidas temprano	<input type="checkbox"/>	Cartas de felicitación	<input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación	<input type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input type="checkbox"/>	Tiempos de ocio	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad de horario	<input type="checkbox"/>	Trabajar desde casa	<input type="checkbox"/>
Entradas a eventos	<input type="checkbox"/>	Vales de consumo	<input type="checkbox"/>	Vales de descuento	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Hay alguna recompensa que te interesa y no está mencionada en las líneas arriba?

¿Cuál sería?: _____

3. ¿Hay alguna de las recompensas listadas a continuación que definitivamente no le gustaría recibir por ninguna circunstancia?

Días/horas libres	<input type="checkbox"/>	Salidas temprano	<input type="checkbox"/>	Cartas de felicitación	<input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación	<input type="checkbox"/>
Cursos de formación	<input type="checkbox"/>	Tiempos de ocio	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad de horario	<input type="checkbox"/>	Trabajar desde casa	<input type="checkbox"/>
Entradas a eventos	<input type="checkbox"/>	Vales de consumo	<input type="checkbox"/>	Vales de descuento	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Cuál es el motivo?: _____

Anexo 02: Guía de Preguntas de Grupo Focal

CAPACITACIÓN

1. ¿Por qué creen que algún colaborador no se capacitaría?
2. ¿Las capacitaciones que brinda la organización son suficientes? ¿Por qué?
3. ¿Las capacitaciones programadas son adecuadas? ¿Les permiten mejorar en su trabajo?
4. ¿Qué capacitaciones consideran son necesarias para su trabajo, pero no se están tomando en cuenta?
5. Además de las capacitaciones laborales ¿Hay algunos temas que les parecen interesantes para aprender?
6. ¿Cómo motivarían a sus compañeros para que participen en las capacitaciones?
7. ¿Qué dificultades existen por las cuales no se pueden capacitar como quisieran?

MOTIVACIÓN

1. ¿Cómo creen que se debería motivar al personal en la organización?
2. ¿Por qué puede pasar que una persona no se encuentre motivada en el trabajo?
3. ¿Qué dificultades existen para mantener una alta motivación en el trabajo?
4. ¿Qué recompensas les parecen más atractivas por su trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Qué recompensas no monetarias les gustaría recibir por un trabajo bien hecho? ¿Por qué?
6. ¿Hay alguna recompensa que no les parece atractiva y por lo tanto no les gustaría recibir por un buen desempeño en el trabajo? ¿Por qué?
7. ¿Cómo debería darse estas recompensas?
8. ¿Qué metas y logros quisieran alcanzar con su trabajo en la organización?
9. ¿La organización les ayuda a crecer personal y profesionalmente? ¿Por qué?

Anexo 03: Guía de Entrevista a Profundidad

CAPACITACIÓN

1. ¿Por qué crees que algún colaborador no se capacitaría?
2. ¿Las capacitaciones que brinda la organización son suficientes? ¿Por qué?
3. ¿Las capacitaciones programadas son adecuadas? ¿te permiten mejorar en tu trabajo?
4. ¿Qué capacitaciones consideras son necesarias para tu trabajo, pero no se están tomando en cuenta?
5. Además de las capacitaciones laborales ¿Hay algunos temas que te parecen interesantes para aprender?
6. ¿Cómo motivarías a tus compañeros para que participen en las capacitaciones?
7. ¿Qué dificultades existen por las cuales no te puedes capacitar como quisieras?

MOTIVACIÓN

1. ¿Cómo crees que se debería motivar al personal en la organización?
2. ¿Por qué puede pasar que una persona no se encuentre motivada en el trabajo?
3. ¿Qué dificultades existen para mantener una alta motivación en el trabajo?
4. ¿Qué recompensas te parecen más atractivas por tu trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Qué recompensas no monetarias te gustaría recibir por un trabajo bien hecho? ¿Por qué?
6. ¿Hay alguna recompensa que no te parece atractiva y por lo tanto no te gustaría recibir por un buen desempeño en el trabajo? ¿Por qué?
7. ¿Cómo debería darse estas recompensas?
8. ¿Qué metas y logros quisieras alcanzar con tu trabajo en la organización?
9. ¿La organización te ayuda a crecer personal y profesionalmente? ¿Por qué?

Anexo 04: Cuadro Valorativo de Recompensas

El cuadro deberá contener la siguiente estructura:

Código	Recompensa	Requisitos
Condiciones Especiales:		

De donde se extrae lo siguiente:

- **Código:** Es la combinación de letras y números que identifican una recompensa en particular.
- **Recompensa:** Es la descripción de la recompensa (ej. un día libre, vale de descuento en “x” restaurant, etc.).
- **Requisitos:** Son las condiciones que deben de cumplirse para poder hacer efectiva la recompensa.
- **Condiciones Especiales:** Son las condiciones particulares que regulan el canje de cada recompensa.

Para la elaboración y valoración de los requisitos para adquirir cada recompensa se considerará lo siguiente: (a) La cantidad de recompensas disponibles, (b) la dificultad para poder realizar su gestión, (c) la demanda que esta recompensa tiene en los trabajadores y (d) los objetivos a lograr con el plan de capacitación.

En ese sentido se presenta un ejemplo de cómo pueden ser redactados:

Código	Recompensa	Requisitos
DIA01	Un día libre	<ol style="list-style-type: none">1. Participar de la capacitación programada mensual.2. Cumplir con las metas de desempeño propuestas en el mes.3. Tener la recomendación de un compañero de trabajo.
Condiciones Especiales:	No podrá ser canjeado en cierres de mes o en días que haya un incremento especial de la carga laboral.	

Anexo 05: Lista General del Personal

Esta deberá contener como mínimo lo siguiente:

Mes:		Año:		
Código del trabajador	Apellidos y Nombres	Área de Trabajo	Nombre del supervisor	Recompensa/fecha de canje

De donde se extrae lo siguiente:

- **Mes:** Mes de referencia que corresponde.
- **Año:** Año de trabajo que corresponde.
- **Código del trabajador:** Código que el trabajador tiene en la empresa.
- **Apellidos y nombres:** Apellidos y nombres del trabajador.
- **Área de trabajo:** Área donde se desempeña el colaborador.
- **Nombre del supervisor:** Nombre de la persona responsable del trabajador.
- **Recompensa/fecha de canje:** Código de la recompensa canjeada / Fecha en que se realizó el canje o se le atribuyó la recompensa.

A continuación se presenta un ejemplo de su llenado:

Mes:	Marzo	Año:	2021	
Código del trabajador	Apellidos y Nombres	Área de Trabajo	Nombre del supervisor	Recompensa/fecha de canje
CT0303031	Pérez, Juan	Administración	Campos Hugo	DIA01 / 26.10.2021 VAL02 / 15.10.2021

Anexo 6: Producto 4: Lineamientos del Plan de Capacitación Registral

Unidad Orgánica : Unidad Registral

Área : Calificación Registral

Introducción

La Superintendencia Nacional de Registros Públicos, a través de la Oficina de General de Recursos Humanos, es responsable de desarrollar, promover, orientar, coordinar y difundir las acciones de capacitación en beneficio de los servidores de la entidad, en coordinación con la Sub Dirección Técnica Registral en materia de capacitaciones en temas registrales.

En tal sentido, el presente Plan de Capacitación se desarrolla en concordancia con la normatividad vigente y el Plan Estratégico Institucional 2021-2023, con la finalidad de coadyuvar con los objetivos institucionales a nivel nacional. Los contenidos considerados en el presente documento, incluyen en forma detallada temas específicos en materia registral dirigido al personal dedicado al cumplimiento del objetivo principal de entidad referido a la prestación del servicio de inscripción de actos, contratos y derechos, en términos de calidad, oportunidad y accesible a los ciudadanos, directamente vinculado al cumplimiento de la misión institucional, con la finalidad de reforzar los conocimientos, desarrollo de habilidades y aptitudes sociales, éticas y de formación laboral para mejorar sus competencias y lograr un mejor desempeño en el cumplimiento de su función en beneficio del ciudadano.

En el presente plan se toma en consideración una de las acciones estratégicas institucionales: Servicios de inscripción registral accesibles, oportunos y predictibles para los ciudadanos. - Esta acción busca el acceso a la seguridad jurídica de las transacciones económicas y sociales a través de la Inscripción Registral, la cual debe realizarse de manera oportuna teniendo como referencia los plazos normativos establecidos y brindar un servicio de calidad.

I. Misión y visión

1. Misión.

Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuna y predecible.

2. Visión.

La entidad pertenece al sector justicia, por tanto, asume en lo que corresponde la visión del sector:

*“En el Peru se respetan los derechos humanos en un contexto de cultura de la legalidad y convivencia social armónica, con bajas tasas de criminalidad y discriminación, donde **toda persona goza de seguridad jurídica** y tiene acceso a una justicia inclusiva y confiable, gracias a un Estado moderno y transparente que protege efectivamente los intereses del país y de sus ciudadanos”*

II. Justificación

Fortalecer el Plan de Desarrollo de Personal 2021-2023, cumpliendo los objetivos trazados para el ejercicio fiscal 2021, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal dedicado al proceso de calificación registral en beneficio de la prestación de servicios de calidad en los procesos de inscripción de titularidades, derechos, contratos y actos solicitados por los ciudadanos mayores de 18 años y satisfacer la demanda de servicio registral.

III. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal del área registral dedicado a la calificación registral

IV. Base Legal

1. Ley N° 26366 – Ley de creación de la SUNARP
2. Decreto Supremo N° 012-2012-JUS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la SUNARP.
3. Texto Único Ordenado del Reglamento General de los Registros Públicos, aprobado por Res. N° 126-2012-SUNARP/SN
4. Reglamento de Inscripciones del Registro de Predios, aprobado por Res. N° 248-2008-SUNARP-SN
5. Reglamento del Registro de Sociedades, aprobado por Res. 200-2001-SUNARP-SN
6. Reglamento de Inscripciones del Registro de Derechos Mineros, aprobado por Res. 052-2004-SUNARP-SN

7. Reglamento de Inscripciones del Registro Mobiliario de Contratos y su vinculación con los Registros Jurídicos de Bienes Muebles, aprobado por Res. 142-2006-SUNARP-SN
8. Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas no Societarias, aprobado por Res. 086-2009-SUNARP-SN
9. Reglamento de Inscripciones de los Registros de Buques, de Embarcaciones Pesqueras y de Naves, aprobado por Res. N° 022-2012-SUNARP-SA
10. Reglamento de Inscripciones del Registro de Propiedad Vehicular, aprobado por Res. N° 087-2004-SUNARP-SN
11. Reglamento de Inscripciones de los Registros de Testamentos y de Sucesiones Intestadas, aprobado por Res. N° 156-2012-SUNARP-SN
12. Reglamento de Saneamiento del Tracto Registral Interrumpido en los Registros Jurídicos de Bienes Muebles, aprobado por Res. N° 218-2006-SUNARP-SN
13. Reglamento de Inscripciones del Registro Público de Aeronaves, aprobado por Res. N° 360-2002-SUNARP-SN
14. Reglamento de Inscripciones de Bienes vinculados a la Pequeña Minería Artesanal en el Registro de Bienes Muebles, aprobado por Res. N° 106-2012-SUNARP-SN
15. Resolución N° 086-2020-SUNARP/SN, que aprueba el Plan Estratégico Institucional Ampliación del Horizonte para el periodo 2019-2023 de la Superintendencia de los Registros Públicos.
16. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, publicada el 13 de agosto de 2002.
17. Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Publico
18. Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil • Decreto Legislativo N° 1146 que modifica la Ley N° 29248.
19. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil
20. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, mediante la cual se aprueba la Directiva "Normas para la Gestión del

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas".

21. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE que aprueba la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas".

V. Finalidad publica del Plan de Capacitación

La finalidad del presente plan de capacitación es plantear las directrices requeridas para la formulación del plan anual de capacitación y dar cumplimiento al Plan de Desarrollo de Personas que en forma periódica se apruebe, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en beneficio del ciudadano. Asimismo, fomentar la cultura de la mejora continua con respecto a Capacitaciones, con vías a ser modelo de Gestión a nivel Nacional.

VI. Objetivos del Plan Capacitación

A. Objetivo General.

El plan de capacitación en temas registrales, tiene como objetivo dar a conocer las etapas, el procedimiento y requisitos que deberá cumplir el desarrollo de proceso de capacitación al personal de Registradores Públicos y Asistentes Registrales

B. Objetivos Específicos.

1. Implementar un proceso de capacitación integral y flexible con la finalidad de mejorar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones y prestar un servicio de calidad al ciudadano.
2. Desarrollar, actualizar y afianzar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal vinculado al proceso de calificación registral de los actos, contratos y derechos que se deben registrar, así como los requisitos y procedimientos relacionados a los distintos tipos de registros, consensuando los criterios de solución a casos prácticos.
3. Propiciar el cumplimiento de los objetivos institucionales en un ambiente de armonía y clima laboral que incentive la motivación y compromiso del personal con la prestación de servicios en beneficio de los ciudadanos.

VII. Etapas del Proceso de Capacitación

1. Planificación.

Para el desarrollo de la etapa de planificación se deberá realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en coordinación con el personal involucrado y el jefe de la Unidad Registral, etapa que se cumple durante el año anterior al inicio de la aplicación del proceso de capacitación. En esta etapa se debe cumplir con los pasos siguientes:

- a) Conformar el comité planificación de la capacitación en temas registrales, que deberá estar integrado por el responsable de la Oficina de Recursos Humanos, el jefe de la unidad registral, un registrador público y un asistente registral
- b) Sensibilizar al jefe de unidad, responsables de equipo y beneficiarios sobre la importancia de la capacitación, con la finalidad de motivar a los servidores de la Unidad Registral y comprometer su participación en el desarrollo de la capacitación para mejorar su desempeño y contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales
- c) Desarrollar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que consiste en levantar información, identificar y priorizar las necesidades de capacitación alineadas a los perfiles de puesto de Registrador Público y Asistente Registral y a los objetivos institucionales.
- d) Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas.

2. Desarrollo.

Esta etapa comprende la ejecución del proceso de capacitación, en base a las acciones contenidas en el plan de desarrollo de personas, que constituye la herramienta primordial para esta etapa.

El proceso de ejecución de las capacitaciones programadas, deberá cumplir con las siguientes actividades:

- a) Se inicia con la formulación de los términos de referencia por la Oficina de Recursos Humanos, en coordinación con los responsables designados por la Unidad Registral como área

usuaria, documento con el cual se efectúa el requerimiento de la contratación del o los proveedores que brinden servicios capacitación de calidad, con la finalidad de que el área de Abastecimiento proceda con los trámites necesarios para la selección del o los proveedores que brinden los servicios requeridos.

- b) Posteriormente se debe proceder con la difusión e inscripción del personal interesado en la capacitación programada en función a los temas previstos y al requerimiento de la Unidad Registral
- c) El personal beneficiario para su participación, previamente deberá contar con la autorización de su jefe inmediato y presentar su formato de compromisos que asume cada uno, documento que comprende entre otros cumplir con la asistencia mínima, cumplir con las evaluaciones de la capacitación que sean requeridas, aprobar con la nota mínima de calificación que la entidad determine, transmitir los conocimientos adquiridos entre el personal a su cargo, permanecer en la entidad el tiempo que se determine en función al valor de la capacitación así como devolver el costo de la capacitación en el supuesto de no cumplir con los compromisos asumidos.

3. Seguimiento y reconocimiento.

Culminado el proceso de ejecución de la capacitación corresponde a la entidad efectuar el seguimiento de los resultados de las acciones de capacitación desarrolladas, para el efecto en un periodo que la entidad determine se cumplirá con las actividades siguientes:

- a) Efectuar la medición del nivel de satisfacción y aprendizaje de los conocimientos de los participantes, mediante encuestas o entrevistas personalizadas con los beneficiarios, con incidencia en las funciones que a cada uno le corresponde desarrollar (propuesta a corto plazo)

- b) Verificar el nivel de impacto de los conocimientos y competencias adquiridas en el desempeño de las funciones de los beneficiarios, considerando para el efecto entre otros el incremento y la calidad de los niveles de calificación de los títulos asignados, para el efecto se aplica los indicadores que proporcione la Unidad Registral.
- c) Reconocer la mejora del desempeño del beneficiario del programa de capacitación, aplicando para el efecto los mecanismos de reconocimiento previstos por la entidad.

VIII. ANEXOS

Plan de capacitación 2022

I. Objetivo

Mejorar las competencias y habilidades de los servidores involucrados en el proceso de inscripción de títulos registrales presentados por los usuarios y brindar un servicio de calidad en tiempo oportuno

II. Programa

1. Registro de Propiedad Inmueble.

Sumilla:

Curso orientado a brindar conocimientos y desarrollar casuística sobre las normas aplicables en el procedimiento de calificación de títulos referidos al registro de propiedad inmueble, con incidencia en el proceso de independización y actos subsecuentes.

TEMARIO	HORAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Independización de la Edificación <ul style="list-style-type: none"> - La Propiedad Horizontal. - Ley 27157: Regímenes contemplados. - Independización de los Aires y de espacios sin construir. - Reglamento Interno y Sub reglamento (requisitos y formalidades). - Acta de Junta de Propietarios: Cuándo es necesaria, requisitos y formalidades. ○ Ley 30830 (modificación de ley 27157) <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de Certificado de Parámetros con dicha ley. 	<p>16 horas lectivas sincrónicas + 8 horas lectivas asincrónicas</p>

<ul style="list-style-type: none"> - En qué casos corresponde la Declaración Jurada: Modificaciones del D.S. 008-2019-VIVIENDA. - Improcedencia e intervención de Verificador Ad-Hoc: Según la Ley 30830. o Ley 27157 y D.S.035-2006-VIVIENDA (reglamento) <ul style="list-style-type: none"> - En que consiste la intervención del Notario - Actuación Notarial y Normas Técnicas. o Análisis de las principales resoluciones del Tribunal Registral. o Saneamiento de propiedad estatal o bienes del Estado. o Habilitaciones urbanas. o Resolución de casos prácticos. 	
TOTAL DE HORAS	24 hrs
*Todos estos temas enfocados en la aplicación al Derecho Registral y se dictarán generalidades que serán profundizadas con casuística.	lectivas.

2. Registro de Bienes Muebles.

Sumilla

Curso orientado a brindar conocimientos y desarrollar casuística sobre las normas aplicables en el procedimiento de calificación de títulos referidos al registro de bienes muebles, con énfasis en los procesos de modificación de características.

TEMARIO	HORAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Modificación de características registrales antes de la Inmatriculación. ● Acreditación de la adquisición. ● Vehículos dados de baja por entidades estatales. ● Cambio de características vehiculares. ● Inexactitud registral. ● Transferencias. ● Procesos notariales de declaración de propiedad vehicular. ● Procesos de tracto abreviado. ● Análisis de las principales resoluciones del tribunal registral. ● <u>Procedimiento registral con la Nueva Ley de Garantías Mobiliarias.</u> ● Resolución de casos prácticos. 	12 horas lectivas sincrónicas + 8 horas lectivas asincrónicas
TOTAL DE HORAS	20 hrs
*Todos estos temas enfocados en la aplicación al Derecho Registral y se dictarán generalidades que serán profundizadas con casuística.	lectivas.

3. Registro de Personas Naturales y Jurídicas.

Sumilla

Curso orientado a brindar conocimientos y desarrollar casuística sobre las normas aplicables en el procedimiento de calificación de títulos referidos al registro de personas naturales y personas jurídicas.

TEMARIO	HORAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Temas de capacitación Registro de Personas Naturales <ul style="list-style-type: none"> - Nombramiento de apoyo y salvaguardias frente a la interdicción civil inscrita del salvaguardista. - Revocatoria tácita aplicable a Testamentos y Otorgamientos de poderes. - Necesidad del Reglamento del Registro Personal – mandatos y poderes. - La irrevocabilidad de poderes en el Registro de Mandatos y Poderes. 	12 horas lectivas sincrónicas + 8 horas lectivas asincrónicas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Temas de capacitación Registro de Personas Jurídicas <ul style="list-style-type: none"> - Legitimidad en las convocatorias de los Órganos de las Personas Jurídicas. - Cooperativas. - Adecuación estatutaria y la legitimidad de convocatoria cuando la junta directiva está vencida. - Aplicación del Decreto Legislativo 1427 sobre disposiciones referentes al procedimiento de extinción de sociedad a instancia de parte. - Fusión y escisión de las sociedades. - Asociaciones y organizaciones sociales de base - Regularización de Juntas de usuarios del agua – ANA. 	
TOTAL DE HORAS *Todos estos temas enfocados en la aplicación al Derecho Registral y se dictarán generalidades que serán profundizadas con casuística.	20 hrs lectivas.

Cada curso debe ser desarrollado en la cantidad de horas lectivas virtuales programadas, dictadas por un aplicativo de video llamadas (sincrónicas) y, 8 horas lectivas virtuales plataforma adicionales para cada curso, a realizarse en un aplicativo o herramienta de enseñanza virtual con trabajos

complementarios evaluados en la misma y con flexibilidad horaria para realizarlos (asincrónicas).

Los aplicativos a utilizar, deberán ser indicados en las propuestas enviadas por los postores.

III. ACTIVIDADES

1. El Proveedor debe realizar las siguientes actividades:
 - Proponer 01 expositor para el dictado de cada curso.
 - Entregar los recursos didácticos (en digital) a la Entidad contratante, a través de la Oficina de Recursos Humanos para verificar el temario a dictar antes de la ejecución de cada curso, y de acuerdo a los requisitos mencionados en el apartado 5.3.
 - Facilitar a cada participante el acceso a un aplicativo para videoconferencia destinado a realizar las horas lectivas sincrónicas y, a una plataforma virtual que contendrá los recursos didácticos en idioma español (ppt, lecturas previas, bibliografía, videos, etc.) para realizar los trabajos complementarios de las horas lectivas asincrónicas.
 - Capacitar al Analista en Desarrollo y Clima Organizacional de la Z.R.N° XII – Sede Arequipa en el uso del aplicativo para videoconferencia y la plataforma virtual que se vaya a utilizar, y facilitarle el acceso a ambos, para que el mencionado servidor público pueda orientar y dar soporte a los participantes inscritos en cada curso.
 - Entregar a la entidad contratante, un Informe final (en digital) por cada curso en cumplimiento a los términos de referencia correspondientes.
 - Proponer recomendaciones e indicadores para la medición del impacto de las capacitaciones en el desempeño de los beneficiarios
2. El Expositor de cada curso, debe realizar las siguientes actividades:
 - Participar en la elaboración, ejecución y dirección de los

temas a tratar, en base al temario propuesto en el presente plan.

- Evaluar a cada participante mediante una prueba de entrada (no considerada para el promedio final) y una de salida como mínimo, dando una nota final de cada curso.
- Emitir un Informe final (en digital) de cada curso de acuerdo a los requisitos contenidos en los términos de referencia correspondientes, documento que será entregado a la Entidad contratante mediante el proveedor.

IV. Resultados Esperados:

Personal capacitado en cada uno de los temas objeto de la contratación, con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño de los Registradores Públicos y Asistentes Registrales en la función de calificación y pre calificación registral y brindar servicios de calidad a los usuarios de la institución.

V. Certificación:

El proveedor deberá entregar la Constancia o el Certificado de capacitación en cada uno de los temas objeto de la contratación, considerando que:

- El certificado se otorga previa evaluación, verificación de asistencia mínima del 80% a las sesiones programadas y aprobación del curso de capacitación impartido.
- La constancia de participación se otorga al personal que habiendo participado en la capacitación no alcanza el puntaje mínimo establecido en los términos de referencia correspondiente