

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROCESO DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE BIENES MUEBLES PARA
LA CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO DE LA SUPERINTENDENCIA
NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

TEJEDA POMA, IRMA LUISA

ASESOR

TIPISMANA NEYRA, MARCO ANTONIO

Villa El Salvador

2020

DEDICATORIA

A Dios por haberme guiado hasta este momento tan importante en mi vida, a mis padres por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente y el gran amor, a mis familiares, amigos y docentes que me apoyaron en este largo camino profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado hasta este momento tan importante en mi vida, permitirme alcanzar mis objetivos, por la fortaleza que le diste a mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Nancy por la confianza que siempre me dio, su apoyo incondicional, sus consejos, la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y por sobre todo por su amor.

A mi padre Freddy por su infinita perseverancia, confianza, rectitud, integridad y ética que me inculcaste desde el momento que inicié en este camino.

A ambos por darme esta gran oportunidad.

A mis familiares, mi abuela Irma por estar siempre conmigo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS.....	v
LISTADO DE TABLAS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
OBJETIVOS.....	x
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Bases Teóricas	4
1.2.1. Gestión de proceso de bienes muebles.....	4
1.2.2. Bienes muebles.....	6
1.2.3. Gestión de Procesos	8
1.2.4. Proceso de mejora.....	13
1.2.5. Calidad de servicio	18
1.3 Definición de términos básicos.....	26
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	27
2.1 Delimitación temporal y espacial del trabajo.....	27
2.2 Determinación y análisis del problema.....	27
2.3 Modelo de solución propuesto.....	30
2.4 Resultados	32
2.4.1 Propuesta	38
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	62

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo Deming	13
Figura 2. Estructura organizacional de Sunarp y Bienes Muebles	28
Figura 3. Modelo de solución propuesto	30
Figura 4. Identificación de problemas en la gestión de bienes muebles.....	35
Figura 5. Acciones que generan problemas en la gestión de bienes muebles	37
Figura 6. Flujograma del proceso mejorado.....	45
Figura 7. Estrategias de virtualización de inscripción de tramites	46
Figura 8. Actividades de la fase actuar	48
Figura 9. Establecimiento de sanciones	50

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Flujograma del proceso de la gestión de bienes muebles de Sunarp.....	32
Tabla 2. Identificación de problemas en la gestión de bienes muebles.....	35
Tabla 3. Causas de los problemas en la gestión de bienes muebles.....	36
Tabla 4. Tareas para la actividad inicial de atención al usuario	39
Tabla 5. Gestión de bienes muebles: etapas y contenidos de estas	43
Tabla 6. Verificación de la gestión de bienes muebles.....	47
Tabla 7. Formato de cumplimiento de indicadores de las actividades.....	48
Tabla 8. Corrección de las actividades de gestión de bienes muebles	49

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional denominado “Proceso de mejora de la gestión de bienes muebles en el área de Bienes Muebles la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos para la calidad de servicio al usuario”, para lo cual se tuvo como problemática principal del estudio respecto a la institución, al cual en adelante se le llamará SUNARP, la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la gestión de bienes muebles para la calidad de servicio al usuario en SUNARP?, para lo cual se planteó como objetivo general diseñar un proceso de mejora de la gestión de bienes para la calidad de servicio al usuario muebles en SUNARP. Para ello se propuso una metodología con un tipo de investigación aplicada, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental, se contó como fuente de datos la información de la empresa, para la utilización de al análisis documental y la observación para el llenado de la ficha de observación para la identificación de los problemas y los causantes de estos. Los principales hallazgos indicaron que existen problemas con respecto a los procesos establecidos en la gestión de bienes muebles lo que genera demora e inconformidades por parte de los usuarios. Finalmente se demostró que el diseño de un proceso de mejora mediante el modelo PCDA permite que los procesos sean mucho más efectivos y rápidos con los cuales mejora la gestión bienes muebles y genera que la percepción de la calidad de servicio brindado a los usuarios sea la correcta y adecuada.

Palabras clave: gestión de mejora, bienes muebles, calidad de servicio, Sunarp.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas instituciones públicas presentan problemas en sus procesos que tienen como finalidad brindar un servicio al ciudadano. Como respuesta a ello, las entidades buscan la forma de adaptarse y lograr mejorar su funcionamiento para que el usuario perciba que se está entregando un adecuado servicio. El Perú no es la excepción, ya que se han detectado deficiencias en los sistemas de las instituciones públicas en cuanto a la atención al ciudadano. No obstante, existen formas de mejorar y sobrellevar dichos obstáculos.

De manera específica, la presente se centra en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), la cual es una entidad descentralizada y autónoma, encargada del sistema nacional en los registros públicos, cuyas funciones primordiales y facultades son el establecimiento de normas técnicas y registrales de los registros públicos. Ante ello este trabajo de suficiencia tuvo como objetivo diseñar un proceso de mejora en la gestión del área de Bienes Muebles que brinda la oficina de registros públicos, donde se ha identificado todo tipo de problemas que afectan la calidad de servicio que se les brinda a los usuarios. En ese sentido, se buscó demostrar que un proceso de mejora basándose en el modelo PCDA beneficia la gestión de bienes muebles en Sunarp para la calidad de servicio al usuario. Esta investigación estuvo compuesta por dos capítulos principales:

El capítulo I, denominado marco teórico, se establecieron antecedentes del trabajo de investigación, las bases teóricas donde se ahonda en la forma general de los temas tratados y de los diferentes modelos de procesos de mejora y finalmente, la definición de términos básicos utilizados en el estudio.

El capítulo II, llamado metodología de desarrollo del trabajo profesional, es donde se abarca la delimitación temporal y especial del estudio, además se explica detalladamente el problema, se plantea el modelo de solución, y se presentan los resultados de los instrumentos utilizados. Finalmente expone la propuesta elaborada como objetivo de este trabajo.

En la parte última de la presente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo, como también las referencias utilizadas y los anexos del presente estudio.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar el proceso de mejora de la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario de la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos.

Objetivos específicos

Describir el proceso de mejora de la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario (área de Bienes Muebles de SUNARP) de la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos.

Analizar los cuellos de botella generados en la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario (área de Bienes Muebles de SUNARP) en la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos.

Analizar las causas de los cuellos de botella en la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario (área de Bienes Muebles de SUNARP) en la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos.

Estandarizar las actividades de cada proceso de gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario en la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Considerando las variables de estudio tales como gestión y calidad de servicio del área de Bienes Muebles de la SUNARP, se presentan los siguientes antecedentes tanto internacionales como nacionales.

En el plano internacional, Arias (2019) realizó un estudio que tuvo como propósito elaborar un plan de mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios de una entidad pública. En el trabajo se evidenció una falta de calidad en los servicios de registros de bienes, por la ineficiencia en sus actividades e ineficacia en los trabajadores de dicha institución. Además, se indicó que el espacio en el que se desenvolvían no era el correcto y que el trato que se le brindaba no era adecuado, por lo que se generó una alta inconformidad en los servicios que son básicos para los usuarios. Finalmente, se comprobó que la elaboración de un plan para el establecimiento de nuevas normas en la atención el usuario puede mejorar significativamente la calidad que brinda la organización en el registro de bienes. Se señaló que dicho tipo de propuesta puede emplearse para otras actividades y/o servicios que se realizan en la misma institución.

Suárez (2019) realizó una investigación con el propósito de identificar el proceso de administración y registro de los bienes inmuebles. Se demostró que el procedimiento en la gestión y registro de los bienes inmuebles de acuerdo con los resultados era deficiente, debido a que no se tenía una correcta realización de las funciones por parte de los trabajadores y los funcionarios públicos, ello evidenciado en la falta de comunicación de información hacia los usuarios, careciendo esta de rapidez y precisión. Esto generó que en el área de registro de bienes exista un alto índice de solicitudes y quejas no procesadas. Se indicó que los directivos no mostraban interés en solucionar estos problemas lo que generó más inconformidad por parte de los usuarios. Finalmente, con el correcto proceso de administración y registros de bienes muebles se pudo mejorar considerablemente las funciones del personal y tener las acciones necesarias para brindar un adecuado servicio, omitiendo los procesos que quitan tiempo en la atención.

Suarez y Tumbaco (2018) realizaron un estudio con el objetivo de llevar a cabo un análisis de los factores que generaban un servicio deficiente en el catastro de bienes de los usuarios. Los principales resultados demostraron deficiencias en la gestión en la calidad en el servicio de la entidad, sobre todo se indicaron problemas en los aspectos de planificación y organización para el registro de dichos bienes. Finalmente, se determinó que los ciudadanos del cantón en estudio se sentían disgustados por las estrategias con la gestión para el registro de algún bien o de un trámite diferente, debido a que las estrategias que se utilizaban para la gestión en la calidad de servicio no eran eficientes en el Cantón Pedro Carbo.

Alvarado (2018) formuló un trabajo que tuvo como principal finalidad analizar la importancia de los registros de bienes inmateriales en Guatemala. De acuerdo con la investigación, se indicó que la importancia del registro de las propiedades recae en la protección que debe brindar a las personas que tienen derecho sobre algún bien inmaterial o inmueble para que se brinde una seguridad jurídica oportuna. Sin embargo, se visualizaron ciertos aspectos que afectaban considerablemente la satisfacción de estos usuarios, como la demora en dichos registros y la falta de agilidad en los procesos, lo cual generó que estos usuarios pierdan tiempo innecesariamente. Finalmente se demostró que un registro ágil y eficiente permite que la atención de los usuarios que llegan para el registro de un bien inmaterial en dichas instituciones públicas puedan realizarlo de forma rápida y sencilla.

En tanto, en el país, cabe destacar la investigación de Tantahuillca (2019) que tuvo como objetivo principal elaborar un proceso de gestión para mejorar la calidad del servicio y la accesibilidad de los servicios de inscripción. Este estudio señaló que había mucha demora al brindar el servicio de inscripción de bienes muebles para los ciudadanos, debido a la poca cobertura de la Sunarp, donde del 100% de oficinas que tienen, el 38% no cuenta con un sistema registral promedio de la oficina y el 29% no cuenta con oficinas que tengan el servicio de registro de bienes muebles. Finalmente, se demostró que el 38% oficinas registrales de Sunarp, tienen demora en la calificación y registro de títulos de bienes muebles, lo que genera una gran pérdida de tiempo para el ciudadano al ir y esperar que lo atiendan en dichas oficinas.

Asimismo, Bedón y Paredes (2019) realizaron un estudio para hallar si la gestión de procesos y calidad del servicio en dos instituciones son iguales, de acuerdo con el marco político de gestión pública. Este trabajo halló que cuando es regular la gestión de procesos que realizan en Sunat, también lo es la calidad del servicio, según el 40% de los resultados encontrados. Por otro lado, en Osinergmin se indicó que cuando es regular la gestión por procesos, la calidad de servicio también se da de la misma forma según, según el 50% de los hallazgos. Finalmente se demostró mediante la prueba estadística que existe una diferencia significativa entre el proceso de gestión y la calidad de servicio en ambas instituciones públicas.

Vega (2018) en su trabajo que tuvo como principal propósito determinar la relevancia de las inscripciones registrales de las transferencias de los bienes inmuebles en Sunarp concluyó que la inscripción registral es importante y crucial para garantizar la seguridad jurídica en los procesos de transferencias y registros de los bienes inmuebles. Ello debido a que da protección a una persona sobre la oponibilidad y publicidad registral que brinda Sunarp, donde el 61.4% de los encuestados indicó que los trámites de registros tienen una seguridad; para ello, es necesario tener un personal capacitado y competente que brinde un servicio óptimo y garantice la conformidad de los usuarios. Finalmente, se encontró que se tiene un nivel alto de calidad en el servicio de inscripción por parte de la oficina de Sunarp, de acuerdo con el 55.2% de los usuarios, ya que mencionaron que sus trámites fueron confiables y ágiles.

Finalmente, en la investigación de Chirihuana (2018) que tuvo como objetivo hallar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en el área de registros de Sunarp. Los resultados de dicho estudio demostraron que el 56.7% de los encuestados calificaron tanto a la gestión administrativa y la calidad de servicios como buenas, debido a que se estaba haciendo un correcto desempeño por parte la empresa para brindar un servicio de registro rápido y fácil, lo cual hacía posible que se mantenga satisfechos a los usuarios de Sunarp. Finalmente, también se pudo encontrar mediante la prueba de Rho de Spearman, en la cual se encontró una significación del 0.000 y un coeficiente de 0.673, que existe relación entre la variable gestión administrativa y la variable calidad de servicio de Sunarp.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1. Gestión de proceso de bienes muebles

Definición de gestión

Se define a la gestión como un procedimiento integrado por cinco componentes de la administración. Estos son: planear, organizar, direccionar, coordinar y controlar. En ese sentido, muchos expertos coinciden en que la gestión es un tipo distinto de actividad responsable de hacer las cosas a través de otras personas, y es diferente de todos los demás tipos de actividades humanas (Manrique, 2016).

La fuente anterior señala que, de manera similar, también están de acuerdo en que todas las funciones de gestión son globales y que todos los gerentes en cualquier campo de los esfuerzos humanos realizan esas funciones típicas independientemente de lo que estén administrando.

Así, para Mora et al. (2016), la gestión es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno en el que los individuos, trabajando en grupos, logran alcanzar eficazmente los objetivos seleccionados. También puede definirse como el proceso de planificación, institución, actuación y control de las operaciones de una institución con el fin de lograr la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales para la consecución eficaz y eficiente de los objetivos. Asimismo, el procedimiento de trabajar con otros o a través de ellos sirve para la consecución de esas metas organizacionales de manera efectiva mediante el uso eficiente de recursos limitados en un entorno cambiante.

Con todo ello, se puede indicar que la gestión consiste en las actividades de planificación, institución, actuación y control, realizadas para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de personas y recursos.

Características de la gestión

De acuerdo con Mora et al. (2016) las principales características básicas de la gestión son:

- La gestión es un proceso orientado a objetivos.
Esto se asocia al hecho que una institución tiene un conjunto de objetivos básicos que son la razón básica de su existencia. En ese sentido, la gerencia va a unir los esfuerzos de diferentes individuos en la institución para lograr dichos objetivos.

- La gestión es omnipresente.
Las actividades involucradas en la administración y gestión de una institución son comunes a todas las instituciones, sin importar si estas se orientan a rubros diferentes ya sean económicos, sociales o políticos.

- La gestión es un proceso continuo.
Ello indica que es una serie de funciones ininterrumpidas, compuestas, pero separadas (planificación, institución, dirección, asignación de personal y control). No obstante, estas funciones son realizadas simultáneamente por todos los gerentes todo el tiempo.

- La gestión es una actividad de grupo.
Debido a que una institución es un conjunto de personas diversas con necesidades diferentes, es necesario permitir que todos sus miembros crezcan y se desarrollen a medida que cambian las necesidades y oportunidades.

- La gestión es una función dinámica.
Ello se debe a que tiene que adaptarse al entorno cambiante. Para tener éxito, una institución debe cambiarse a sí misma y sus objetivos de acuerdo con las necesidades.

- La gestión es una fuerza intangible.
Se refiere a que la administración es una actividad que no se puede ver, pero su presencia se puede sentir en la forma en que funciona la institución y cómo evoluciona dentro de la misma.

Funciones de la gestión

Según Melamed (2015), los aspectos o componentes principales de la gestión son cuatro: planificación, organización, dirección y control, Estos son los pilares fundamentales para poder tener una adecuada gestión dentro de una institución. El autor los detalla de la siguiente forma:

Planificación: La planificación es la determinación de objetivos y la formulación de planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y estándares necesarios para lograr los objetivos deseados de la institución. Para implementar los planes se debe contar con una estructura organizativa específica.

Organización: Los recursos o insumos humanos y materiales se asignan a las distintas unidades y se establecen relaciones entre las subunidades. Organizar es la segunda función de un gerente. La institución es el proceso de desarrollar una estructura entre las personas, la función y las instalaciones físicas para ejecutar los planes y lograr los objetivos establecidos.

Dirección: La tercera función de la cabeza de una institución es la de dirigir, estimular y motivar a las personas de la institución para que emprendan voluntariamente las acciones deseadas de acuerdo con planes y objetivos predeterminados. Cabe mencionar que la motivación es una parte integral de la dirección para asegurar los resultados deseados.

Control: La cuarta y última función de la gestión es la de controlar para asegurar la acción dirigida según los planes y objetivos. El control incorpora el establecimiento de estándares, mediciones y comparación de los resultados reales con el estándar, y la acción correctiva necesaria para eliminar las desviaciones del plan.

1.2.2 Bienes muebles

Los bienes muebles significan la propiedad cuya ubicación se puede cambiar, incluidas las cosas que se fijan o se encuentran en la tierra, y los

documentos, aunque los derechos representados por ello no tienen una ubicación física (Merino, 2017).

El autor explica que, dentro de los bienes muebles, se incluye madera en pie, cultivos en crecimiento y pasto, frutas y árboles, y propiedades de cualquier otra categoría. Las palabras “propiedad mueble” tienen la intención de incluir la propiedad corporal de toda descripción, pero las cosas adheridas a la tierra pueden convertirse en bienes muebles al separarse de la tierra como, por ejemplo, los carros cargados de tierra o las piedras extraídas convierten en bienes muebles.

Asimismo, Orrego (2019) asoció el término bienes muebles a los bienes personales sujetos al derecho civil, donde se incorpora cualquier propiedad que se pueda mover de un lugar a otro. Los bienes muebles, así, se anexan al propietario, donde se incluyen objetos inanimados capaces de ser movidos por poderes extraños, dentro de los muebles incluyen cosas que se pueden mover de un lugar u otro; y materiales hasta que se incorporen a un edificio.

Por ello, señala la fuente previa, cuando se trata de la venta de una propiedad o la compra de una casa, los bienes muebles pueden describirse como los bienes del vendedor que no están adheridos a la propiedad, por ejemplo, cortinas o artículos del hogar, que no forman parte automáticamente del acuerdo de venta.

Diferencias entre bienes muebles y bienes inmuebles

Como menciona Merino (2017) aparte de las diferencias en los métodos de valoración de bienes inmuebles y bienes muebles, las principales diferencias se pueden entender a partir de los siguientes puntos:

Bienes muebles: Los bienes muebles generalmente se consideran en los sistemas de derecho civil, la propiedad personal se denomina propiedad mueble: es cualquier propiedad que se puede mover de un lugar a otro.

- Es un bien mueble el que se puede mover fácilmente de un lugar a otro, sin cambiar su forma, tamaño, cantidad o calidad, ejemplos comunes son vehículos, libros, utensilios, madera, etc.

- Están sujetos al impuesto sobre las ventas y sujeto a ciertas restricciones y condiciones en virtud de la Ley General del Impuesto sobre las Ventas.
- Una propiedad mueble no constituye un aumento de una propiedad heredada que se pueda impartir.

Bienes inmuebles: La propiedad inmueble es un elemento de propiedad que solo se puede mover después de destruirlo o alterarlo. Los bienes inmuebles incluyen campus, derechos de propiedad, casas, terrenos. Cabe mencionar que los bienes inmuebles:

- No son fáciles de transportar de un lugar a otro. Si se transporta, puede perder su forma, volumen, cantidad o calidad originales. Los ejemplos comunes pueden ser tierras, casas, árboles pegados al suelo.
- No están sujetos al impuesto sobre las ventas. Pero debe pagar el impuesto de predial según la Ley establecida por el gobierno central y de acuerdo con la tasación del predio.
- Constituye un aumento de un patrimonio ancestral impartible.

Definición de gestión de bienes muebles

Se refiere al proceso de diseño y mantenimiento del registro en el que los individuos o propietarios de dichas propiedades realizan la titularidad del mismo o conceden el cambio de titular de dichos bienes muebles personales sujetos al derecho civil, que son los que se pueden mover. Dicho procedimiento se logra mediante un conjunto de operaciones de la institución con el fin de lograr la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales para la consecución eficaz y eficiente de los objetivos (Mora et al. 2016; Orrego, 2019).

1.2.3. Gestión de Procesos

La gestión de procesos se dedica a analizar, diseñar, implementar y mejorar continuamente los procesos organizacionales (Neder et al. 2018). Los autores señalan que si bien las primeras contribuciones se centraron en el rediseño de procesos individuales, la investigación contemporánea exige una visión más holística de la gestión de los procesos organizacionales. Con ese fin, la gestión de procesos se entiende como un conjunto integrado de capacidades corporativas

relacionadas con la alineación estratégica, la gobernanza, los métodos, la tecnología, las personas y la cultura. El surgimiento de la gestión de procesos presenta los principios fundamentales del pensamiento de procesos, describe las áreas de capacidad esenciales y la analiza como un factor de éxito importante de una institución.

Para Roohy e Indulska (2015) la gestión de procesos tiene el potencial de soportar cambios organizacionales, ya que cambia el enfoque de la gestión de áreas funcionales (departamentos) a los procesos de la institución.

Este cambio de paradigma, según detallan los autores, puede permitir a los gerentes organizar sus esfuerzos en torno a tareas, flujos y personas con el fin de mejorar la entrega al usuario. La gestión de procesos bajo una perspectiva técnica y pragmática puede servir, entonces, como herramienta para ajustar la institución hacia su estrategia gerencial y es muy probable que el principio más evidente de este tipo de gestión fue la necesidad de establecer una conciencia organizacional compartida sobre la importancia de procesos productivos y gerenciales de alta calidad que involucren elementos externos a los mecanismos originales de control de la institución. Por ello, la necesidad de entender los procesos como un conjunto de tareas, implementadas por máquinas o personas, con el potencial de mejorar continuamente.

Características de la gestión de los procesos

Neder et al. (2018) indican que, por sus características, la gestión de procesos proporciona control organizacional a nivel de tareas, actividades e individuos. En este sentido, las instituciones que lo implementan buscan el control de sus procesos, lo que hace que el modelado de procesos sea un predictor importante de las políticas gubernamentales y la rendición de cuentas. Así, los investigadores indican que:

- Si no se realiza de forma correcta, puede afectar la capacidad de la institución para cumplir con las características significativas del servicio, donde los trabajadores pueden o no designarse como características clave del proceso.

- Son un subconjunto de las características importantes y son designadas por la empresa para destacarlas, para ello se requiere seguimiento en el plan de control de procesos y suelen tener su propio proceso de aprobación.
- Identificar las características de proceso importantes o clave, donde la columna de clasificación se puede utilizar para mostrar visualmente dónde una característica importante o clave está asociada con un modo de falla.

Proceso de mejora

El proceso de mejora es un conjunto de estrategias que se encargan de encaminar el buen desempeño de las empresas e instituciones, dentro de las cuales se incluye aspectos como planear, organizar, direccionar, controlar para que sean aplicadas en base al incremento y conservación del esfuerzo, las habilidades, los conocimientos y las experiencias de los miembros de una institución (Rodríguez y Rodríguez, 2019). Asimismo, los autores señalan que se debe tomar en consideración el adecuado funcionamiento de una determinada empresa dependiendo de los direccionamientos estratégicos aplicados dentro de dicha institución.

Por ende, al brindar aprendizajes y esfuerzos, estas incrementarán su efectividad, además de la necesidad de regular las actividades estratégicas en base de la supervivencia como un grupo social organizado, promoviendo el aprendizaje para su permanencia a lo largo del tiempo.

La mejora de procesos implica, así, la práctica de identificar, analizar y mejorar los procesos comerciales existentes para optimizar el rendimiento, cumplir con los estándares de mejores prácticas o simplemente mejorar la calidad y la experiencia del usuario para los usuarios y usuarios finales (Realyvásquez et al. 2018).

La fuente previa señala que la mejora de procesos puede tener varios nombres distintos tales como gestión, mejora y modificación de procesos organizacionales y mejora continua. No obstante, independientemente de la

nomenclatura, todos persiguen el mismo objetivo, que es minimizar los errores, reducir el desperdicio, mejorar la productividad y optimizar la eficiencia

Para Patel y Deshpande (2017), por último, la mejora de procesos está asociada a la tarea proactiva de identificar, analizar y mejorar los procesos comerciales existentes dentro de una institución para optimizarlos y cumplir con nuevas cuotas o estándares de calidad. A menudo implica un enfoque sistemático que sigue una metodología específica, pero hay que considerar diferentes enfoques, como la evaluación comparativa o la elaboración ajustada, cada uno de los cuales se centra en diferentes áreas de mejora y utiliza diferentes métodos para lograr los mejores resultados. Los procesos pueden modificarse o complementarse con subprocesos o incluso eliminarse para el objetivo final de mejora.

Importancia del proceso de mejora

Es importante, según analizan Rodríguez y Rodríguez (2019), que se creen condiciones para la implementación de estrategias de gestión que, a su vez, hagan posible la promoción de procedimientos de gestión institucional. Este se basa en un proceso de direccionamiento estratégico en donde se incentiva la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y los trabajadores, basándose en técnicas para implantar, seguir y formular estrategias para aprovechar de la mejor manera el aprendizaje así como las habilidades de las personas que forman parte de las unidades organizacionales.

La mejora de procesos es una práctica continua y debe ir seguida del análisis de áreas tangibles de mejora. Por ello, cuando se implementa con éxito, los resultados pueden medirse en la mejora de la calidad de la atención, la satisfacción del usuario, el aumento de la productividad, el desarrollo de las habilidades de los empleados, la eficiencia y el aumento de productividad (Nikolaevich et al. 2017).

Modelos de procesos de mejora

Existen múltiples modelos para el proceso de mejora en la gestión de actividades de una institución, entre los más resaltantes e importantes se encuentran los siguientes:

Modelo Six Sigma

Ras y Visser (2015) explican que el objetivo de este modelo es minimizar las fallas, los defectos y cualquier variación del proceso establecido para aumentar la calidad general de los resultados. Se utiliza una de dos metodologías dependiendo de si se está implementando para mejorar un proceso existente o crear uno nuevo.

Dentro de estas metodologías, de acuerdo con lo que señalan los investigadores previamente citados, se emplean una serie de herramientas de gestión de la calidad y flujos de trabajo. Una de las características más conocidas del Six Sigma son los diversos roles necesarios dentro de la institución, incluidos los *Master Black Belts*, los cuales son los expertos responsables del despliegue estratégico del modelo dentro de una entidad, promoviendo y apoyando todas aquellas actividades de mejora en el área y en la organización, así como los usuarios.

Modelo Kaizen

Kaizen es una palabra japonesa que significa mejora. Este modelo tiene como objetivo final un modelo inclusivo de mejora continua en el que se espera que todos identifiquen oportunidades de mejora, desde el gerente hacia abajo; esto no es sorprendente considerando su ubicuidad, donde los trabajadores de primera línea suelen ser más capaces de detectar ineficiencias en el ciclo de funciones de la empresa (Ras & Visser, 2015).

Los autores explican que este modelo cuenta con un elemento cultural distintivo y es que la implementación de procesos y procedimientos deben funcionar junto con la realineación cultural con la mentalidad de mejora continua para impulsar las sugerencias de los empleados. Cuando se utiliza Kaizen para la mejora continua, hay dos elementos distintos: de flujo y de proceso. El primero se ocupa de cómo fluyen la información y los servicios en toda la institución, mientras que el segundo se centra en los pequeños cambios que las personas pueden realizar rápidamente para mejorar la eficiencia, por ello este modelo tiene muchos principios y hace uso de procesos subyacentes que incluyen análisis de causa raíz y *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

Modelo PDCA o ciclo Deming

El procedimiento de Deming o ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) es un sistema utilizado para obtener una mejora y eficacia continua en los procesos. Su nombre se debe a Edwards Deming, su creador. O en el segundo caso por las actividades que la componen, que cuando se aplica a un nivel de institución ayuda a incrementar la competitividad, productividad y calidad, como también la disminución de costos (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015).



Figura 1. Ciclo Deming

Fuente: Pietrzak & Paliszkievicz (2015)

1.2.4. Proceso de mejora

En particular el Proceso de mejora que emplea el modelo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar del Dr. W. Edwards Deming se usa para fomentar la mejora sistemática de la calidad de múltiples formas. El ciclo de Deming, también conocido como el ciclo PDCA, es un sistema simple para describir un ciclo de mejora continua. Si bien este es simple, no es fácil. Las cuatro fases del ciclo se conocen como etapas de planificar, hacer, verificar y actuar. Sin embargo, una forma alternativa de iniciar un ciclo de Deming es comenzar con pequeñas mejoras a nivel de curso que no requieran la participación de un gran número de profesores y utilizar esos éxitos a pequeña escala como punto de partida para una aceptación más amplia (Patel & Deshpande, 2017).

Los mismos autores señalan que el ciclo PDCA ofrece un marco basado en datos basado en el método científico, este formato simple pero poderoso impulsa esfuerzos continuos y continuos para lograr mejoras mensurables en la eficiencia, eficacia, desempeño, responsabilidad, resultados y otros indicadores de calidad en los servicios o procesos que logran la equidad y mejoran la productividad.

- Planificar

Esta fase incorpora la definición del problema. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los problemas del estado actual para identificar las causas fundamentales. Luego se formulan y evalúan las soluciones adecuadas para identificar las soluciones más rentables disponibles (Patel & Deshpande, 2017).

Identificar las oportunidades de mejora de la calidad del problema: por lo general, un equipo encontrará que hay varios problemas o que surgen oportunidades de mejora de la calidad cuando se investigan programas o procesos.

Una vez que se haya decidido la oportunidad de mejora de la calidad, se debe articular una declaración del problema.

Revisar según corresponda, el Problema a medida que avanza en el proceso de planificación.

Describir el proceso que rodea el problema para comprender el proceso e identificar áreas de mejora. Los diagramas de flujo y el mapeo del flujo de valor son dos ejemplos de métodos para lograr esto.

Recopilar datos para el proceso actual, los datos de referencia que describen el estado actual son fundamentales para comprender mejor el proceso y establecer una base para medir las mejoras.

Los datos recopilados deben estar alineados con las medidas enumeradas en la declaración de objetivos para Identificar todas las causas posibles Identifique todas las causas posibles del problema y determine la causa raíz.

- **Proceso para la planificación**

Si bien surgirán una serie de causas al examinar la oportunidad de mejora de la calidad, es fundamental profundizar e identificar cuidadosamente la causa subyacente, o raíz, del problema, a fin de garantizar que una mejora o intervención con la mayor probabilidad de éxito está seleccionado (Patel & Deshpande, 2017).

Identificar las posibles mejoras: abordar la causa raíz y acordar cuál probar, donde una vez que se haya determinado la mejora, considerar cuidadosamente cualquier resultado no deseado que pueda surgir como resultado de la implementación de la mejora. Este paso brinda la oportunidad de desviar la mejora y / o desarrollar contramedidas según sea necesario para abordar las posibles consecuencias no deseadas. Revisar la declaración del objetivo y revisar los objetivos de mejora medibles son pasos importantes en este punto.

Desarrollo de una teoría de mejora: Una teoría de mejora es una declaración que articula el efecto que espera que la mejora tenga sobre el problema. Escribir una teoría de mejora cristaliza lo que espera lograr como resultado de su intervención y documenta la conexión entre la mejora que planea verificar y el objetivo de mejora medible.

Desarrollar un plan de acción: Indicar qué se debe hacer, quién es responsable y cuándo debe completarse. Los detalles de este plan deben incluir todos los aspectos del método para probar las mejoras: qué datos se recopilarán, con qué frecuencia se recopilan los datos, quién recopila los datos, cómo se documentan, el cronograma y cómo se analizarán los resultados.

- **Hacer**

Una vez que se comprende completamente la situación actual y se ha establecido un plan de mejora, la fase hacer es donde ese plan se implementa por primera vez. No se debe pensar en esta fase como una simple ejecución de prueba. Esta fase puede ser verdaderamente una

implementación de lo que el equipo cree que es una mejora sustancial sobre la situación actual; con la oportunidad de aprender aún más, hacer ajustes y luego implementar mejoras aún mayores en las fases de verificar y actuar. Las soluciones decididas se implementan una a una, porque en esta fase, las personas que implementan las soluciones deberán apoyar a las personas interesadas para asegurarse de que las soluciones se entienden y se siguen en su totalidad (Patel & Deshpande, 2017).

Implementar la mejora: En cualquier caso, es fundamental que las personas involucradas comprendan que el objetivo principal de la prueba es recopilar datos sobre la efectividad del cambio propuesto.

Documentar problemas: mediante observaciones inesperadas, lecciones aprendidas y conocimientos adquiridos que suelen ser experimentos a pequeña escala, en algunas circunstancias son pruebas a gran escala de duración limitada.

- Verificar

En esta fase puede tener lugar un aprendizaje significativo mediante la observación de los procesos recién implementados. Al comprender qué funcionó bien, qué nuevo aprendizaje ha tenido lugar y qué ajustes deben realizarse, se puede desarrollar un plan mejorado más allá de lo que se podría haber imaginado previamente para incluir nuevos aprendizajes y elevar aún más el proceso. Esto permite que la fase verificar sea una oportunidad para desarrollar planes integrales para elevar el proceso a nuevas alturas, en lugar de simplemente arreglar lo que salió mal en la fase hacer. A continuación, se analiza el estado alcanzado después de la implementación de las mejoras para verificar las soluciones (Patel & Deshpande, 2017).

Si los resultados son negativos, el trabajo de mejora deberá comenzar de nuevo en la fase de planificación. Si no, las soluciones probadas continuarán a la fase de actuación.

Comparar los nuevos datos con los datos de referencia para determinar si se logró una mejora y si se cumplieron las medidas de la declaración de objetivos. Los gráficos de Pareto, histogramas, gráficos de ejecución, gráficos de dispersión, gráficos de control y gráficos de radar son herramientas que pueden ayudar con este análisis.

Reflexionar sobre el análisis y considere también cualquier información adicional que haya surgido y comparar los resultados de su prueba con el objetivo medible.

Documentar las lecciones aprendidas, los conocimientos adquiridos y los resultados sorprendentes que surgieron.

- Actuar

Una vez que el ciclo de mejora ha llegado a este paso, las soluciones se preparan para su implementación final mediante la estandarización y posiblemente se extienden a otras partes dentro de la institución. Para mantener el trabajo de mejora continua, la clave del éxito es repetir el ciclo en el infinito para llegar a un nivel aún mayor (Patel & Deshpande, 2017).

Adoptar: estandarizar la mejora si se ha cumplido el objetivo medible en la declaración del objetivo.

Esto implica establecer un mecanismo para que quienes realizan el nuevo proceso midan y monitoreen los puntos de referencia de manera regular para garantizar que se mantengan las mejoras. Los gráficos de ejecución o los gráficos de control son dos ejemplos de herramientas para supervisar el rendimiento.

El equipo puede decidir repetir la prueba, recopilar datos diferentes, revisar la intervención o ajustar la metodología de la prueba. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si no se recopilaron datos suficientes, las circunstancias han cambiado (por ejemplo, personal, recursos, política, entorno, etc.) o si los resultados de la prueba no alcanzaron el objetivo de mejora medible.

Abandonar: si los cambios realizados en el proceso no dieron como resultado una mejora (Patel & Deshpande, 2017).

Considerar las lecciones aprendidas de la prueba inicial y volver a la fase de planificación.

En este punto, el equipo podría volver a examinar las posibles soluciones que no se seleccionó inicialmente, o profundizar en un análisis de causa raíz para ver si se pueden descubrir causas subyacentes adicionales, o incluso reconsiderar la declaración del objetivo para ver si es realista.

Cualquiera que sea el punto de partida, el equipo deberá participar en el ciclo del plan para desarrollar un nuevo plan de acción y pasar por las fases restantes.

1.25. Calidad de servicio

Conceptos sobre calidad de servicio

La calidad de servicio, según explica Uzunboylu (2016), se puede definir por las percepciones resultantes de una comparación de las expectativas del usuario con el desempeño real del servicio.

Además, el autor señala que la calidad del servicio es una herramienta para determinar cuán bien se ajustan las expectativas del usuario al nivel de servicio entregado y se sabe que, si las expectativas del usuario son más altas que el rendimiento percibido, podría afectar negativamente la satisfacción del usuario. Por ende, la calidad del servicio puede verse como un vínculo que se crea entre la institución y sus usuarios, aunque existen muchas definiciones diferentes de qué es la calidad del servicio, el consenso general en la literatura es que es la discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los usuarios.

La calidad del servicio se considera el elemento determinante más significativo del éxito a largo plazo de la empresa, ya que siempre ha sido el factor influyente para las empresas exitosas porque la percepción del usuario hacia los servicios de la empresa posee un significado vital. Con el tiempo, la naturaleza de los servicios prestados se volvió más compleja en comparación con la mera

interacción cara a cara o usuario-empresa; por lo tanto, se introdujeron más modelos de calidad de servicio y ahora la era digital está llevando al mundo a un estado que va desde equipos físicos hasta realidad virtual y aumentada, desde la interacción de persona a persona a la computadora, interacción entre humanos y de computadora a computadora que obviamente ha desencadenado los aspectos de la calidad del servicio a la variación (Muhammad & Ahmed, 2019).

Finalmente, para Pakurár et al. (2019), la calidad del servicio puede entenderse como una evaluación integral del usuario de un servicio en particular y el grado en que cumple con sus expectativas y proporciona satisfacción.

En ese sentido, muchas empresas modifican, desarrollan y crean estrategias efectivas para determinar los diferentes parámetros que influyen en la calidad del servicio, con el fin de aumentar el número de sus usuarios en función de la situación competitiva del mercado al evaluar la satisfacción del usuario con respecto a las diversas dimensiones que influyen en la calidad del servicio.

Debido al importante papel desempeñado de la calidad de servicio, las instituciones necesitan soluciones innovadoras para mejorar el valor entregado a los usuarios a fin de obtener y mantener una ventaja competitiva.

Características de la calidad de servicio

De acuerdo con la teoría de Parasuraman (1988) citado en Uzunboylyu (2016), la calidad del servicio ha recibido una considerable atención en las investigaciones de la literatura de marketing. Esta ha estado centrada en los conceptos de calidad del servicio asociados con las actitudes y satisfacción del usuario, y las técnicas de medición de la calidad del servicio. Así el autor explica que muchas publicaciones y libros académicos han abordado una variedad de definiciones y conceptos sobre la calidad del servicio haciendo hipotética una comparación de las expectativas del consumidor con el rendimiento.

La medición de la calidad del servicio tiene un papel cada vez más importante para una institución en la prestación de un mayor nivel de servicio. En base a esta perspectiva, Parasuraman et al. (1988) desarrollaron un modelo donde representan las cinco dimensiones que son tangibles, confiabilidad, capacidad de

respuesta, seguridad y empatía y de esta manera, los usuarios podrían describir cómo se debe realizar un servicio en general y cómo es operado por una institución en particular durante la prestación del servicio, este modelo ha sido utilizado por muchas instituciones para ofrecer un servicio de alta calidad, con, por supuesto, modificaciones para adaptarse al contexto de investigación (Uzunboylu, 2016).

Importancia de calidad de servicio

La calidad del servicio se reconoce por unanimidad como un indicador de la competitividad de una institución. El rendimiento del servicio se considera un arma estratégica que conduce a lograr la satisfacción del usuario en una industria de servicios; por lo tanto, al ofrecer una calidad de servicio superior, las instituciones pueden obtener una ventaja competitiva, ya que los usuarios evalúan las diferencias de calidad del servicio entre lo que están buscando de acuerdo con sus necesidades y sus expectativas relacionadas (Pakurár et al., 2019).

Medición de la calidad del servicio

De acuerdo con lo mencionado por Sánchez y Sánchez (2016) para realizar la medición de la atención al usuario, se debe verificar la calidad de servicio que brinda Sunarp. En esa línea, se hace necesario verificar las percepciones de los usuarios como también las expectativas que tienen los mismos sobre el servicio otorgado por esta institución pública.

Percepción del usuario

La percepción del usuario se refiere a la evaluación del proveedor de servicios por parte del usuario. Es decir, es el nivel o la calificación por parte del consumidor que le da al servicio de forma abstracta de acuerdo con la experiencia obtenida. El usuario verifica la calidad del servicio que otorgan y en qué grado se han cumplido, ello tras realizar un proceso perceptivo plasmado en una secuencia de pasos que comienza con el entorno y conduce a la percepción de un estímulo y acción en respuesta al estímulo. Así, el usuario tiene que hacer uso de cinco medidas para evaluar el servicio brindado por una entidad del estado. Según Sánchez y Sánchez (2016) estas son:

Fiabilidad: es la capacidad de realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. La fiabilidad significa que la institución cumple sus promesas de entrega, prestación de servicios, resolución de problemas y cobros. Todas las empresas deben ser fiables a los usuarios, mientras que las empresas que no brindan el servicio básico que los usuarios creen que están recibiendo, les fallan de la manera más directa.

Seguridad: significa inspirar confianza y seguridad. Por ello, la seguridad se define como el conocimiento de la cortesía de los empleados y la capacidad de la institución y sus empleados para inspirar confianza y seguridad. Es probable que este indicador sea particularmente importante para los servicios que los usuarios perciben como de alto crecimiento y / o sobre los que no se sienten seguros de su capacidad de evaluación y la importancia de generar confianza en los usuarios para tener una buena reputación.

Capacidad de respuesta: Es la voluntad de ayudar a los usuarios y brindar un servicio rápido. Este indicador enfatiza la atención y rapidez en el tratamiento de solicitudes, preguntas, quejas y problemas de los usuarios. La capacidad de respuesta se comunica a los usuarios por el tiempo que deben esperar para recibir asistencia, respuestas a preguntas o atención a problemas, pero también captura la noción de flexibilidad y capacidad para personalizar el servicio según las necesidades del usuario.

Intangibilidad: Refiere a que los servicios son intangibles. Los usuarios obtienen su percepción de la calidad del servicio comparando lo tangible asociado con estos servicios prestados. Es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, donde los usuarios califican a la distribución física y las instalaciones que tiene la institución.

Interacción humana: Significa brindar atención personalizada y solidaria a los usuarios. Es esencial brindar atención individual para mostrar al usuario que la institución hace lo mejor para satisfacer sus necesidades, donde la empatía es un plus adicional que la confianza y seguridad de los usuarios.

Expectativa del usuario

Las expectativas son necesidades de los usuarios que creen que una institución debería ofrecer, por ello, los requerimientos de los usuarios son los que se deben cubrir para que una institución pueda cumplir con sus expectativas. Es decir, es lo que el usuario espera obtener de la institución a la que va por un servicio. No obstante, se debe tomar en cuenta que cada usuario es único, por ello cada uno de sus deseos es imposible de cumplir, pero se puede uniformizar para darle el mejor servicio posible. Sánchez y Sánchez (2016) explican que el concepto de las expectativas puede desagregarse en:

Expectativas ideales: también llamadas expectativas deseadas, se refieren al rendimiento deseado en un servicio perfecto. Son los niveles de desempeño que los usuarios desean que el servicio cumpla en la práctica. Si la institución no puede brindar este, los usuarios pueden estar dispuestos a tolerar desviaciones en el desempeño hasta sus expectativas aceptables con una degradación relativamente pequeña en la satisfacción.

Expectativas adecuadas: también llamadas expectativas normativas, se basan en nombres de la institución: se puede esperar que una institución conocida funcione mejor que otras, por ello, las expectativas adecuadas dependen de un análisis del valor de lo que se paga; las expectativas de rendimiento de un servicio dependen de su costo, es decir, es lo que el usuario piensa que va a obtener por el servicio.

Expectativas esperadas: también llamada expectativa prevista, es el nivel de rendimiento que el usuario anticipa que se logrará mediante un encuentro de servicio antes de que se experimente dicho encuentro. Esto está determinado por la experiencia previa con el servicio, ya que, si no han sido satisfactorios, es probable que la expectativa prevista para el próximo encuentro sea baja.

Bases legales

La Ley N°30065 (2016) denominada Ley de fortalecimiento de la Sunarp, documento que tiene como finalidad la modernización así como la mejora de la

cobertura y atención de la calidad de servicios, mediante la incorporación de medidas efectivas, la competitividad y capacidad tecnológicas para sus prestaciones, teniendo en cuenta las demandas de la ciudadanía.

Con la segunda disposición complementaria indica que la Sunarp tiene la capacidad de evaluar constantemente el desempeño y capacidad de los registradores públicos, funcionarios y servidores de acuerdo con el Decreto Legislativo (DL) 1025, en el que se aprobaron las normas de capacitación y rendimiento para el sector público y este se basó en el Decreto Supremo 009- 2010-PCM.

Por otro lado, con los lineamientos y protocolos establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) encontrados en Sunarp (2020a), mencionados en la Normativa 032-2020 – Sunarp/SN, en la que se menciona la eliminación de aquellos procedimientos o requerimientos innecesarios o redundantes a través de los siguientes artículos:

Artículo 01, en donde se establece la eliminación de requisitos, como la entrega o presentación del Documento Nacional de Identidad (DNI), en los procesos dictaminados.

Artículo 02, se realiza la adecuación al TUPA de la organización, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, debe adecuar lo señalado en el Art. 01 de la presente normativa en todos los procedimientos dictaminados en dicha resolución.

También los referido al TUPA según el Decreto Supremo N°008-2004-JUS (2004) en donde se especifica que el régimen legal de Sunarp y su naturaleza en los procesos registrales se deben considerar requisitos mínimos para la presentación de títulos, siendo la evaluación de estos realizada por el registradores de Sunarp.

Art.02, Indica que la inscripción de actos o papeles en los diversos registros que forman parte del sistema nacional de registros públicos, según su naturaleza registral, deben ser clasificadas por el registrador de acuerdo a las disposiciones legales y normativas que correspondan.

Art0.03, menciona que en referencia a los procedimientos registrales en el TUPA el cual se aprobó en este decreto supremo, además que no se restringe el derecho de los ciudadanos para la solicitud de la inscripción de otros tipos de contrataos que no están contemplados dentro de esta.

También mediante la directiva DI-002-SNR-DTR, la cual regula procedimientos registrales y administrativos agrupados, y que fue establecida por Sunarp estableciendo nuevos lineamientos para dicha organización en el registro y procesos administrativos.

Para ello, se estableció una sola disposición normativa para la comprensión y análisis de dichos procesos agrupados mediante la elaboración de un grupo técnico que realizó el análisis de calidad regulatoria de proceso (ACR), para la creación e imposición de normativas para los procesos que ya están establecidos en las normas vigentes en Sunarp.

Es decir, esta normativa da libertad al grupo técnico ACR de cambiar procesos y agruparlos de formas pertinentes mediante el stock de procesos registrales y administrativos, donde los actos inscribibles y procedimiento susceptibles pueden ser agrupados si tienen actividades o tareas administrativas similares o porque se comparten problemas similares como también metas comunes, lo cual es un indicio que un proceso excepcional o separado podría ser incorporado, para que de alguna u otra forma se pueda agilizar la cantidad de registros que se atienden en Sunarp.

Por último, se tienen las normativas que fueron base para la elaboración del plan de mejora, los cuales se encuentran en los decretos promulgados por Sunarp (2020b), para las cuales se tomaron en consideración específicamente las siguientes:

Teniendo en cuenta la resolución del decreto N° 118-2020-Sunarp/SN en donde se aprueban lineamientos para la atención virtual especializada sobre procedimientos registrales y administrativo registrales (gestión de bienes muebles), aquí es donde se establece que los servicios que brinda la entidad mediante la conversión de procesos administrativos, con la intención de ser atendidos por vías no presenciales y también mediante la atención

personalizada con las medidas de seguridad para que la persona pueda facilitar la información, de tal forma que los procesos de inscripción registrales sean mucho más rápidos y eficientes, y salvaguardando la información personal del ciudadano.

Según la resolución N° 067-2020-Sunarp/SN, en donde se indica presentación electrónica mediante el Sistema de intermediación digital de la Sunarp de registro de bienes muebles. Se especificó que la documentación notarial que sea entregada mediante el uso de SID-Sunarp, para la admisión de instrumentos públicos extra protocolares en el registro de copias certificadas sustenta directa o indirectamente una inscripción de un bien mueble, además de documentación con firma digital del notario.

De acuerdo con lo dictaminado en la resolución de 301-2014-Sunarp/SN en donde se entrega un diseño de la tarjeta de identificación de bienes muebles, este sirve como un mecanismo de tarjeta propietaria del bien, de tal forma que quien la posea tendrá la capacidad de realizar cualquier tipo de trámite inscripción o cambio de titularidad, con la finalidad de que para una nueva inscripción, no sea necesaria la realización de un nuevo procedimiento del bien en cuestión, sino que ya esté en el sistema.

Finalmente se tiene la resolución del decreto N° 098-2020-Sunarp/SN en donde se autorizan la presentación e inscripción a través del SID-Sunarp de actos inscribibles correspondientes a los registros de propiedad en donde dicha entidad dictamina el uso de herramientas digitales para las personas naturales, otorgándoles la misma validez que una firma convencional. Esto permite, a su vez, la implementación de nuevas tecnologías que simplifican la gestión documentaria para evitar que el ciudadano acuda a oficina a presentar algún título o proceso que implique la digitación, calificación y resolución, además brinda mayor seguridad ante los casos de falsificación de documentos.

1.3 Definición de términos básicos

1. **Gestión:** Se define a la gestión como un procedimiento que se compone por cinco componentes de la administración, como planear, organizar, direccionar, coordinar y controlar (Manrique, 2016).
2. **Bienes muebles:** los cuales se anexan a la persona del propietario. Incluye objetos inanimados capaces de ser movidos por poderes extraños, dentro de los muebles incluyen cosas que se pueden mover de un lugar u otro (Merino, 2017).
3. **Gestión de bienes muebles:** se podría decir que es el proceso de diseño y mantenimiento del registro en el que los individuos o propietarios de dichas propiedades realizan la titularidad (Mora et al. 2016; Orrego, 2019).
4. **Procesos:** es un conjunto de tareas, implementadas por máquinas o personas, con el potencial de mejorar continuamente (Roohy & Indulska, 2015).
5. **Proceso de mejoras:** es la tarea proactiva de identificar, analizar y mejorar los procesos comerciales existentes dentro de una institución para optimizarlos y cumplir con nuevas cuotas o estándares de calidad (Patel & Deshpande, 2017).
6. **Calidad de servicio:** se puede definir según las percepciones resultantes de una comparación de las expectativas del usuario con el desempeño real del servicio (Uzunboylu, 2016).
7. **Perspectiva del usuario:** se refiere a la evaluación del proveedor de servicios por parte del usuario, es decir, es el nivel o la calificación por parte del usuario que le da al servicio de forma abstracta de acuerdo con la experiencia obtenida del mismo (Sánchez y Sánchez, 2016).
8. **Expectativas:** son necesidades de los usuarios que creen que un proveedor debería ofrecer, por ello, los requerimientos de los usuarios son los que se deben cubrir para que una institución pueda cumplir con sus expectativas (Sánchez y Sánchez, 2016).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

2.1 Delimitación temporal y espacial del trabajo

Este trabajo se delimita de forma temporal en el año 2020, debido a que en dicho periodo de tiempo se hizo la recolección de datos para la investigación. Por otro lado, la delimitación espacial comprende al lugar del estudio el cual fue la Sede Central Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – Sunarp específicamente del área de Bienes Muebles ubicado en el distrito de Jesús María, provincia y departamento de Lima.

2.2 Determinación y análisis del problema

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) es una entidad descentralizada autónoma del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, cuyas funciones primordiales y facultades son el establecimiento de normas técnicas y registrales de los registros públicos, además de la planificación, institución, normatividad, dirección, coordinación y supervisión de las inscripciones y publicación de las actas y/o contratos en los registros que forman parte del sistema registral. La presente está orientada al área específica de Bienes Muebles, por ello se expone la siguiente estructura organizacional de la entidad:

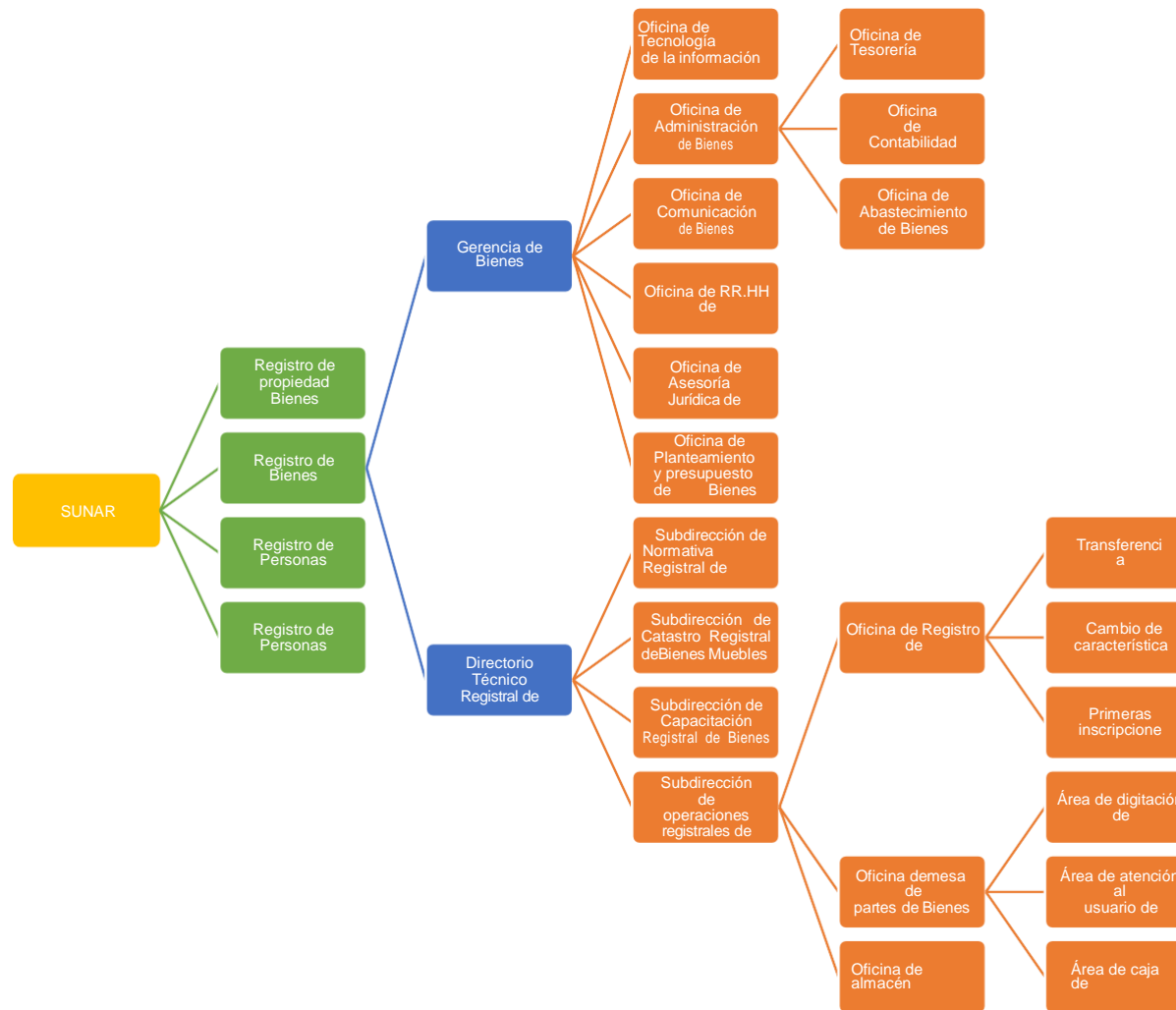


Figura 2. Estructura organizacional de Sunarp y Bienes Muebles

Fuente: Sunarp (2009)

Dentro de las funciones de Sunarp, se encuentran todo tipo de trámite de títulos, pero para realizarlos es necesario que el titular de la propiedad u otro sujeto que tenga una carta poder legalizada acuda a solicitarlos. Teniendo en cuenta lo anterior se ha identificado una serie de problemas en el procedimiento de inscripción que se relacionan con las demoras de tiempo que, a su vez, afectan la calidad del servicio. La problemática fundamental se asocia al plazo de entrega del trámite, en el que el usuario debe acercarse a la ventana de mesa de partes a recoger el resultado de la inscripción y si esta presenta observaciones y el usuario debe subsanarlo, de no hacerlo correctamente, o si tiene varias correcciones o no cumple con el plazo establecido para subsanarlos, el responsable del registro lo considera como una 'tacha', es decir que dicho trámite no procede y se hará la entrega de todos los documentos presentados por el usuario, para realizar desde el principio dicho trámite nuevamente.

Con lo anterior mencionado, se ha podido verificar un problema importante, debido a que en varias ocasiones cuando se realiza el cumplimiento de los días hábiles para el vencimiento del plazo este debería estar listo, pero ya que ello corresponde al área de registradores y no a mesa de partes, no hay una comunicación concreta de fechas. De igual forma, se ha verificado que en mesa de partes existe demora en la atención al usuario en las ventanillas para el recojo de anotaciones, asientos, observaciones o tachas, esto debido a la poca cantidad de empleados en dicha área. Asimismo, el limitado espacio para ventanillas lo que genera que el tiempo de espera sea más largo de lo habitual cuando hay problemas con el sistema o por la excesiva cantidad de usuarios que buscan ser atendidos para un trámite.

Se debe considerar que, en ventanilla de atención al usuario solo se hace la entrega de los resultados del trámite, y para esta tarea se cuenta únicamente con nueve empleados. En ese sentido, dos ventanillas son para entregar publicidades y certificados, tres ventanillas de títulos (donde una es para usuarios, otra para personas con más de 10 títulos de propiedad y la última es preferencial), una ventanilla es para fedatear documentación con sello de Sunarp, una atiende provincias y las dos últimas para preliquidaciones, garantías, embarcaciones, etc. Lo mencionado es la causa principal ya que solo hay una ventanilla para usuarios

normales de nueve ventanillas, lo que genera incomodidad y quejas siendo este el servicio más solicitado no obstante solo cuenta con una ventanilla de atención.

Teniendo en cuenta la realidad explicada anteriormente se planteó como principal interrogante: ¿Cómo mejorar la gestión de bienes muebles en Sunarp para la calidad de servicio al usuario?

Al respecto, se vio necesario elaborar y diseñar nuevos procesos que permitan la mejora de la gestión de bienes muebles en Sunarp para la calidad de servicio al usuario y de esta forma implantar nuevas políticas y normativas de trabajo que garanticen una correcta atención a los usuarios que quieren dicho servicio de registros.

2.3 Modelo de solución propuesto

El modelo por emplear para el proceso de mejora fue el ciclo PDCA o el ciclo de mejora de Deming, el cual es utilizado en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, en este caso, aplicado a una institución pública como la Sunarp específicamente al área de bienes muebles.

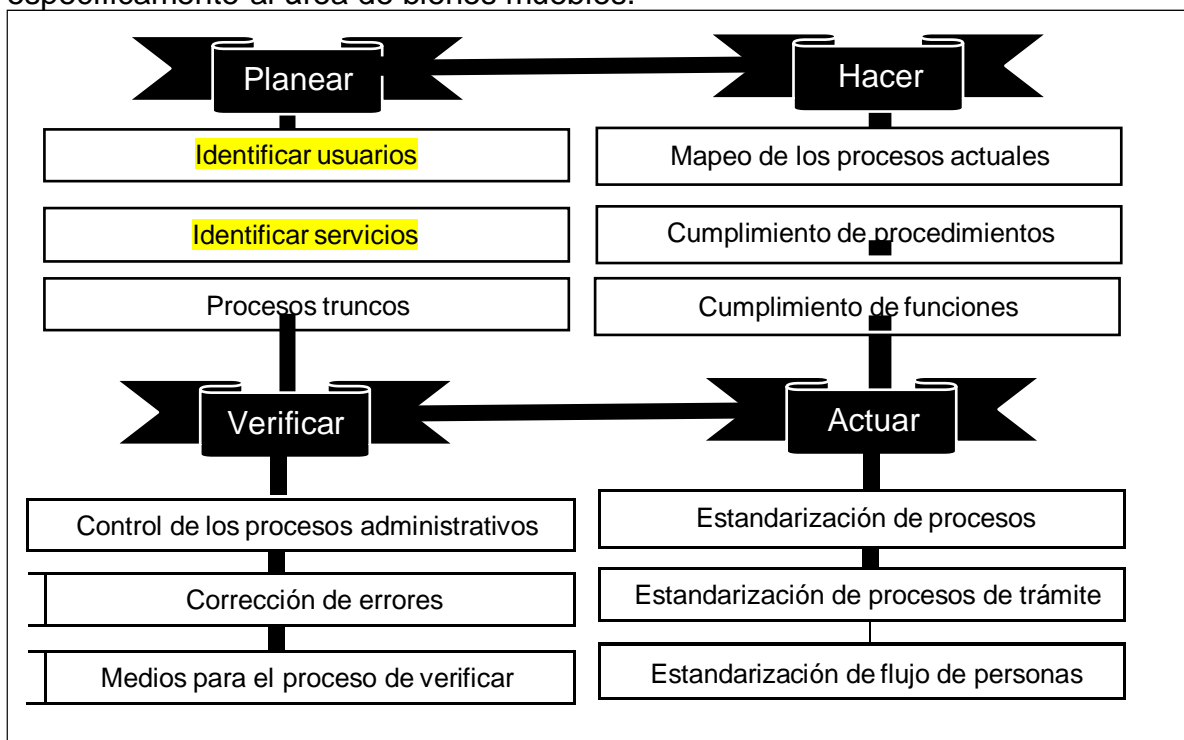


Figura 3. Modelo de solución propuesto

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor explicación del modelo propuesto, se detalló cada uno de los componentes orientados al área de Bienes Muebles de la institución en estudio. El modelo del ciclo PCDA o ciclo Deming para el proceso de mejora que se requiere en el proceso de gestión de bienes muebles que realizan los usuarios en Sunarp, se adaptó con la intención de que pueda aplicarse a dicha institución, siendo este un modelo multidisciplinario, es decir, que puede ser usado en cualquier tipo de proceso o actividad dentro de cualquier tipo de institución, pero siempre orientándose en la mejora de los procesos para la productividad y efectividad de estos.

Planificar: Es el primer paso del proceso de mejora, en el cual se formula el problema y se establecen las estrategias, previo el análisis intensivo para identificar los problemas actuales y constatar sus causantes, es decir, primero se tiene que analizar el público (usuarios), los servicios que se brinda para luego identificar los procesos trancos o procesos problemas que existen.

Hacer: Es el segundo paso del ciclo de mejora, en el cual se detalla la estrategia, se alinea la empresa con la estrategia, se impulsa y compromete a los participantes para la implementación de la estrategia. Pero para realizar es necesario realizar el mapeo del proceso actual junto con el cumplimiento de funciones y procesos que están realizando en Sunarp

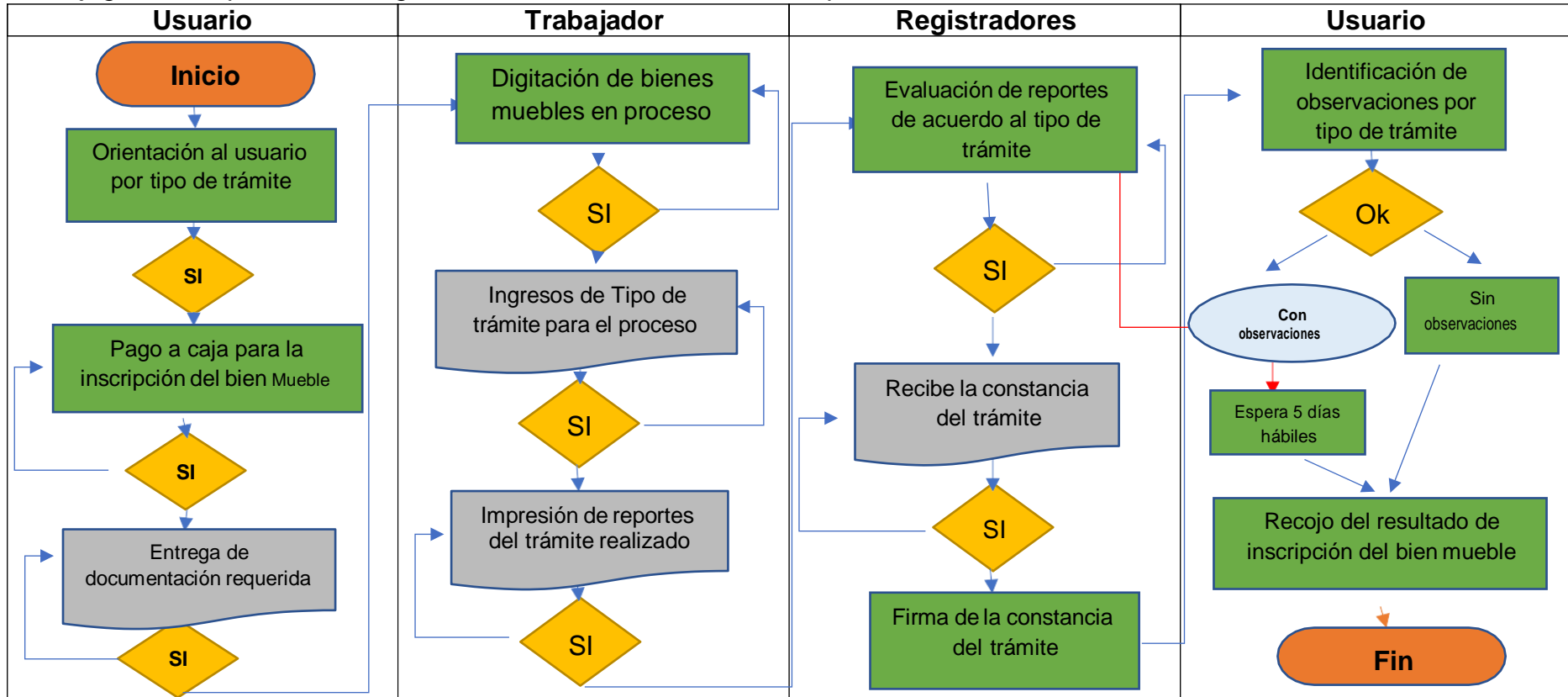
Verificar: Es el tercer paso, en el cual se inspecciona la implementación de la estrategia, se desarrolla un test de validez o estrategia. Se comprueban las suposiciones y se supervisan o registran los cambios. Para ello es necesario hacer la comprobación de los procedimientos administrativos, hacer correcciones de la implementación y definir cuál es la actividad o la vía más factible para realizar una constante verificación.

Actuar: Es el último paso, en el cual se asimila la lección, se debe adoptar, mantener o corregir los métodos según el control de la implementación, corroborar, modificar o adaptar la estrategia en función con las pruebas

2.4 Resultados

En primer lugar, se debe describir el proceso actual de la gestión que se realiza en el área de Bienes Muebles de la Sunarp para ello se tiene el siguiente organigrama:

Tabla 1.
Flujograma del proceso de la gestión de bienes muebles de Sunarp



Descripción del proceso de gestión de bienes muebles

A continuación, se detalla todo el proceso visualizado en el organigrama presentado en el apartado anterior.

Actividad 01: Orientación para trámite de bien mueble

El usuario debe pasar por orientación (donde se le indica los documentos notariales y no notariales que debe presentar del bien mueble que va a registrar, transferir u otro trámite); una vez que tiene toda la documentación lista se acerca a caja y el cajero le indica el monto que debe pagar por aquel trámite.

Actividad 02: Inscripción del trámite de bien mueble

El proceso de inscripción de un trámite de bien mueble (Inmatriculación/primera inscripción de un vehículo, cambio de característica y/o transferencia vehicular entre otros) empieza cuando el usuario se acerca a caja y hace el pago previamente indicado.

Actividad 03: Entrega de documentación del bien(es) mueble(s)

Una vez que el usuario pague en caja, le entrega toda la documentación junto con el formulario de inscripción previamente llenado por el usuario al cajero, este le pide su DNI, le saca su huella dactilar digital, adjunta los documentos y refrenda en la parte superior todas las calcas con un número de título del bien mueble y código de barras correspondiente al formulario, también se indica la fecha, hora, número de caja, etc.), le indica los plazos de la calificación del trámite y le entrega 1 de los 3 formularios que llenó colocándole un sello atrás para que pueda darle seguimiento a través de las plataformas digitales.

Actividad 04: Digitación e ingresos de títulos de bienes muebles

Esta actividad, en el primer día, lo realizan nueve personas quienes digitan e ingresan los títulos y hacen el primer cierre antes de las 2pm, para que no haya mucha carga ya que en la tarde hay menos personal e ingresan más títulos de bienes inmuebles, en donde se enumera, colocar cada título en los paquetes y luego encasillar os casilleros de cada sección. En la tarde entra otro personal de

cinco personas que hacen lo mismo, y realizan un 2do cierre en la noche y siguen con la digitación.

Actividad 05: Impresión de reportes de los trámites de bienes muebles

Al día siguiente (2do día), como todo ya está computarizado, se imprimen los reportes de cada sección de tramites de bienes muebles (en los cuales se muestra en una lista todos los paquetes pertenecientes a dicha sección), se verifica que todos esos paquetes que dice en el reporte se encuentren físicamente y que no falte ninguno, se hace el conteo con los nueve trabajadores del turno mañana.

Actividad 06: Evaluación de reportes de bienes muebles

Se sube el reporte enligado con todos los paquetes con los títulos de los bienes muebles a los registradores (cada sección es evaluada por cierta cantidad de registradores, en su mayoría abogados), estos son los que califican toda la documentación ingresada. En el caso que sea correcta, pues se registran en el Sistema Virtual y pasan a ser inscritas oficialmente; pero en el caso que haya errores, falta de algún documento, el registrador ingresa al sistema dicha observación, todo ello, en el transcurso del segundo día.

Actividad 07: Constancia y firma del reporte de bienes muebles

En el tercer día, aquí tan solo el digitador sube el reporte con paquetes previamente entregados y el registrador firmará la hoja de reporte del día anterior (con ello da constancia de que ya está trabajando esos títulos) y entregará al digitador para que lo escanee. Se debe tomar en cuenta que, debido a la carga laboral del registrador, toma desde el tercer día hasta el séptimo día.

Actividad 08: Recojo de resultado de inscripción del bien mueble

Cumplido el plazo del trámite (7 días), el usuario va a ventana de atención en mesa de partes a recoger el resultado de su inscripción, el entrega su formulario al servidor público, este ingresa el número de título y le comunica al usuario que ya está listo entregándole la anotación de inscripción con el sello y el asiento de inscripción, pero de haber observaciones se comunica al usuario (entregándole la esquila donde se precisa los detalles a subsanar) para que su trámite sea reingresado, si subsana de manera correcta, tendrá que esperar cinco días hábiles para recoger el resultado, sino deberá realizar nuevamente el trámite desde el comienzo.

Problemas en la gestión de bienes muebles de Sunarp

Luego de describir el proceso actual, se aplicó una ficha de observación para poder identificar los cuellos de botellas que se generan en la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario.

Tabla 2.

Identificación de problemas en la gestión de bienes muebles

Identificación de problemas en la gestión de bienes muebles	Si	No
Falta de indicación al usuario de los documentos necesarios para el tramite		X
Poca cantidad de registradores	X	
Carga laboral para los registradores	X	
Alta cantidad de observaciones de los trámites	X	
Alta cantidad de tachas (Devoluciones de trámites)	X	
Demora en la entrega de trámites	X	
Demora de atención al usuario en ventanilla	X	
Poco personal de ventanilla	X	
Falta de comodidad y espacio para más ventanas	X	
Largo tiempo de espera	X	
Problemas con el sistema de registro	X	
Alta demanda de usuarios para registros	X	
Alto nivel de quejas formales (libro de reclamaciones)		X
Inconformidad por el servicio brindado	X	

Fuente: Ficha de observación aplicada

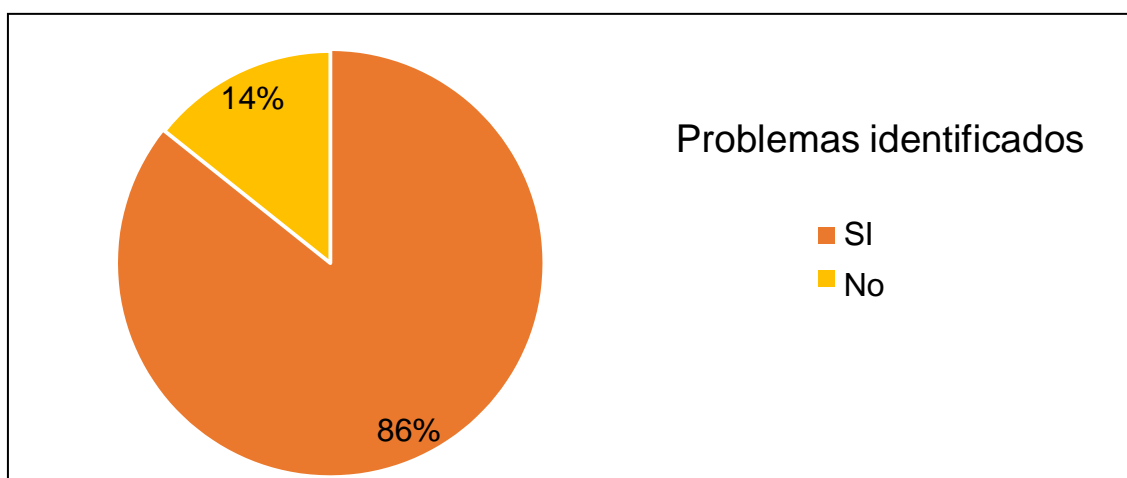


Figura 4. Identificación de problemas en la gestión de bienes muebles

Fuente: Ficha de observación aplicada

Como se puede verificar en la tabla 2, se han identificados problemas relevantes dentro del proceso de gestión como lo son la cantidad de trabajo que presentan los registradores debido al poco personal y la cantidad de observaciones que se realizan a los trámites realizados por los usuarios, lo que genera que haya una gran devolución de trámites, incrementando nuevamente la demanda de usuarios. Los que no logran la subsanación de los observados en el tiempo establecido, tienen que realizar nuevamente el trámite, aumentando la cantidad de registros a procesar.

En lo que respecta a los usuarios, se verificó que los principales problemas que tiene esta área de la Sunarp es la demora en la atención y el poco personal en ventanilla, lo que hace que el tiempo de espera se alargue más de lo necesario. Además, a causa de la gran cantidad de solicitudes, el sistema se satura, lo que genera lentitud en las inscripciones.

Por otro lado, la entrega de trámites finalizados no se realiza en los siete días hábiles como estipula la Sunarp, sino que se toman mucho más tiempo. Con todo ello, se evidencia que existe desconformidad del servicio de la gestión de bienes muebles. Además, como se observa en la figura 4, de los 14 problemas planteados siguiendo la realidad de la institución, se pudo comprobar que el 86% constituyen problemas principales para brindar una calidad de servicio óptima a los usuarios de Sunarp.

Posibles causas de los problemas

Después de haber identificado los problemas, se aplicó una ficha de observación para poder identificar las posibles causas que están generando los cuellos de botella en la gestión de bienes muebles en Sunarp para la calidad de servicio al usuario.

Tabla 3.

Causas de los problemas en la gestión de bienes muebles

Acciones en la gestión de bienes muebles	Si	No
Se tiene con un límite de trámites por usuario		X
Se realiza la clasificación de los usuarios, según el trámite que desea realizar		X
Existe un orden normal de la documentación a entregar	X	

Existen constantes problemas al momento de la atención a los usuarios	X
Los empleados lo resuelven, intervienen varias personas o se delegan los problemas	X
Conocimiento de las funciones de los empleados son de acuerdo a la especialidad que maneja	X
Se cuenta con un tiempo estandarizado para cada actividad	X
El proceso del empleado para el servicio que brinda cumple con los estándares establecidos	X
Se cuentan con actividades estandarizadas dentro del proceso	X
Se controla los procesos administrativos de acuerdo a lo estipulado por la SUNARP	X
Se corrigen los errores dentro de los procesos, para evitar la demora en los servicios	X
Existen mecanismos para la resolución del problema	X
Se ha identificado las actividades o tareas que se deberían mejorar dentro de gestión de bienes	X
Existe algún tipo de sanción si el proceso del servicio no se hace adecuadamente	X

Fuente: Ficha de observación aplicada

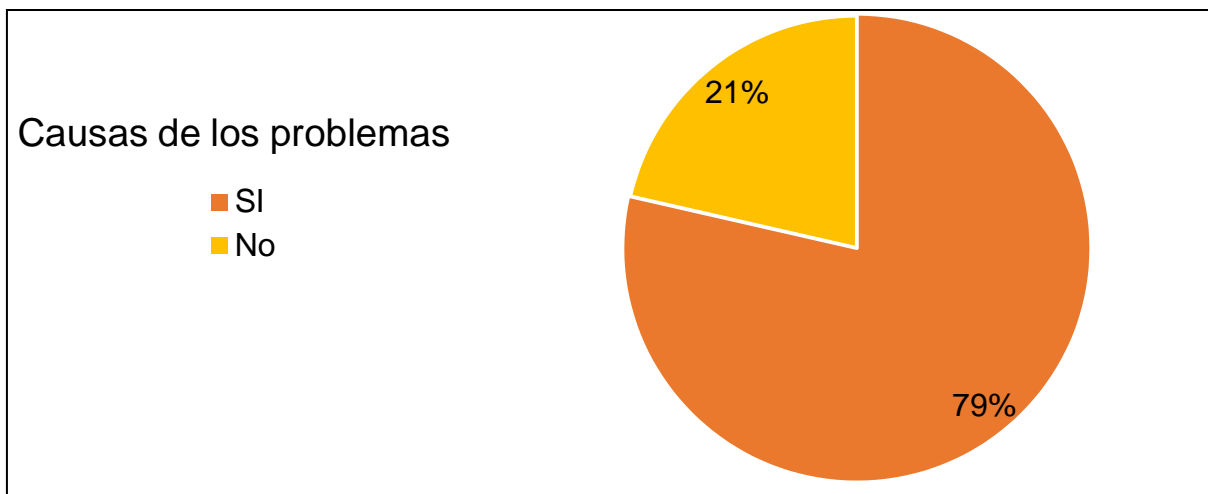


Figura 5. Acciones que generan problemas en la gestión de bienes muebles

Fuente: Ficha de observación aplicada

De acuerdo con la tabla 3, se verifica que los problemas son causados por una serie de falta de controles en dicho proceso tales como poner un limitado número de procesos por usuarios. En ese sentido, muchos usuarios realizan varios

trámites a la vez, lo que congestiona la atención, además que no existe una adecuada clasificación de usuarios lo que genera inconsistencias al momento de brindar el servicio.

Por otro lado, también la falta de un tiempo estandarizado para cada actividad ocasiona que no se puedan cumplir con los estándares establecidos dentro de la institución. Ello a causa del inadecuado control de procedimientos administrativos según la normativa interna de la institución, lo que conlleva a que no se haga un correcto procedimiento, generando, a su vez, errores que no se puedan corregir a tiempo, principalmente en la demora de los servicios que brindan.

Además, los encargados de verificar que la entrega del servicio se realice correctamente, no tienen soluciones a los problemas que evidentemente existen en la gestión de bienes muebles, porque no tienen un plan de contingencia que ayude a mejorar dicha gestión.

Según la figura 5, se comprueba que el 79% de las causas propuestas se han visto reflejadas en la ficha de observación, lo que demuestra que lo mencionado está correctamente corroborado con datos estadísticos según la inspección del autor del estudio.

2.4.1 Propuesta

Diseñar un proceso de mejora de la gestión de bienes muebles para la calidad de servicio al usuario en Sunarp

Para la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) se realizó un proceso de mejora teniendo como base el ciclo PDCA o el ciclo Deming para la mejora de procesos de la gestión de bienes muebles, el cual está compuesto por cuatro fases o pilares que son: planeación, hacer, verificar y el actuar.

Se optó por este modelo teniendo en cuenta la situación identificada en la institución en estudio, para ello se establecerán protocolos y normativas para la correcta y eficiente ejecución de las actividades que se realizan en la gestión de bienes muebles de los usuarios.

Propuesta de mejora de procesos de la gestión de muebles para la calidad del servicio que brinda Sunarp.

La propuesta de proceso de mejora está en función al ciclo de Deming teniendo en cuenta las normativas dadas para las funciones de gestión de bienes muebles de Sunarp. Está compuesta por 4 fases las cuales se van a explicar de manera detallada en el desarrollo de esta:

Fase 1: Planificación de la gestión de bienes muebles

La institución debe adoptar las medidas pertinentes a fin de garantizar la atención al público en su servicio de registro de bienes muebles durante las horas y días establecidos para una institución pública. Para tales efectos, podrá establecer normativas para los colaboradores y la atención para sus usuarios, teniendo en cuenta las siguientes estrategias:

Tabla 4.

Tareas para la actividad inicial de atención al usuario

Regulación Ministerial	Área	Problema detectado	Actividades a realizar	Solución propuesta
Decreto N° 098-2020-Sunarp/SN en donde se autorizan la presentación e inscripción a través del SID-Sunarp	<i>Atención inicial al usuario</i>	<i>Proceso de iniciación de atención al usuario</i> <i>(Orientación al usuario de acuerdo al tipo de trámite)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Orientar al usuario sobre la documentación necesaria para la realización del trámite</i> 2. <i>Tener constancia de que el usuario tiene consigo la documentación necesaria para la</i> 	<i>Capacitación al personal de atención al cliente</i>

				<p>realización de la gestión</p> <p>3. Autorización del pago del trámite de bienes muebles</p>
		<p>Acumulación de personas solicitando el trámite de pago de bienes muebles (Propiedad vehicular; registro mobiliario de contratos, registro de naves y aeronaves, registro de embarcaciones pesqueras y buques).</p>	<p>1. Revisión de documentos de carácter general</p> <p>2. Orientación para el cumplimiento de los requisitos de ley para inicio de trámite</p> <p>3. Clasificación por tipo de bien mueble que solicita trámite</p> <p>4. Orientación para el pago del trámite</p>	<p>Reasignación de personal</p>
<p>decreto N° 098-2020-Sunarp/SN en donde se plantean alcances de una documentación virtual.</p>	<p>Registro de documentación</p>	<p>Asistencia presencial y en línea sobre llenado de los documentos para tramites de</p>	<p>1. Revisión y cotejo de la documentación del usuario</p> <p>2. Cotejo de documentación completa y pago de</p>	<p>Contratación de digitadores para agilización del proceso</p>

		<i>bienes muebles</i>	<i>trámite según categoría de bienes muebles</i>	
			3. <i>Proceso de selección de tipo de trámite para su debida digitación</i>	
			4. <i>Selección y envío por tipo de trámite a los digitadores</i>	

Ley de creación N° 30065, en donde se establece la mejora de atención de la calidad de servicios	<i>Entrega de resultados de la inscripción</i>	<i>Proceso de devolución de resultados de inscripción por tipo de trámite</i>	1. <i>Establecimiento de protocolo de devolución de documentos incompletos</i> 2. <i>Orientación a casos especiales por tipo de trámite</i> 3. <i>Asignación de personal a revisión de documentación</i>	<i>Creación de área de soporte de documentación</i> <i>Reasignación de espacios para nueva ventanilla para las gestiones presenciales</i>
---	--	---	--	--

Método de atención Semi- presencial

Decreto N° 118-2020-Sunarp/SN en donde se aprueban	<i>Atención a trámites</i>	<i>Demoras en atención</i>	1. <i>Revisión de documentación a través de un orientador virtual</i>	<i>Agilización de trámites vía Atención a través de</i>
---	----------------------------	----------------------------	---	---

**lineamientos
para la
atención
virtual
especializada.**

2. Cotejo del cumplimiento de la documentación pertinente para la realización del trámite
3. Orientación para uso de pasarela de pagos
4. Entrega de documentos completos y comprobante de pago en Mesa de partes de forma digital
5. Se generará un código de atención
6. Emisión de cita para entrega de resultados de inscripción
7. Emisión de correo electrónico o mensaje vía WhatsApp para informar el estado del trámite y evitar la prórroga de entrega de documentos.
8. Generación de cita para la presentación de documentos completos.
9. Emisión de constancia
10. Recojo del trámite de inscripción
-

Fase 2: Hacer la gestión de bienes muebles

Con las estrategias establecidas en la planeación, éstas se alinearán y establecerán de acuerdo con la estrategia principal comprometiendo a los trabajadores a acatarlas de forma eficiente y de forma ordenada para la implementación de cada estrategia. Estas son la complementación de la planificación, ya que aquí se especifica cómo será la nueva metodología de trabajo, ajustando las actividades, teniendo en cuenta la capacidad y la cantidad del personal disponible, luego de la conformidad de las nuevas normativas planificadas en la fase anterior, además lo establecido en la directiva DI-002-SNR-DTR de Sunarp, se establece que para un mejor entendimiento es necesario la agrupación de procesos y normativas para que las actividades y tareas se vean más efectivas, empleando menos recursos o procesos separados.

Tabla 5.

Gestión de bienes muebles: etapas y contenidos de estas

ETAPA	CONTENIDO DE LA ETAPA
<i>Asesoramiento</i>	<i>El asesoramiento es una de las actividades previas antes del pago del trámite del usuario, por lo tanto, debe ser utilizado como un filtro de conformidad de documentación del bien mueble, debido a que el asesor es el que indica al usuario que documentos son necesarios para el trámite y ellos mismos deben verificar que dichos documentos sean los correctos</i>
<i>Estandarización de procesos</i>	<i>Todo trámite es diferente, pero se debe verificar la cantidad de solicitudes para bienes muebles diarias y clasificarlas, teniendo una tendencia de trámites más comunes realizadas de formas diarias, estableciendo promedios de tiempo para cada tipo, de tal forma que se puede hacer un cálculo de cuantas solicitudes se pueden registrar en un solo día, teniendo en cuenta su clasificación y el</i>

especialista encargado del registro y poder atender a la máxima cantidad de clientes.

Proceso para atención

La atención que se plantea en este estudio es la semi presencial, es decir que solo el usuario tiene que entregar y recoger sus resultados, nada más, virtualizando algunos procesos como la orientación, el pago y subsanaciones, permitiendo que la cantidad de clientes que se atiendan en oficina sean más accesibles para la cantidad de personal disponible

Procesos actuales mejorados para la gestión de bienes muebles

Los procesos que se desean implantar tendrán la misma dinámica que como se ha estado haciendo en la Sunarp, pero se tomarán nuevas medidas debido a la poca capacidad para garantizar una buena calidad de servicio para el usuario, para lo cual se explicará un flujograma que permita identificar el proceso a seguir para todos los servicios, teniendo en cuenta los diferentes requisitos que cada servicio necesita.

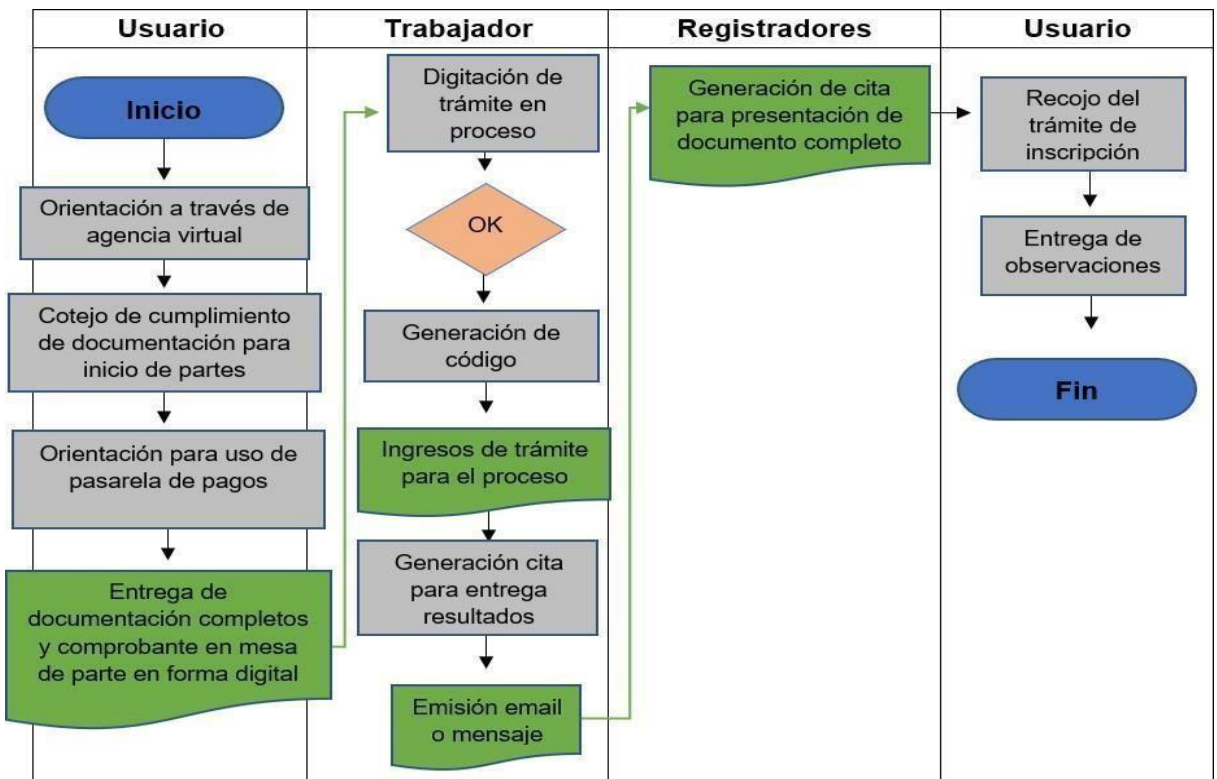
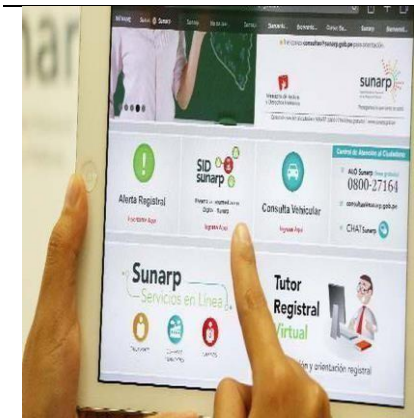


Figura 6. Flujograma del proceso mejorado

Fuente: Elaboración propia

Virtualización de proceso de gestión de bienes muebles

Para la reducción de procesos se tomó en consideración virtualizar algunas actividades en la gestión de bienes muebles, para las funciones de Sunarp, donde se reducirá las fases dentro de los procesos, para hacerlo más rápido y efectivo, para ello se tuvo como base los protocolos del Texto Único de Procedimientos Administrativos, mencionados en la normativa 032-2020 – Sunarp/SN, exactamente en el Art. 01 en donde hace mención de la reducción y/o eliminación de aquellos procedimientos innecesarios.



Etapa 1: Recepción de solicitudes y llenado de requisitos para bienes muebles

Mediante la web de Sunarp se crea una interface donde el usuario solicita el servicio y automáticamente se empieza con el llenado de requisitos, tras la comprobación de los mismos y a la autorización del usuario, este genera la solicitud de pago.



Etapa 2: Proceso de pago web para trámite de bienes muebles

De acuerdo con el tipo de servicio, se autoriza el pago, el cual puede emplearse cualquier tipo de tarjeta de entidad financiera ya sea en modalidad de Visa o MasterCard, el cual descontará de la tarjeta el equivalente al costo del servicio. Esto automáticamente genera un comprobante.



Etapa 3: Entrega del trámite de bienes muebles

Después del pago correspondiente, el usuario puede dejar la documentación y recoger el documento en Sunarp luego de 7 días hábiles con su respectivo código al momento de la entrega de documentos.

Figura 7. Estrategias de virtualización de inscripción de tramites

Fuente: Elaboración propia

Fase 3: Verificar la gestión de bienes muebles

Aquí solo se inspecciona que las estrategias establecidas y empleadas se ejecuten de forma ordenada y sistemática para la gestión de bienes muebles, de haber algún cambio o desobediencia estos se sancionaran, pero de haber algo que no quede establecido se modificaran o plantearan nuevos parámetros en los procesos notariales, para ello se basó en lo mencionado en la directiva DI-002-SNR-DTR, la cual es la que regula procedimientos registrales y procedimientos administrativos, en donde se poder hacer el cambio y el establecimiento de aquellas normativas que permitan brindar la calidad adecuada en el servicio.

Tabla 6.

Verificación de la gestión de bienes muebles

Área de gestión	Actividades para el cumplimiento	Observaciones
Control de procesos	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Generación de prueba de atención</i>2. <i>Medición en base a indicadores establecidos</i>3. <i>Detección de errores encontrados</i>4. <i>Subsanación de errores</i>	<i>Se realizará control de los mismos de acuerdo a los indicadores de medición y su resultado validado, acotado y mejorado de conformidad con la directriz de atención del área.</i>
Monitoreo de actividades	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Monitoreo y seguimiento de las principales áreas</i>2. <i>Contratación con los indicadores establecidos</i>3. <i>Reasignación de funciones</i>	<i>Los resultados del proceso de monitoreo y seguimiento serán validados, acotados y mejorados de acuerdo a la pertinencia del proceso, cuando de represente desempeño laboral se comunicará a</i>

acuerdo a resultados de monitoreo la parte involucrada y se colocará copia en su expediente.

Tabla 7.
Formato de cumplimiento de indicadores de las actividades

Indicadores	Parámetros diarios	Resultado (llenar)	Se cumplió	No se cumplió
N° Usuarios actuales	40 a 80 usuarios			
N° clientes semi presenciales	40 a 60 usuarios			
Tiempo (usuario presencial)	10 a 15 minutos			
Tiempo (usuario semipresencial)	3 a 5 minutos			
Atención presencial	11 a 12 empleados			
Atención semi presencial	2 a 4 empleados			
N° de quejas	0 a 10 quejas			

Fase 4: Actuar en la gestión la atención a trámites de bienes muebles

Es el último paso del ciclo de Deming en el cual se asimila la lección, se debe adoptar, mantener o corregir los métodos según el control de la implementación, corroborar, modificar o adaptar la estrategia en función con las pruebas en la gestión de bienes muebles, se tuvo en consideración lo mencionado en la ley de creación N° 30065, en donde su segunda disposición complementaria indica que SUNARP tiene la capacidad de evaluar constantemente el desempeño y capacidad de los registradores públicos, funcionarios y servidores.

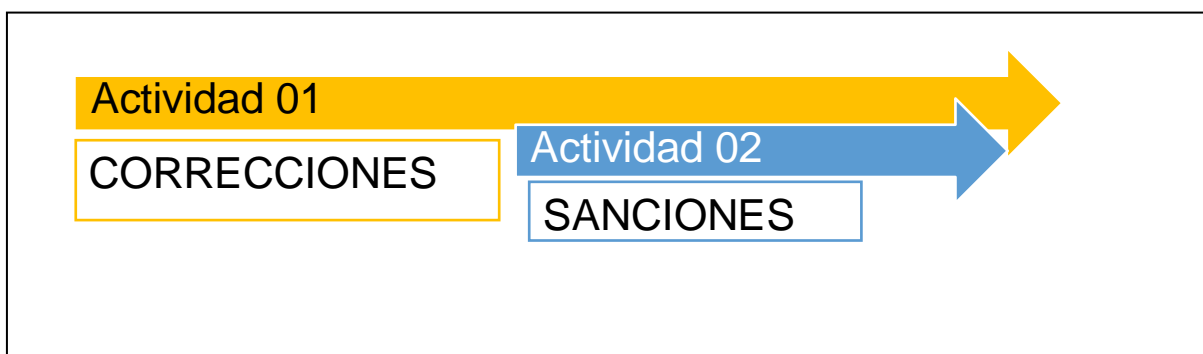


Figura 8. Actividades de la fase actuar
Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Corrección de las actividades de gestión de bienes muebles

<i>Procesos sujetos a corrección</i>	
	Atención vía agencia virtual
	Atención inicial de usuario
	Proceso de documentación
	Reestructuración de área de personal
	Validación de la estandarización de actividades

<i>Acciones correctivas</i>	
1.	<i>Promoción del uso de plataforma virtual para acortar los tiempos de espera y la agilización de los procesos de tramitación de inscripción de bienes muebles</i>
2.	<i>Devolución de resultados del desempeño de manera trimestral.</i>
3.	<i>Mejora en la capacidad de respuesta a los usuarios en línea</i>
4.	<i>Pertinencia de respuestas a través de la agencia virtual</i>
5.	<i>Identificación de los cuellos de botella y redireccionar los procesos por área de incidencia</i>
6.	<i>Reasignación de recursos de acuerdo al volumen de incidencia</i>
7.	<i>Retroalimentación del proceso de monitoreo para contribuir con la agilización de los procesos previamente identificados en las áreas sustantivas.</i>
8.	<i>Evaluación al desempeño de los servidores públicos ubicados por área de incidencia de forma permanente</i>

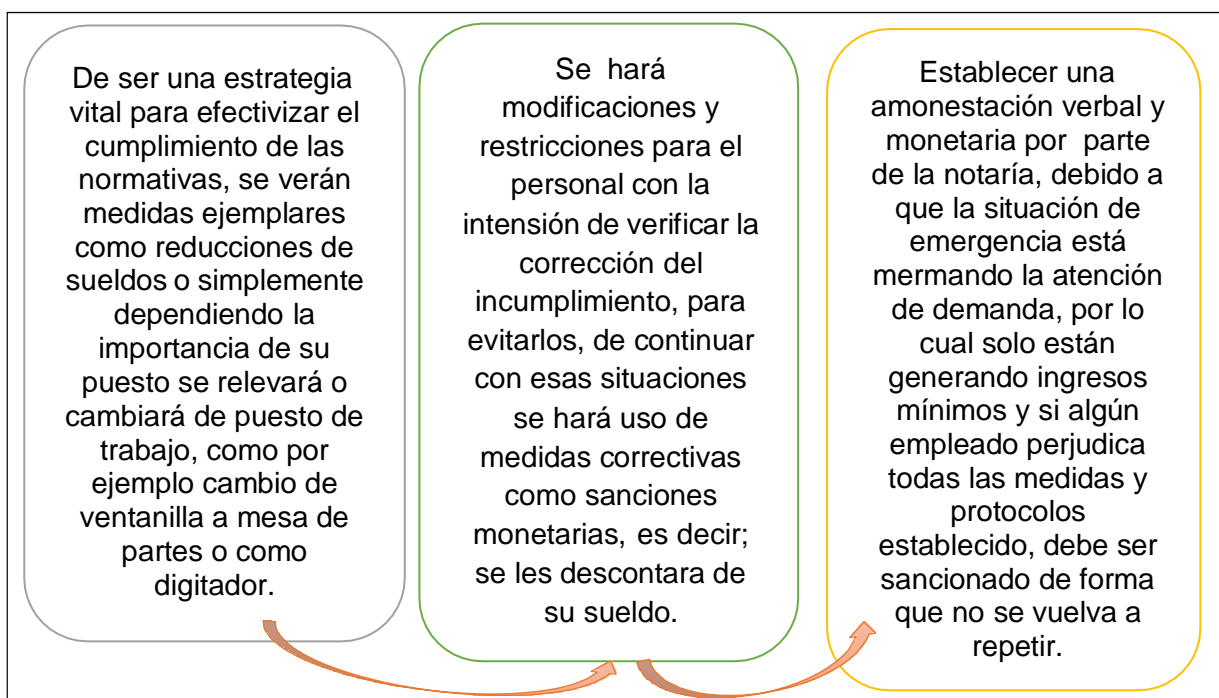


Figura 9. Establecimiento de sanciones

Fuente: Elaboración propia

En el estado no hay reducción de sueldo primero pasa por un proceso de inducción y luego se mide su desempeño para ello se debe de elaborar una directiva de acuerdo a servir que se llama evaluación de desempeño, las funciones específicas debe de especificar en el manual de perfil de puestos las amonestaciones si existen e inicia con un memorando hasta tres para evaluar su desempeño o rotarlos o dárles la carta de agradecimiento

CONCLUSIONES

- Siguiendo el primer objetivo específico: Describir el proceso de mejora de la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario de la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos, se pudo hacer una descripción sencilla de la gestión de bienes muebles actual en Sunarp, estableciendo, mediante la elaboración de un flujograma, los procesos detallados de dicha gestión y siendo posible con este gráfico identificar las tareas que se realizan para el servicio de trámites de inscripción de los usuarios, así como visualizar un panorama de la modificación de dicha gestión para la efectividad del servicio.
- De acuerdo con el segundo objetivo específico: Analizar los cuellos de botella generados en la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario en la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos, se concluye que los cuellos de botellas generados en la gestión de bienes muebles de Sunarp afectan la calidad del servicio que se brinda. Estos son: la demora de puntualidad al momento de entregar el resultado de la inscripción, la poca capacidad de personal para atender a la demanda de usuarios que quieren realizar trámites, lo que ocasiona considerables y repitentes demoras en el tiempo de entrega generando gran disconformidad.
- Respecto al tercer objetivo específico: Analizar las causas de los cuellos de botella en la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario en la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos, se concluye el hallazgo de las causas que originan los cuellos de botellas mencionados anteriormente, entre los principales se tiene la poca capacidad de control y la baja eficacia en la solución de problemas por parte del encargado del área de trámites. En ese sentido, este colaborador se está conformando con una mínima cantidad de trabajadores y practicantes y de registradores quienes no se abastecen para cumplir con la resolución y entrega de los resultados de la inscripción para los usuarios.

- De acuerdo con el cuarto objetivo específico: Estandarizar las actividades de cada proceso de gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario en la Superintendencia Nacional De Los Registros Público, se concluye que la estandarización de las actividades de cada proceso fue realizada teniendo en cuenta el modelo empleado, de esta forma se tienen nuevos parámetros y lineamientos que, de aplicarlos en las actividades, estas podrán ser mucho más fluidas. Esto debido a que al estandarizar, se tendrá un tiempo determinado para cada tarea evitando contratiempos y eliminando la demora de entregas de trámites, que son la principal causa de la mala calidad de servicio que actualmente tiene Sunarp.
- De acuerdo con el Objetivo General: Diseñar el proceso de mejora de la gestión de bienes muebles para la calidad del servicio al usuario de la Superintendencia Nacional De Los Registros Públicos. Se concluye:
 - En el proceso de planificación se ha podido comprobar que Sunarp cuenta con normas y actividades establecidas para la gestión de trámites de bienes muebles, pero estos se comprobó que dichas actividades son los que están generando demora en la atención del usuario, por ello se establecieron nuevas normativas para la actividad inicial que es la orientación, donde se rescata que esta es opcional para el usuario pero se consideró que no debe ser así, ya que genera retrasos al entregar documentación incompleta para la documentación.
 - En la fase de hacer, se comprobó que las actividades se rigen a un decreto supremo establecido para instituciones gubernamentales, lo que genera también ciertas inconformidades para los usuarios, por ello basándose en dichas normativas, se establecieron para las actividades de orientación, estandarización y atención, con lo cual se podrá agilizar todo el trámite documentario con la virtualización que requiere para la gestión de bienes muebles, sin salirse de las normativas que rigen sus acciones en Sunarp.
 - En la fase de verificación se comprobó que Sunarp no cuenta con acciones que permitan corroborar el accionar de los asesores durante la

gestión de bienes muebles, por ello se establecieron un control y monitoreo de actividades que permitan evaluar a los trabajadores de Sunarp en su función de orientador y tramitador de bienes muebles, pero este tipo de evaluación está orientado a las actividades planteadas dentro de las nuevas normativas y actividades planteadas dentro de la investigación.

- En la última fase de actuar, se refiere a las actitudes y capacidades que deben ejercer los supervisores o el superintendente de Sunarp, para corregir ciertas actividades que no han tenido éxito o no se han implementado/ejecutado de forma correcta para simplemente modificarlas o retirarlas al no rendir lo esperado, mientras que también se han propuesta ideas de sanciones para los asesores debido a que la principal falla es su accionar por lo que es necesario sancionar de forma severa (si es necesario) cualquier acción que perjudique el flujo de actividades y normativas que se planean establecer mediante la propuesta elaborada.

Finalmente, se concluye con el diseño de un proceso de mejora de la gestión de bienes muebles en Sunarp basándose en el ciclo PCDA o Deming, el cual se ajusta a los servicios que brinda la entidad, para lo cual se realizó un nuevo organigrama eliminando actividades y virtualizando algunas de estas, como se detalla en la propuesta. Así, la calidad de servicio al usuario se verá considerablemente mejorada, haciendo que los tiempos de espera sean menores y que la entrega de resultados de los trámites se efectúe dentro de los siete días previstos.

RECOMENDACIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda que el encargado del área trámites realice siempre una adecuada planificación mediante el modelo PCDA. Ello permitirá que la institución establezca parámetros y normativas de todos aquellos que intervienen dentro del proceso, lo que, a su vez, hará que la gestión que se quiera implantar tenga menor riesgo de fracaso. En ese sentido, es necesario realizar una amplia capacitación de los nuevas tareas y actividades que se tienen que realizar en la gestión de bienes muebles brindado por Sunarp.
- Al encargado de recursos humanos, se recomienda, en tanto, hacer el requerimiento de contratación de nuevo personal, preparando los términos de referencia adecuados para el cargo, así como capacitar al personal que ya se encuentra laborando. Esto se debe a que, según los hallazgos, se precisa personal para poner en marcha las estrategias implementadas en el modelo propuesto, pero sobre todo debido a la gran demanda que tiene los trámites de bienes muebles. Para los nuevos colaboradores hará falta también reestructurar y acondicionar nuevas ventanillas que permitan un flujo de atención de usuarios rápido y constante.
- A la dirección técnica registral, se recomienda apoyar al área de trámites con la verificación y cumplimiento de las políticas y normativas internas para la gestión de bienes muebles, de tal forma que la efectividad de los nuevos procesos no sufra contratiempos. Así, la carga laboral de todas las áreas de la Sunarp no se congestionará por la gran cantidad de solicitudes diarias que atienden no solo en la gestión de bienes muebles sino también de otro tipo de trámites documentarios.
- Al área de atención al usuario, se recomienda corroborar e implementar las nuevas normativas establecidas en la propuesta, como las correcciones y sanciones para los trabajadores que se encargan de trámites de gestión de bienes muebles, de tal forma que se puedan evitar insatisfacciones por parte del usuario, además que mediante los indicadores propuestos se constate que se cumplan con los tiempos y entregas establecidas en la nueva normativa.

- Se le sugiere a Sunarp mejorar las acciones de planificación dentro de dicha entidad, tomando lo planteado en la presente propuesta como las nuevas normativas y actividades. Es necesario que inicie concientizando al personal para que se puedan ajustar y guiar con lo establecido, ya que ayudará con la agilización en la atención en la gestión de bienes muebles, derivando en el incremento de productividad organizacional y obviando muchos cuellos botellas generados por el incumplimiento y la falta de normativas que ralentizan procesos.
- Es necesario que también Sunarp pueda actualizarse y convertir parte de su gestión de los bienes muebles de una forma virtual o semipresencial. Esta última es la más adecuada debido a la naturaleza de dicha gestión, siendo necesaria la presencia tanto del usuario como del asesor de Sunarp de forma presencial. No obstante, hay determinados aspectos remarcados y mencionados que pueden gestionarse o tramitarse a distancia, recortando el tiempo de atención.
- Es necesario también que Sunarp aplique acciones de verificación, esto con la intención de que se pueda gestionar un control eficaz de las actividades de los trabajadores participantes en la gestión de bienes muebles. Para ello es necesaria la evaluación de los trabajadores y que este se encuentre siempre orientado a las nuevas alternativas planteadas dentro de la propuesta.
- Se considera que Sunarp específicamente el Superintendente de oficina, pueda ejercer su función de corrector y sancionador, debido a que siempre es necesario verificar que estas acciones propuestas den el resultado esperado, el cual se puede corroborar mediante la calidad de la atención y el tiempo en el proceso de gestión de bienes muebles. Por otro lado, también se debe aplicar sanciones a dichos trabajadores que no se esfuerzan en cumplir las normativas, esto dependiente del grado de relevancia que tenga su accionar en dicha actividad.
- Por otro lado, se pide que Sunarp pueda adaptar los procesos mencionados en la fase de hacer, ya que estos están sustentados con normativas y Decretos de Ley que rigen dicha institución pública, pero están propuestos de tal forma que ayuden con la calidad y capacidad de atención de todos los trabajadores

encargados de la gestión de bienes muebles, algo que beneficiaría al tiempo del usuario y también a la capacidad de la organización en su servicio.

- Se le recomienda a la Sunarp evaluar e identificar las características y volumen de los clientes por turno, así como por trámite, para así tener mapeado el flujo de usuarios, para planear estrategias más acordes a la realidad de la institución.
- Finalmente, se recomienda verificar la importancia de la estandarización de los procesos, ya que, al tener claro el periodo de tiempo empleado, se puede medir y evaluar la cantidad de usuarios que se pueden atender, así como dotar de mayores recursos a aquellos procesos que requieren mayor atención. Además, deben presentar y plantear indicadores de gestión para identificar y evaluar aquellos procesos que se mantengan o se inclinen a generar deficiencias, de esta manera se pueden plantear alternativas con mayor rapidez y con la información adecuada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, C. (2018). *Registro de bienes inmateriales* (Tesis de titulación) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/07/01/Alvarado-Celeste.pdf>
- Arias, E. (2019). *Plan de mejoramiento de la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios del, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sucumbíos por el periodo septiembre 2018 – febrero 2019*. (Tesis de titulación) Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19168/1/T-UCE-0003-CAD-131.pdf>
- Bedón, M. y Paredes, L. (2019). *La gestión por procesos y la calidad de servicio en las instituciones públicas Sunat y Osinergmin, en el marco de la política, período 2014-2015*. (Tesis de maestría) Centro de Altos Estudios Nacionales. Lima, Perú. <http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/439164/1/TESIS%20UNIFICADA.pdf>
- Chirihuana, E. (2018). *Gestión administrativa y calidad de servicio en el área registral de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – Sunarp, La Molina 2018*. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19714/CHIRIHUANA_CEG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Decreto Supremo N°008-2004-JUS. (2004). *Aprueban Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos*. Diario Oficial El Peruano – Normas Legales. <https://www.sunarp.gob.pe/seccion/institucional/tupa/docs/tupa.PDF>
- Ley N° 30065. (06 de abril de 2016). *Ley de fortalecimiento de la superintendencia nacional de los registros públicos*. Sunarp. <https://www.sunarp.gob.pe/TribunalRegistral/Documents/LEY-30065-FORTALECIMIENTO-SUNARP.pdf>

- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento y gestión*, N°40, 129-158. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Melamed, E. (2015). Procesos administrativos en la fundamentación teórica de la gerencia del servicio al cliente. *Revista FACCEA*, 5(2), 118-131. https://www.researchgate.net/publication/319507396_Procesos_administrativos_en_la_fundamentacion_teorica_de_la_gerencia_del_servicio_al_cliente
- Merino, S. (2017). Bienes muebles e inmuebles. *Técnico Contable del TAIIA*. <http://www7.taiia.gob.sv/downloads/pdf/000-TAIIA-OO-2017-035.pdf>
- Mora, L., Duran, M., y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión. *Ciencias económicas y empresariales*, Vol. 2, N°4, pp. 511-520. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802891.pdf>
- Muhammad, S., & Ahmed, W. (2019). A Conceptual Paper on SERVQUAL-Framework for Assessing Quality of Internet of Things (IoT) Services. *International Journal of Financial Research*, Vol. 10, No. 5, pp. 387-397. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2001/2001.01840.pdf>
- Neder, R., Ramalho, P., Rabelo, O., Maciel, C., y Benevides, N. (2018). Business Process Management: Terms, Trends and Models. *Communication Papers of the Federated Conference on Computer Science and Information Systema*, Vol. 17, pp. 163–170 https://www.researchgate.net/publication/327893566_Business_Process_Management_Terms_Trends_and_Models
- Nikolaevich, M., Olegovna, O., Vladimirovna, N., Evgenevna, E., & Grigorevna, N. (2017). The Deming Cycle (PDCA) Concept as a Tool for the Transition to the Innovative Path of the Continuous Quality Improvement in Production Processes of the Agro-Industrial Sector. *European Research Studies Journal*. <https://pdfs.semanticscholar.org/e62a/a553069dccbf85d72c4a72647a90cd6fd888.pdf>

- Orrego, J. (2019). Los bienes. *Conceptos fundamentales*.
<http://www.juanandresorrego.cl/app/download/5566911671/Los+Bienes.pdf?t=1427167538&mobile=1>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability*, 11, 1113. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1113/pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, 12-40.
- Patel, P., & Deshpande, V. (2017). Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement - A Review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, Volume 5, Issue I, 197-201.
- Pietrzak, M., & Paliszkievicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management*, 10 (2), pp. 149–161. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/10_149-161.pdf
- Ras, E., & Visser, J. (2015). A model for continuous improvement. *South African Journal of Industrial Engineering*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/93b3/74aa2f9bc85587ccef8ca4a66d25d373b47.pdf>
- Realyvásquez, A., Arredondo, K., Carrillo, T., & Ravelo, G. (2018). Applying the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle to Reduce the Defects in the Manufacturing Industry. *Applied Sciences*, 8, 2181.
<https://www.mdpi.com/2076-3417/8/11/2181/pdf>
- Rodriguez, L., y Rodríguez, A. (2019). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en Pymes de confección del Departamento del Atlántico (Colombia). *Revista Espacios*, 40(6).
<https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p26.pdf>

- Roohy, S., & Indulska, M. (2015). Business Process Management. *Australasian Conference on Information Systems*.
<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1606/1606.02459.pdf>
- Sánchez, M., y Sánchez, M. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad. *Revista de la Universidad Veracruzana*, 110-117. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Suárez, M. (2019). *Procedimiento de Administración de los bienes inmuebles identificados de la Alcaldía del Municipio de Arauca* (Tesis de titulación) Universidad Cooperativa de Colombia. Arauca, Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15618/2/2019TGProcedimiento.pdf>
- Suarez, N. y Tumbaco, E. (2018). *Calidad del servicio y la gestión de atención al cliente del departamento de Catastro, GAD Pedro Carbo*. (Tesis de titulación) Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Colombia.
- Sunarp - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2020a). *Texto Único de Procedimiento Administrativo, TUPA*.
https://www.sunarp.gob.pe/viewdocument.asp?RutaFile=Contenido_Documentos\DOCUMENTO_CONTENIDO\377_423889&NombreFile=RES%2E+032%2D2020%2DSN%2Epdf
- Sunarp - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2020b). *Superintendencia Nacional*. <https://www.sunarp.gob.pe/qsec-nxsumilla0.asp?ID=377>
- Sunarp - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2009). *Resolución del Superintendente Nacional de Registros Públicos N°236-2009-SUNARP/SN*.
<https://www.sunarp.gob.pe/PDFs/TRANSPARENCIA/PLANEAMIENTO-ORGANIZACION/R-N-236-2009-SUNARP-SN.pdf>
- Tantahuilca, C. (2019). *Rediseño del proceso de gestión de la inscripción registral para enfrentar la alta cantidad de tiempo insumida por el ciudadano en recibir el servicio de inscripción registral del registro de bienes muebles en el Perú*.

(Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Lima, Perú.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16153/TANTAHUILLCA_MAYHUA_CLAUDIO_REDISE%c3%91O_PROCESO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Uzunboylu, N. (2016). Service Quality in International Conference Industry; A Case Study of WCES 2015. *Procedia Economics and Finance*, 39, 44 – 56.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116302398/pdf?md5=7f38691d8ac7605708c58efac12b60ec&pid=1-s2.0-S2212567116302398-main.pdf>

Vega, B. (2018). *Análisis de la inscripción registral y la seguridad jurídica en la transferencia de propiedad de bienes inmuebles en Sunarp 2017*. (Tesis de titulación). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33558/Vega_SBG.pdf?sequence=4&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Metodología de la investigación
¿Cómo mejorar la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario?	Diseñar un proceso de mejora de la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario	Tipo de investigación: Aplicada Alcance: Descriptivo Diseño: No experimental
Problemas específicos	Objetivos específicos	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
¿Cómo es el proceso de gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario?	Describir el proceso de gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario.	Técnica: Análisis documental y observación Instrumentos: Guía de análisis documental y ficha de observación
¿Cuáles son los cuellos de botella generados en la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario?	Identificar los cuellos de botella generados en la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario.	
¿Qué está generando los cuellos de botella en la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario?	Identificar las causas que están generando los cuellos de botella en la gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario.	
¿Cómo uniformizar las actividades de cada proceso de gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario?	Estandarizar las actividades de cada proceso de gestión de bienes muebles en SUNARP para la calidad de servicio al usuario.	

Anexo 02: Guía de análisis documental

Para el llenado de esta guía documental será necesario la información brindada por un trabajador del proceso de gestión de bienes muebles de SUNARP, teniendo en cuenta esta información se identificará las actividades que se realizan.

Proceso actual de la gestión de bienes muebles			
Actividad 01	Actividad 02	Actividad 03
Tareas	Tareas	Tareas	Tareas
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

Anexo 03: Ficha de observación 01

Esta ficha de observación, se realizó con la intención de encontrar los principales problemas que existen en SUNARP, para ello fue necesario que la autora del presente trabajo tenga que constatar los siguientes criterios mencionados a continuación:

GESTIÓN DE BIENES MUEBLES	Si	No	Observaciones
Problemas en la gestión de bienes muebles			
Falta de indicación al usuario de los documentos necesarios para su tramite			
Poca cantidad de registradores			
Carga laboral para los registradores			
Alta cantidad de observaciones de los tramites			
Alta cantidad de tachas (Devoluciones de tramites).			
Demora en la entrega de trámites			
Demora de atención al usuario en ventanilla			
Poco personal de ventanilla			
Falta de comodidad y espacio para más ventanas			
Largo tiempo de espera			
Problemas con el sistema de registro			
Alta demanda de usuarios para registros			
Alto nivel de quejas formales (libro de reclamaciones) de los usuarios			
Inconformidad por el servicio brindado			

Anexo 04: Ficha de observación 02

Esta ficha de observación, se realizó con la intención de encontrar las principales causas de los problemas que existen en SUNARP, para ello fue necesario que la autora del presente trabajo tenga que constatar los siguientes criterios mencionados a continuación:

GESTIÓN DE BIENES MUEBLES	Si	No	Observaciones
Acciones en la gestión de bienes muebles			
Se tiene con un límite de trámites por usuario			
Se realiza la clasificación de los usuarios, según el trámite que desea realizar			
Existe un orden normal de la documentación a entregar			
Existen constantes problemas al momento de la atención a los usuarios			
Los empleados lo resuelven, intervienen varias personas o se delegan los problemas			
Conocimiento de las funciones de los empleados son de acuerdo a la especialidad que maneja			
Se cuenta con un tiempo estandarizado para cada actividad			
El proceso del empleado para el servicio que brinda cumple con los estándares establecidos			
Se cuentan con actividades estandarizadas dentro del proceso			
Se controla los procesos administrativos de acuerdo a lo estipulado por la SUNARP			
Se corrigen los errores dentro de los procesos, para evitar la demora en los servicios			
Existen mecanismos para la resolución del problema			
Se ha identificado las actividades o tareas que se deberían mejorar dentro de gestión de bienes			
Existe algún tipo de sanción si el proceso del servicio no se hace adecuadamente			

Anexo 06: Cronograma

Cronograma de actividades

Actividad	MES 01				MES 02				MES 03			
	Se m. 1	Se m. 2	Se m. 3	Se m. 4	Se m. 5	Se m. 6	Se m. 7	Se m. 8	Se m. 9	Se m. 10	Se m. 11	Se m. 12
Fase 1: Planificación												
Actividad inicial de atención al usuario												
Actividad de documentación												
Entrega de resultados de inscripción												
Método de atención semipresencial												
Fase 2: Hacer												
Asesoramiento												
Estandarización de actividades												
Proceso de atención												
Procesos actuales mejorados												
Virtualización de proceso												
Fase 3: Verificar												
Verificación de las tareas implementadas												
Cumplimiento de indicadores												
Fase 4: Actuar												
Corrección de las actividades												
Establecimiento de sanciones												

Anexo 07: Presupuesto

Detalle	Cantidad	Costo
Desarrollo de la propuesta		
Laptop	1	S/ 1'600.00
Cuaderno	1	S/ 3.00
Lápiz	6	S/ 6.00
Borrador	3	S/ 3.00
Tajador	1	S/ 1.00
Resaltador	3	S/ 9.00
Lapicero	6	S/ 12.00
Folder Transparente	3	S/ 9.00
USB	1	S/ 25.00
Impresión	2	S/ 50.00
anillado	2	S/ 20.00
Capacitaciones al personal	x mes	S/ 1'500.00
Mantenimiento de equipos	x mes	S/ 1'000.00
Otros costos adicionales	x mes	S/ 1'000.00
Total		S/ 5'235.00

Anexo 08: Evidencia fotográfica

