



**“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA VENTANILLA ÚNICA DE
REGISTRO INMOBILIARIO, APLICANDO
LA METODOLOGÍA QFD”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

**Sra. Miriam Mamani Gutiérrez
Sra. Kattya Denisse Reátegui Arcos
Sra. Ivonne Erika Zegarra Espinoza**

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

0000-0001-9216-4974

Lima, diciembre 2019

Para Esteban, Dona, Joaquín y Guillermo, vuestro amor es el motor para seguir siendo una mejor persona.

Miriam Mamani Gutiérrez

A Braulio y Juan Pablo Silva Reátegui, mis grandes compañeros de vida.

Katty Reátegui Arcos

A Dios, por guiar mi vida; a mis padres, José e Ilda, por ser ejemplo de perseverancia, sabiduría, y por su incondicional apoyo y paciencia.

Ivonne Zegarra Espinoza

Este trabajo de investigación se ha realizado gracias a la valiosa colaboración del profesor José Díaz Ísmodes, quien en todo momento nos brindó su gentil apoyo, dedicación y buena disposición mediante sus comentarios y aportes.

Resumen ejecutivo

La transferencia de una propiedad inmueble es, sin duda, uno de los actos patrimoniales más trascendentales en la vida de un ciudadano. La formalización de esta transferencia requiere de diversos trámites con entidades públicas de diferentes sectores y niveles de gobierno, razón por la cual es importante que el procedimiento de la transferencia sea ágil y sencillo, sin que ello implique afectar la seguridad jurídica de la transacción.

En ese sentido, las instituciones públicas que forman parte del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble deben promover que sus servicios sean integrados, en aras de lograr eficiencia, productividad, oportunidad y mejora de la calidad de los servicios públicos, ello bajo el paradigma de una gestión del Estado con enfoque en resultados.

El presente trabajo analiza el marco jurídico que regula el régimen de la transferencia de la propiedad inmueble, el rol que cumplen en dicho régimen las entidades involucradas, y cómo se relacionan con los pilares y ejes de la modernización de la gestión pública. En ese contexto, se recoge información de cómo es el actual procedimiento de transferencia de propiedad y cómo debería ser en el futuro con la implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario (VURI), utilizando para ello las técnicas de *focus group* y entrevistas a profundidad.

Con la información recopilada se ha realizado el correspondiente procesamiento y análisis para luego obtener los resultados aplicando la Metodología de Despliegue de Función de la Calidad (QFD). A partir de ello, es posible plantear la propuesta de lineamientos a tener en cuenta para la creación de la VURI, que contribuya a centralizar el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, optimizando los tiempos de atención, permitiendo la articulación de las diferentes entidades vinculadas con el procedimiento, haciéndolo ágil y eficiente.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema	3
1. Antecedentes.....	3
2. Planteamiento del problema	4
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos específicos	5
4. Justificación	5
5. Alcance y limitaciones	5
Capítulo III. Marco teórico	7
1. Marco conceptual	7
1.1 Antecedentes del derecho de propiedad inmueble en el Perú	7
1.2 El derecho de propiedad inmueble en el Perú en la actualidad	9
1.3 Concepto de procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble	9
2. Actores que intervienen en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble en el Perú	10
2.1 Marco normativo y rol de las notarías	10
2.2 Marco normativo y rol de los gobiernos locales.....	11
2.3 Marco normativo y rol de la Sunarp.....	11
2.4 Marco normativo y rol de la Sunat.....	12
2.5 Marco normativo y rol del SAT	13
3. Pilares y ejes de la modernización de la gestión pública relacionadas al procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.....	14
3.1 Política nacional de la modernización de la gestión pública	16
3.2 Simplificación administrativa	18

3.3 Gobierno electrónico y articulación interinstitucional.....	19
4. Lineamientos	20
4.1 Eje del Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo	22
4.2 Eje estratégico sobre economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad ..	22
5. Valor público.....	23
6. Despliegue de la Función de la Calidad (QFD).....	24
6.1 Beneficios del QFD.....	25
7. Análisis comparado.....	25
Capítulo IV. Estado del arte	28
1. Hipótesis	28
2. Diagnóstico	28
2.1 Análisis de las posibles soluciones al problema	28
2.1.1 Identificar tramitomanía en todas las entidades participantes del procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble	28
2.1.2 Analizar la normatividad vigente para la implementación de la VURI	31
2.1.3 Lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI	33
Capítulo V. Metodología de la investigación	36
1. Diseño de investigación	36
1.1 Tipo de investigación	36
1.2 Determinación de la técnica	37
1.2.1 <i>Focus group</i>	37
1.2.2 Entrevistas a profundidad a expertos.....	38
1.3 Selección de la muestra.....	38
1.3.1 <i>Focus group</i>	38
1.3.2 Entrevistas a profundidad a expertos.....	39
1.4 Resultados del <i>focus group</i> y entrevistas a profundidad a expertos.....	40
1.4.1 Resultados del <i>focus group</i>	40
1.4.2 Resultados de entrevistas a profundidad a expertos... ..	42
2. Elección de una de las posibles soluciones al problema.....	45
3. Objetivos.....	45
4. Actividades para la aplicación de la herramienta QFD.....	46
4.1 Conocer los requerimientos del ciudadano (qué) y calificación.	46
4.2 Pedir al ciudadano que evalúe el servicio en relación con la competencia.	46

4.3 Requerimientos técnicos (cómo).....	46
4.4 Determinar el nivel de relación, valor de ponderación absoluta, valor de ponderación relativa y prioridad de los requerimientos técnicos.	48
4.5 Determinar la correlación entre requerimientos técnicos.	48
5. Análisis de resultados y hallazgos.....	50
5.1 Interoperabilidad	50
5.2 Convenios interinstitucionales.....	50
5.3 Catálogo de servicios	51
5.4 Parte notarial con firma digital	51
5.5 Soporte de información con enfoque empático	52
Capítulo VI. Propuesta de valor público de la VURI	54
1. Conocer el servicio que se entrega	54
2. Vincular las necesidades y expectativas de las personas con las características del servicio	56
3. Análisis de las oportunidades del entorno en beneficio de las personas	57
4. Propuesta de valor público del servicio de la VURI en relación a las necesidades y expectativas de las personas	58
Capítulo VII. Propuesta de lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI.....	60
1. Lineamiento 1: Desarrollo normativo de la implementación de la VURI.....	60
2. Lineamiento 2: Coordinación interinstitucional para la implementación de la VURI	61
3. Lineamientos 3: Desarrollo tecnológico para la implementación de la VURI.....	62
4. Lineamiento 4: Transparencia de la información	63
5. Lineamiento 5: Condiciones del servicio de la VURI	64
Conclusiones y recomendaciones	66
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	75
Notas biográficas.....	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Requisitos del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble ...	28
Tabla 2.	Plazos y costos del procedimiento de adquisición de la propiedad inmueble .	34
Tabla 3.	Actores y roles para la implementación y operación de ventanillas únicas	35
Tabla 4.	Características del <i>focus group</i>	39
Tabla 5.	Características de entrevistas a profundidad	40
Tabla 6.	Resultados del <i>focus group</i>	41
Tabla 7.	Requerimientos y calificación del ciudadano (qué)	47
Tabla 8.	Pedir al ciudadano que evalúe el servicio en relación con la competencia	47
Tabla 9.	Requerimientos técnicos (cómo).....	47
Tabla 10.	Determinar el nivel de relación, valor de ponderación absoluta, valor de ponderación relativa y prioridad de los requerimientos técnicos	49
Tabla 11.	Correlación entre requerimientos técnicos	49
Tabla 12.	Fases del proceso de empatía	52
Tabla 13.	Revisión comparativa de las necesidades y expectativas	57
Tabla 14.	Propuesta de valor público de la VURI.....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Etapas para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de las personas.....	36
Gráfico 2.	Generación de valor público	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Procedimiento actual de la transferencia de la propiedad inmueble	76
Anexo 2.	Ranking Doing Business 2019 Latinoamérica	77
Anexo 3.	Cantidad de actos de compra venta de propiedad inmueble inscritas en Sunarp, por distritos de Lima Metropolitana, del 2014 al 2018.....	77
Anexo 4.	Plazo de atención en días hábiles del acto de compra venta de propiedad inmueble, en primera calificación del 2014 al 2018.....	77
Anexo 5.	Cantidad de actos de compraventa de propiedad inmueble, presentados por notarías de Lima metropolitana, del 2014 al 2018.	78
Anexo 6.	Costos notariales de escritura pública de compraventa e hipoteca en notarías ubicadas en San Isidro	80
Anexo 7.	Preguntas realizadas a ciudadanos en el <i>focus group</i>	81
Anexo 8.	Preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad.....	81
Anexo 9.	Propuesta de flujo de actividades del procedimiento de adquisición de la propiedad inmueble.....	82
Anexo 10.	Lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI	82

Capítulo I. Introducción

La presente investigación contiene una propuesta de lineamientos estratégicos para la implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario (VURI), la cual ha sido elaborada con la finalidad de contribuir a que el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble que realiza un ciudadano sea más ágil y eficiente en términos de tiempo, costo e información.

La falta de información clara de los requisitos que un ciudadano debe cumplir para transferir una propiedad inmueble, así como los traslados en tiempo y costo en los que debe incurrir para obtener los documentos de las entidades, ocasiona que el procedimiento sea engorroso y costoso. En ese contexto, la propuesta del presente trabajo se formula a partir del análisis de los procesos de cada una de las entidades parte; de las expectativas y necesidades del ciudadano aplicando la metodología del QFD, así como las entrevistas a profundidad con expertos.

Los objetivos del presente trabajo son los siguientes: identificar la tramitomanía en las entidades participantes del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble; analizar la normatividad vigente para la implementación de la VURI; y formular los lineamientos estratégicos para la implementación de esta.

El trabajo de investigación se encuentra organizado en ocho capítulos. En el primer capítulo se realiza la introducción del trabajo; el segundo capítulo expone el planteamiento del problema, se describen los antecedentes, objetivos, la justificación, el alcance y limitaciones.

En el tercer capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos del trabajo de investigación, poniendo de relieve el fundamento normativo de las entidades que participan en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, siendo éstas la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp); Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat); gobiernos locales; el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) y las Notarías, las cuales cumplen diferentes roles en la cadena de trámites del procedimiento. Asimismo, se establecen los pilares y ejes de la modernización de la gestión pública que están relacionadas con el presente estudio. También se ha realizado un análisis comparado a nivel de Latinoamérica del caso de la Ventanilla Única de Registro de Colombia.

En el cuarto capítulo se desarrolla el estado del arte, el cual contiene la hipótesis, el diagnóstico, y el análisis de las posibles soluciones al problema. A continuación, en el quinto capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la investigación, como son los *focus groups* aplicados a ciudadanos, y entrevistas a profundidad a expertos, métodos de recolección de datos necesarios para abordar la problemática planteada. Asimismo, con la información obtenida del *focus group* se aplicó la metodología del Despliegue de Función de la Calidad (QFD) para recoger las necesidades y expectativas del ciudadano que se deberían considerar para la propuesta de lineamientos estratégicos de la implementación de la VURI.

En el sexto capítulo se explica la propuesta de generación de valor público de la VURI conforme a los alcances del anexo 4 de la Norma Técnica para la Gestión de la calidad de los servicios en el sector público, a fin de asegurar que los resultados respondan de manera eficiente a las necesidades de los ciudadanos.

En el séptimo capítulo se proponen cinco lineamientos estratégicos referidos al desarrollo normativo, la coordinación interinstitucional, el desarrollo tecnológico, transparencia de información y condiciones del servicio, con sus correspondientes acciones específicas necesarias para la implementación de la VURI. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

Según el Ranking Doing Business 2019 publicado por el Banco Mundial (World Bank Group 2019), en el “proceso de registro de predios” (referido a la inscripción de la transferencia de un inmueble) el Perú ocupa el puesto 45 del *ranking* de 190 países. En el anexo 2 se aprecia que, a nivel de Latinoamérica, el país se encuentra en la mejor posición, teniendo en cuenta que el reporte recoge información únicamente de la ciudad de Lima. Ahora bien, el resultado de dicho indicador si bien es positivo, ayuda a comprender que la política en materia de formalización de la propiedad fue alentada de manera clara y decidida a principios de la década del noventa como parte de un conjunto de reformas en materia económica emprendidas en esos años. Sin embargo, es necesario notar que una tarea pendiente es continuar con el camino de las reformas en materia de formalización de la propiedad en todo el país y, en ese sentido, uno de los aspectos a optimizar es el referido al número de trámites inmersos en el proceso de cada entidad que interviene en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble. Por ello, es importante que sobre la base de los pilares y los ejes de la modernización de la gestión pública se potencien los esfuerzos realizados por las entidades involucradas en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.

En ese sentido, el Estado debe propiciar un entorno que permita tener un mercado inmobiliario competitivo y que beneficie a los ciudadanos al momento de participar en el precitado procedimiento. Dicho esto, una de las dificultades existentes en el país es la tramitomanía y la existencia de pasos innecesarios para la transferencia del derecho de la propiedad inmueble. Es así como existen una serie de entidades que cuentan con procesos aislados o no relacionados donde el ciudadano debe realizar una serie de trámites como el pago de derechos y tasas, la entrega de documentos en físico, la solicitud de certificados, entre otros, aunado a una coordinación interinstitucional insuficiente, lo cual da como resultado que este procedimiento sea costoso en términos de tiempo y de costo de traslado del ciudadano de una entidad a otra.

Asimismo, una evidencia de lo mencionado es que las entidades involucradas en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble como las notarías, no se encuentran suficientemente interconectadas y no coordinan en lo que se refiere a la información registral actualizada de un predio, por ejemplo, lo cual sería importante para que pueda hacerse la revisión y la aprobación de un contrato de compraventa de forma más ágil e inmediata. Sucede

entonces que en el procedimiento de la transferencia de la propiedad se requieren mejorar en muchos extremos los procesos involucrados en cada entidad, promoviéndose un mejor manejo de la información, la celebración de convenios interinstitucionales para tener acceso a las bases de datos de la Sunarp, acceso a la información del SAT, Sunat o de las municipalidades en lo que se refiere al cumplimiento de obligaciones tributarias. Es así como la presente propuesta surge tras haber advertido que en el entorno existen brechas referidas a la interconexión tecnológica y la interconexión de los sistemas de información de las entidades, todo ello como consecuencia de un problema de insuficiente articulación interinstitucional entre las entidades que brindan al ciudadano el servicio para la transferencia de la propiedad inmueble.

2. Planteamiento del problema

La propuesta de la VURI busca que la cadena de trámites del procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble sea sencilla, utilizando para ello herramientas de simplificación administrativa que faciliten la relación del ciudadano con la administración pública, a fin de brindar un servicio de calidad.

El Perú actualmente no cuenta con una VURI, por lo que la presente propuesta permitirá contar con una herramienta (plataforma tecnológica) que facilitaría y ayudaría a que el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble se lleve a cabo de una manera ágil y eficiente. La falta de información clara para el ciudadano usuario y la demora en el desarrollo de los procesos inmersos en la transferencia de un inmueble finalmente podrían estar incidiendo de manera negativa en la competitividad del mercado inmobiliario, especialmente en la formalización de la propiedad. Asimismo, los trámites referidos al proceso de cada entidad de la Administración Pública que participan en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble obligan al ciudadano a trasladarse de un lugar a otro para obtener cada uno de los documentos necesarios para concluir con el procedimiento, lo cual conlleva la pérdida de tiempo y el aumento de los costos de transacción.

Por lo anteriormente mencionado, las autoras de la presente investigación consideran que el escenario anteriormente expuesto genera circunstancias que podrían desalentar la inversión privada, lo que impide mejorar la competitividad del mercado inmobiliario y no promueve una eficiente atención de las demandas de la ciudadanía.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer un conjunto de lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI en un gobierno local de la provincia y departamento de Lima.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la tramitomanía en las entidades participantes del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.
- Analizar la normatividad vigente para la implementación de la VURI.
- Formular los lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI.

4. Justificación

Es necesario analizar una propuesta de implementación de una VURI en un gobierno local toda vez que, como se puede advertir, existe una demora en los trámites correspondientes a la adquisición de un inmueble, lo que afecta la calidad del servicio brindado al ciudadano e influye de manera negativa en la competitividad del mercado inmobiliario.

5. Alcance y limitaciones

El presente trabajo de investigación tendrá como alcance formular una propuesta de lineamientos estratégicos para la creación de la VURI para un gobierno local en la provincia y departamento de Lima.

A fin de considerar las limitaciones a las cuales se sujeta la presente investigación se solicitó la siguiente información a la Sunarp:

- La cantidad de transferencias (actos inscritos de compra-venta) en el Registro de la Propiedad Inmueble de Lima, desagregado por distrito, de los últimos cinco años (2014 al 2018).

- El plazo de atención, en primera calificación de las transferencias (actos de compraventa) que se hayan realizado en el Registro de la Propiedad Inmueble de Lima, desagregado por años (2014 a 2018).

La referida información corresponde a los reportes del Sistema de Información Registral (SIR) de la Oficina Registral de Lima, información recabada que permite identificar los distritos donde se llevó a cabo el mayor número de transferencias de propiedad inmueble en el lapso de los últimos cinco años, siendo estos Santiago de Surco (53.308); Miraflores (38.134); y San Isidro (24.660).

También se consideró la información proporcionada por Lima cómo vamos (2018), relacionada al *ranking* distrital de portales de transparencia estándar en Lima Metropolitana del año 2017. En este se observa que uno de los criterios tomados en cuenta para ver el grado de cumplimiento de la información presentada en virtud de lo establecido en la Ley N°27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fue el acceso a la información pública. Revisado el resultado obtenido por dicha publicación, se tiene que el distrito de San Isidro lidera el *ranking* al haber obtenido 9,5 de los 10 puntos (puntaje máximo), siendo que Miraflores y Santiago de Surco obtuvieron 9 y 7,6 puntos, respectivamente.

Teniendo en cuenta la información anteriormente reseñada, a efectos de limitar el objeto de estudio, la presente investigación contemplará en su análisis las siguientes consideraciones:

- Se tomó en cuenta solo a aquellas transferencias¹ de predios urbanos llevadas a cabo en los últimos cinco años por personas naturales.
- Que la compraventa sea de segunda transferencia, y que se hayan llevado a cabo o no indistintamente con la existencia de un crédito hipotecario.
- No se tomó en cuenta el tiempo de evaluación crediticia ni del desembolso del crédito hipotecario en el sistema financiero, ello debido a que esto corresponde a actos preliminares y no recogidos en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.
- Se ha elegido el distrito de San Isidro como área geográfica de estudio, pues es el gobierno local que cuenta con información amigable en su portal web referido a los requisitos y trámites vinculados a la transferencia de inmueble, así como con plataformas tecnológicas que permiten brindar un mejor servicio al ciudadano.

¹ Transferencias entendidas como la compraventa definida en el artículo 947 del Código Civil.

Capítulo III. Marco teórico

1. Marco conceptual

En la presente investigación una cuestión preliminar fue estudiar el derecho de propiedad en el ordenamiento jurídico peruano, ya que la idea inicial fue mejorar el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, lo que supone entender cuál es el alcance de la protección del derecho de propiedad y su importancia en la mejora del mencionado procedimiento.

Conforme lo describe el Código Civil peruano en el artículo 923, «[...] la propiedad es el poder jurídico que permite usar, disfrutar, disponer y reivindicar un bien. Debe ejercerse en armonía con el interés social y dentro de los límites de la ley» (Congreso de la República 1984). No obstante, el derecho a la propiedad no solo recibe una protección a nivel legal, sino que es reconocido a nivel Constitucional en concordancia con los distintos instrumentos internacionales. Tal como lo ha señalado Mendoza (2013:108), «La propiedad ha sido durante mucho tiempo encerrada entre las paredes civilistas, no obstante, la misma trasciende en las diversas áreas del derecho, y de otras materias. No obstante ello, actualmente es necesario enfocar su estudio a partir de lo desarrollado en el ámbito constitucional. Ahí pues se delimitarán los contornos de dicho derecho, el cual deberá llenarse de contenido con los antiguas y nuevos aportes de las investigaciones que se realicen en los espacios jurídicos y no jurídicos. En aquellos, el derecho privado tiene mucho por contribuir».

Como se puede observar, la protección del derecho de propiedad trasciende al ámbito de estudio del Derecho Civil, Constitucional, y demás, imponiéndole al Estado también una obligación imperante por garantizarlo, ya que ello repercutirá en beneficios para el ciudadano y se garantizará el ejercicio de sus múltiples derechos. Partiendo entonces de conocer la fuente de la protección que recibe el derecho propiedad, es menester crear procesos que resguarden su legítima transferencia a través de una actuación ágil de las instituciones y un Estado enfocado en lograr que sus procesos garanticen esta protección que es el camino para el desarrollo de una administración pública eficiente, que garantice el ejercicio de los derechos de los ciudadanos.

1.1 Antecedentes del derecho de propiedad inmueble en el Perú

Los orígenes del derecho de propiedad inmueble en el Perú se remontan a muchos años atrás, hasta el Imperio de los Incas; no obstante, se ha considerado conveniente retroceder a 1980, momento en el que, en el marco de la modernización del Estado, se le da valor a la creación de un registro que por su publicidad se convierta en un medio seguro y accesible a los ciudadanos, a fin de garantizar que su derecho se encuentre debidamente inscrito y que ello traiga como consecuencia la posibilidad de que sea oponible a terceros.

De acuerdo con Mendoza (2013), el 18 de junio de 1980 mediante Decreto Ley N°23095 se crea la Oficina Nacional de los Registros Públicos que reemplaza a la Junta de Vigilancia por el Tribunal Registral y a la Dirección General por la Jefatura, suprimiéndose así la existencia de la denominada Comisión Facultativa. El 12 de junio de 1981, a través del Decreto Legislativo N°117, Ley del Sector Justicia, se establece que la Oficina Nacional de los Registros Públicos será el organismo público descentralizado encargado de la inscripción y publicidad de los actos jurídicos que la ley determina, con el objeto principal de otorgar garantías a terceros. El 12 de junio de 1981, el Decreto Legislativo N°119, Ley de la Oficina Nacional de los Registros Públicos, restableció a la Junta de Vigilancia y a la Comisión Facultativa como órganos de la institución, eliminando al Tribunal Registral.

Se aprecia, además, que en el sistema jurídico nacional el registro de una propiedad, como señala González (2017), nace con la finalidad de simplificar la prueba de los derechos sobre bienes que es normalmente compleja, de tal suerte que el propietario pueda exhibir un título fehaciente y con alto grado de certeza para efectos de protección, conservación y circulación del derecho, en todo ámbito jurídico, sea contractual, judicial o administrativo; razón por la cual el titular gozará de una suerte de situación de inmunidad frente a la interferencia o ataque de terceros, así como de facilitación en la circulación de los bienes para evitar el riesgo de transferencias o cargas ocultas que paralizarían el comercio por falta de seguridad de la propiedad y de las cargas.

Como expone Danós (2014), «[...] en cuanto al derecho de propiedad el artículo 70 de la Constitución, dispone que debe ejercerse en armonía con el bien común y dentro de los límites de la ley». La jurisprudencia del Tribunal Constitucional ha señalado que «[...] la propiedad a la vez que es reconocida como un derecho subjetivo (derecho individual) cumple también una función social, lo cual le otorga carácter de garantía institucional, es decir, de un instituto constitucionalmente protegido y que el ejercicio del derecho de propiedad de los particulares debe desenvolverse de manera acorde con la función social, que es parte del contenido esencial

del derecho y que, en consecuencia, todas las intervenciones (como es el caso de las urbanísticas) que disponga el Estado, a través del ordenamiento jurídico-administrativo sobre el derecho de propiedad para que sean legítimas, requieren sustentarse en el interés general para el logro del bien común» (Danós 2014). Además, para el Tribunal Constitucional peruano «[...] el bien común y el interés general son principios componentes de la función social de la propiedad» (Danós 2014). En consecuencia, la importancia de garantizar el derecho de propiedad de forma eficiente por parte del Estado, también responde a la observancia de su importante función social, mediante la cual los ciudadanos tienen la garantía de ejercer sus demás derechos constitucionales.

1.2 El derecho de propiedad inmueble en el Perú en la actualidad

En la actualidad, es necesario distinguir que si bien es cierto la transferencia de la propiedad supone la existencia de un contrato civil, de un acuerdo entre particulares, ello es un hito dentro de todo el procedimiento que involucra que un contrato de esa naturaleza se inscriba en los registros públicos para lograr un mayor nivel de seguridad, como se expuso en el numeral anterior. Como se aprecia en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble (anexo 1), intervienen la Sunarp, las Notarías, los gobiernos locales, la Sunat, y también el SAT.

Para ahondar en el objeto de estudio fue necesario delimitar y conocer todas las instituciones que participan en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, así como conocer el rol que desempeñan cada una de ellas y el rol que ejercerían dentro de la propuesta. A continuación se presentará dicho rol dentro del marco jurídico actual, considerando cómo se ha desempeñado dicha institución en los últimos diez años en cuanto a los servicios al ciudadano.

1.3 Concepto de procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble

En la presente investigación se define como procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble a todo el camino que el ciudadano debe seguir para lograr que una compraventa de propiedad inmueble en la que ha participado finalmente sea inscrita. El procedimiento podría describirse de la siguiente manera: el predio materia de transferencia debe contar con los impuestos cancelados ante el gobierno local, es decir, el impuesto predial y los arbitrios correspondientes para que el acuerdo de transferir la propiedad se plasme en un documento privado denominado minuta de compraventa. La minuta se formaliza en escritura pública ante

un notario, quien otorga fe pública al contrato; luego el notario lo presenta en la Oficina Registral para ser calificada por el registrador quien, de encontrar conforme la escritura pública, la inscribe para su respectiva publicidad frente a terceros.

En el proceso también existe la obligación de pago del impuesto de alcabala al gobierno provincial pues, en el objeto de estudio de la presente investigación, están comprendidos los inmuebles de segunda transferencia. Asimismo, si la venta ha significado una ganancia por la diferencia del precio de adquisición y el precio de venta, se deberá también declarar y hacer el pago ante la Sunat del correspondiente impuesto a la renta.

2. Actores que intervienen en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble en el Perú

2.1 Marco normativo y rol de las notarías

El notario, conforme a lo señalado en el Decreto Legislativo N°1049, Ley del Notariado, (Presidencia de la República 2016a), en el artículo 2 se indica que es «[...] el profesional del derecho que está autorizado para dar fe de los actos y contratos que ante él se celebran. Para ello formaliza la voluntad de los otorgantes, redactando los instrumentos a los que confiere autenticidad, conserva los originales y expide los traslados correspondientes. Su función también comprende la comprobación de hechos y la tramitación de asuntos no contenciosos previstos en las leyes de la materia». En el mismo cuerpo legal, en el artículo 3, se señala que el notario «[...] ejerce su función en forma personal, autónoma, exclusiva e imparcial. El ejercicio personal de la función notarial no excluye la colaboración de dependientes del despacho notarial para realizar actos complementarios o conexos que coadyuven a su desarrollo, manteniéndose la responsabilidad exclusiva del notario» (Presidencia de la República 2016a).

De lo reseñado en la norma que regula la labor del notario, se puede deducir que el mismo es un actor importante en lo que se refiere al proceso de la transferencia de un inmueble toda vez que actúa como el encargado en el marco normativo de dar fe, dando cuenta de la existencia de una transacción entre particulares, lo que a su vez provee de la legitimidad necesaria para que dicho acto privado sea debidamente inscrito y tenga la publicidad frente a terceros. Los notarios son profesionales del Derecho que, en el ámbito privado, ejercen funciones de dar fe pública de los actos que se ponen en su conocimiento buscando certeza y formalización, razón por la cual no se podría decir que forman parte de la estructura del Estado, sino que desarrollan una función

con alcance público, por delegación dada del Estado. Es así como, aun ejerciendo esta función pública, el notario es buscado y escogido de manera libre por el ciudadano que requiere de sus servicios; es decir, para el caso concreto de estudio, aquél ciudadano interesado en transferir un inmueble es libre de acudir al notario que crea más propicio para sus intereses. Cabe indicar, además, que el propio reglamento del Decreto Legislativo N°1049, en el artículo 4, se señala que el notario no es un funcionario público.

2.2 Marco normativo y rol de los gobiernos locales

Los gobiernos locales, a través de las municipalidades, encuentran el fundamento de sus atribuciones en la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Los gobiernos locales intervienen en el procedimiento estudiado en la medida en que son las encargadas en el marco legal de brindarle identidad a los inmuebles en el ordenamiento urbano y, en base a ello, recaudar los impuestos referidos a la tenencia de bienes, impuesto predial, y a las tasas por el servicio brindado de limpieza pública, mantenimiento de parques, serenazgo y mantenimiento de las vías públicas; es decir, arbitrios. Los mencionados tributos deben ser cancelados de manera previa a la transferencia del inmueble, ya que ello es un requisito para llevar a cabo este procedimiento. El profesor Danós (2014) indica que en el artículo 195 de la Constitución Política, en su numeral 6, se indica que «[...] corresponde a los Gobiernos Locales el ejercicio de competencias de planificación para “(...) el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial, los cuales constituyen herramientas de ordenación urbanística dotadas de un carácter jurídico vinculante, que repercute directamente sobre el estatuto de la propiedad predial, la que, en consecuencia, por mandato del citado precepto constitucional se encuentra sometida a las limitaciones que dentro del marco legal establezcan las municipalidades de su respectiva circunscripción».

Como se aprecia, las municipalidades son las instituciones encargadas de resguardar la base catastral del espacio geográfico de su jurisdicción, sobre el cual se construirá el sistema que cada una de ellas desarrolla para la recaudación de tributos y la identificación de cada predio. Al ciudadano se le impone la obligación de acudir al gobierno local en cuanto adquiera una nueva propiedad, en una jurisdicción determinada, a fin de que el gobierno local tome conocimiento de ello y genere la liquidación de tributos correspondiente. La inacción del adquirente acarrea multas administrativas y, en ese sentido, supone una actuación obligatoria a su cargo.

2.3 Marco normativo y rol de la Sunarp

La Sunarp, de acuerdo con su ley de creación, Ley N°26366 (Congreso de la República del Perú 1994), es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de Registros Públicos, con personería jurídica de Derecho Público, con patrimonio propio y autonomía funcional, jurídico registral, técnica, económica, financiera y administrativa. Entre sus funciones más importantes resaltan las de dictar las políticas y normas técnico registrales de los registros públicos; también es el órgano encargado de publicitar y dirigir la inscripción de los actos y contratos civiles que pueden celebrarse en el país.

Mediante Resolución N°326-2018-SUNARP/SN se aprobó el plan estratégico institucional 2019-2022 (Sunarp 2018), elaborado según la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD, “Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” y los lineamientos establecidos en la Guía para el Planeamiento Institucional y sus modificatorias, aprobado por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°053-2018-CEPLAN/PCD, donde se encuentran plasmados los objetivos estratégicos de la entidad.

Por otro lado, para realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, se requiere la construcción de indicadores que facilitarán el seguimiento de los avances de su cumplimiento hacia el año 2022. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) del Sector Justicia, el objetivo estratégico sectorial que comprende a la Sunarp es el siguiente: «Objetivo estratégico Sectorial 4: Fomentar el respeto de la legalidad en la sociedad. Se ha contemplado facilitar el acceso de la población a la legislación e información jurídica mediante la sistematización, edición y difusión, para fomentar una cultura ciudadana de respeto de la legalidad y del estado de derecho. Asimismo, la promoción y garantía de la transparencia y el acceso a la información sobre el uso de los recursos y la gestión pública, así como, de la seguridad jurídica, mejorando la accesibilidad y confiabilidad de los servicios notariales y registrales» y como acción estratégica sectorial: «Incrementar la accesibilidad y confiabilidad del servicio registral a favor de la población» (Minjus 2019). Como se aprecia, dentro del objetivo estratégico en el que se alinea la institución se incluiría la propuesta de la presente investigación, puesto que busca garantizar y asegurar la protección y ejercicio del derecho de propiedad.

2.4 Marco normativo y rol de la Sunat

En el artículo 1 del Decreto Legislativo N°501, Ley General de la Superintendencia de Administración Tributaria, se indica que «La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), creada por la Ley 24829, es una Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa, conforme a la presente Ley General y su Estatuto. La Sunat tiene por finalidad administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos con excepción de los municipales así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias» (Congreso de la República del Perú 1988). Así, la Sunat es la institución encargada de la recaudación del impuesto a la renta, que en el caso de estudio corresponde un paso más que el ciudadano debe cumplir a fin de llevar a cabo la transferencia de la propiedad.

Conforme lo señala Shulca (2014) «El impuesto directo más importante en nuestro sistema tributario en términos de recaudación es, sin lugar a dudas, el Impuesto a la Renta. Dicho impuesto grava las rentas que provienen del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores, las ganancias de capital, entre otros ingresos producidos por las personas naturales o las personas jurídicas. En la legislación peruana existen cinco categorías del referido impuesto que gravan los diferentes ingresos». Para el caso concreto de estudio, la venta de un inmueble que genere una ganancia se encuentra dentro del supuesto de hecho por el cual el vendedor debe pagar al fisco el porcentaje que le corresponde, tal como lo indica la misma autora: «cuando una persona natural obtiene ingresos por la enajenación de un bien de capital, la operación está gravada con impuesto a la renta conforme al artículo 24 de la Ley de Impuesto a la Renta» Shulca (2014).

En el proceso en estudio, el ciudadano que transfiere deberá cumplir con el pago de dicho impuesto, por lo que el adquirente será el principal interesado por el pago del mismo, ya que ello es requisito previo para que la propiedad se inscriba a favor de él.

2.5 Marco normativo y rol del SAT

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) fue creado mediante los Edictos N°225 (Municipalidad Metropolitana de Lima 1996a) y N°227 (Municipalidad Metropolitana de Lima 1996b), publicados el 17 de mayo y 04 de octubre de 1996, respectivamente. Es un organismo público descentralizado de la Municipalidad de Lima, con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, que tiene por finalidad organizar y ejecutar la

administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad.

El SAT se encarga de recaudar el impuesto de alcabala, el cual «[...] grava las transferencias de propiedad de bienes inmuebles urbanos o rústicos a título oneroso o gratuito, cualquier sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio» (Municipalidad Metropolitana de Lima 1996b). La norma que autoriza el impuesto de alcabala es el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Tributación Municipal, aprobado mediante Decreto Supremo N°156-2004-EF, en donde se encuentra también el fundamento legal para el cobro del impuesto predial por parte de los gobiernos locales (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2004).

3. Pilares y ejes de la modernización de la gestión pública relacionadas al procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble

En el documento Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MMM) aprobado en Sesión de Consejo de Ministros del 22 de agosto de 2018, dentro de lo que se desarrolla como política económica se indica que «[...] la dinámica del PBI potencial estaría sustentada en un mayor stock de capital, ante el dinamismo de la inversión privada, y en mayores ganancias de productividad, debido a la implementación de medidas de impulso de la competitividad incorporadas en la Política Nacional de Competitividad» (MEF 2018). En ese sentido, las autoras de la presente investigación consideran que este enfoque económico le da un valor preponderante al concepto de competitividad, haciendo alusión a una Política Nacional de Competitividad, por lo que la presente propuesta podría influir de manera positiva en la competitividad del mercado local.

La Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), aprobada por el Decreto Supremo N°345-2018-EF (MEF 2019), indica que «[...] es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades de los diferentes Poderes del Estado, Organismos Constitucionales Autónomos y de los diferentes niveles de gobierno. También es de obligatorio cumplimiento para el sector privado y la sociedad civil, en cuanto le sea aplicable». En dicho documento se indica que «La PNCP consolida el conjunto de instrumentos e instituciones que facilitan la coordinación, generan los insumos públicos y las condiciones/ambientes que requieren los agentes del mercado y los consumidores para contribuir con un crecimiento sostenido que produzca bienestar para todos los ciudadanos, sobre la base del incremento de la productividad. Incrementar de manera sostenida la productividad implica alinear los incentivos que guían el

accionar de los agentes económicos y procurar un contexto en que estas interacciones puedan aprovechar las ventajas comparativas con las que cuenta el país. Una política nacional de competitividad que cuenta con el aumento de productividad como su eje conductor sugiere, implícitamente, colocar al ciudadano en el centro del debate para el diseño de políticas públicas» (MEF 2019). Como se puede apreciar, todas las entidades públicas deben adoptar medidas que afiancen la competitividad del mercado, especialmente las instituciones involucradas en el procedimiento en estudio.

Así también, desde la perspectiva de la inversión privada, en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MEF 2018), se hace alusión a que un motor fundamental del crecimiento económico será la inversión privada, y lo señala de la siguiente manera: «[...] de igual forma, se anticipa que la inversión privada será un motor fundamental para sostener el crecimiento económico, y se prevé que se acelerará de 0,2% en 2017 a 5,2% en 2018 y 7,5% en 2019. Esto se deberá principalmente a (i) la mayor inversión minera, donde destacan nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y ampliación de Toromocho; y (ii) la mayor inversión no minera, rubro en el que destacan la ejecución de proyectos de infraestructura (Línea 2 del Metro de Lima, ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y Majes Siguan II), hidrocarburos, retail, turismo, inmobiliario, entre otros. El desempeño favorable de la inversión fortalecerá la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo a través de una mayor generación de puestos de empleo formal y un aumento de los ingresos familiares, los cuales impulsarán el consumo privado que crecerá 3,3% en 2018 y 3,8% en 2019». Se hace alusión al incremento de la inversión privada en el sector inmobiliario, siendo necesario que el Estado promueva esto.

Por lo señalado, la propuesta de lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI se ciñe a lo desarrollado en la política económica del Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MEF 2018), cuyo objetivo principal es impulsar el Producto Bruto Interno (PBI) potencial a través de tres ejes: «[El eje] Microeconómico: se dará un mayor impulso a la productividad y competitividad. En los últimos cinco años el crecimiento del PBI potencial se ha debilitado, pasando de un promedio de 4,6% entre 2012- 2016 a 3,5% en 2017, debido a un deterioro de la productividad (productividad total de factores- PTF) y una menor contribución de los factores capital y trabajo. Por ello, la administración actual tiene como prioridad apuntalar el crecimiento del PBI potencial a través de un mayor impulso a la productividad y competitividad, y así garantizar el progreso y el desarrollo del país. Para este fin se ha publicado los Lineamientos para la Implementación de la Política de Estado sobre

Competitividad, los cuales serán desarrollados en una nueva Política Nacional de Competitividad». Así mismo se añade que «[...] la Política Nacional de Competitividad contará con ocho estrategias diseñadas para lograr un uso más eficiente de los factores de producción: (i) stock de capital, mediante la provisión de infraestructura de calidad y mejoras en el financiamiento para la inversión; (ii) formación y acumulación de capital humano, a través de un marco normativo que genere empleo formal y asegure la educación básica y superior alineados a las necesidades productivas; y (iii) productividad total de factores, a través de la promoción de la investigación, desarrollo e innovación, fortalecimiento del marco institucional, generación de un entorno favorable para los negocios, agilización del comercio exterior y mejoramiento de las cadenas logísticas, y mejora del acceso al financiamiento local y externo. La nueva Política Nacional de Competitividad se implementará de manera ordenada y articulada con el sector privado y la academia a través de un dialogo descentralizado. Con este fin propondremos la creación de un Sistema Nacional de Competitividad que permitirá concertar los esfuerzos de los sectores y de los gobiernos regionales y locales, con un enfoque de desarrollo territorial». Como se puede apreciar, la propuesta de lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI contribuiría a la generación de un entorno favorable para los negocios, y los beneficios que ello acarrea.

3.1 Política nacional de la modernización de la gestión pública

Al referirse a los pilares y ejes de la modernización de la gestión pública, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM) es el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. La SGP es la encargada de promover una eficiente, transparente y enfocada a resultados actuación del aparato estatal, especialmente la dación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) que, según el documento oficial del mismo nombre, es «[...] el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, organismos autónomos, así como a los gobiernos regionales y locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades todas que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos» (SGP-PCM 2013).

En el desarrollo de la PNMGP se habla de la gestión del Estado enfocada en resultados, lo que supone que las entidades realicen una serie de acciones que se enmarquen en la implementación de la VURI dentro de «II. Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública; III. Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente; IV. Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano» (SGP-PCM 2013).

Como se puede notar la implementación de la VURI está enmarcada en estas tres acciones que deben realizar todas las instituciones del Estado porque, como se verá más adelante, supone el uso de una herramienta tecnológica a fin de mejorar un servicio que brinda el Estado, lográndose esto mediante un cambio cultural de todas las instituciones que forman parte del proceso de la transferencia de la propiedad inmueble a fin de lograr un nivel de coordinación que permita llevar con éxito la implementación de cambios en cada una de ellas. Este enfoque de la gestión por resultados está sostenido sobre la base de cinco pilares que, según el documento mencionado, son: «i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento» (SGP-PCM 2013). Se indica además que estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: «[...] el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio» (SGP-PCM 2013).

Respecto al primer pilar se señala que «[...] en un Estado unitario y descentralizado, las Políticas Públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los Planes Gubernamentales, los Sectoriales, así como en los Planes Regionales y Locales de Desarrollo Concertado, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo, el Estado busca actuar como un todo coherente y articulado

con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y en forma desarticulada» (SGP-PCM 2013). La presente propuesta busca que el usuario reciba una atención del Estado satisfactoria en la medida en que, a través de una sola plataforma de manera articulada, se le brinde un servicio que se encontraría disperso en muchas instituciones. Por lo anteriormente indicado se considera que la propuesta de la VURI está enmarcada en el pilar referido.

Además de lo antes mencionado, es necesario indicar que la propuesta también se encuentra enmarcada en el pilar referido a «[...] la gestión por procesos y la organización institucional» (SGP-PCM 2013). Cuando el PNMGP desarrolla este pilar hace mención a que «[...] la optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte deben comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al que está dirigida su atención; luego se debe identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá seleccionar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes» (SGP-PCM 2013). Como se puede apreciar, la propuesta busca identificar cuáles son los procesos de cada institución que participan en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, a fin de que se retiren los pasos innecesarios que no crean valor alguno para el ciudadano de tal forma, que cuando se lleve a cabo el procedimiento a través de la plataforma, se logre el nivel de satisfacción y eficiencia que el ciudadano requiere y espera.

3.2 Simplificación administrativa

Si bien en la PNMGP la simplificación administrativa forma parte del pilar referido a la gestión por procesos y la gestión organizacional, para la presente investigación se considera pertinente abordarlo, toda vez que el mencionado documento refiere que «En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa ya que esta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública. La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública. Como herramienta para promover la simplificación administrativa en el 2010 se aprobó La Política Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) que declara

los principios, objetivos y estrategias que rigen la reforma» (SGP-PCM 2013).

Fue entonces propicio revisar lo que la Política Nacional de Simplificación Administrativa recoge, que es desarrollada por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM que en su sitio oficial indica que «[...] la Simplificación Administrativa puede ser implementada de diversas maneras, una de ellas es a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que ofrece amplias posibilidades para reducir la carga administrativa ya que mejora la gestión de información y difusión» (SGP-PCM s.f.). De la revisión del documento denominado “Plan Nacional de Simplificación Administrativa”, el mismo que fuera aprobado mediante Resolución Ministerial N°048-2013-PCM, se puede apreciar que dicho plan se encuentra proyectado solo hasta el año 2016, y se señala en su artículo 2 que es de alcance para todas las entidades que conforman la Administración Pública, señaladas en el artículo I del Título Preliminar de la Ley de Procedimiento Administrativo General, las mismas que también deberán adecuar sus actividades, planes y presupuestos de acuerdo a las acciones, metas, indicadores y plazos establecidos en el citado Plan (PCM 2013).

Conforme se puede apreciar de la revisión de los mencionados documentos, todo está enfocado a la optimización de procedimientos, al uso de las tecnologías de la información, y a crear modelos de atención al ciudadano que sean factibles de implementar, en cada entidad, con el objeto de que el Estado brinde un eficiente servicio al ciudadano.

3.3 Gobierno electrónico y articulación interinstitucional

En el documento que recoge la PNMGP (SGP-PCM 2013), se define claramente que en estos ejes (gobierno electrónico, el de gobierno abierto y el de la articulación interinstitucional) se apoya el desarrollo de la política de modernización del Estado.

Respecto a lo desarrollado en la PNMGP sobre gobierno abierto, las autoras de la presente investigación consideran que es importante, sobre la base de la propuesta de la VURI, que se tenga en cuenta lo señalado: «[...] en Septiembre de 2011 el gobierno peruano manifestó su voluntad para incorporarse a la Alianza para el Gobierno Abierto y suscribió la Declaración Sobre Gobierno Abierto comprometiéndose a aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, promover y apoyar la participación ciudadana, aplicar los más altos estándares de integridad profesional en el gobierno, y a aumentar el acceso y el uso de nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas» (SGP-PCM 2013). A la luz de

este eje, la creación de ventanillas únicas como la que se propone en la presente investigación se encontraría ligada al uso de nuevas tecnologías de la información y de plataformas capaces de brindar servicios de mejor calidad al ciudadano, lo que contribuiría a una mejor sistematización de la información y, en consecuencia, a un mejor control de la misma. El uso de las ventanillas únicas finalmente es una herramienta para la transparencia y acceso de la información con la que cada institución participa en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.

Respecto al desarrollo en torno al concepto de gobierno electrónico, las autoras de la presente investigación consideran que es propicio referir el concepto mismo desarrollado en el documento del PNMGP, el mismo que señala que «[...] el gobierno electrónico se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto» (SGP-PCM 2013). Como se puede apreciar, el concepto reseñado apoya la posición de las autoras respecto a lo indicado en el párrafo precedente sobre gobierno abierto. Cabe indicar, además, que en el documento se hace alusión a la importancia que conlleva para el aparato estatal la creación de ventanillas únicas en aras de brindar un servicio eficiente detallándolo de la siguiente forma que es conveniente recoger: «Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizados tanto desde una mirada del ciudadano/usuario, como desde la mirada interna e institucional. Desde la mirada del ciudadano/usuario -generalmente el más avanzado-, les toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales -presencial, telefónico, virtual, otros- de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, y permitiría un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. Otro aspecto que debe seguir siendo abordado es el trabajo sobre las plataformas web institucionales y las vinculadas a la transparencia de información, entre otros temas que son parte del cambio que se puede impulsar en las instituciones públicas» (SGP-PCM 2013). En consecuencia la propuesta de esta investigación se enmarcaría desde una perspectiva del ciudadano, buscando que este reciba un servicio eficiente y de acuerdo a sus necesidades.

Como se podrá apreciar también en la presente investigación, al recoger la información sobre el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble, existen una serie de instituciones participantes que llegan al procedimiento con sus propios procesos respecto al servicio que brindan, y que involucran una serie de coordinaciones e interacciones a distintos niveles de actuación estatal. En ese sentido, la actual propuesta está enmarcada en lo que señala la PNMGP respecto a que «[...] un Estado unitario y descentralizado es entonces un Estado complejo y más interdependiente entre sus partes. En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del Estado» (SGP-PCM 2013). En consecuencia, es estrictamente necesario que las instituciones participantes en el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble, llevando a cabo cada una de ellas sus propios procesos, logren el nivel de articulación idóneo para finalmente brindar un servicio de mejor calidad al ciudadano.

4. Lineamientos

A manera de introducción es preciso indicar que un lineamiento en su acepción más extensa se refiere a un rasgo característico sobre algo que se va a llevar a cabo. En ese sentido, la investigación realizada busca justamente encontrar ese conjunto de rasgos característicos sobre los que se podría fundamentar la implementación de la VURI.

En la presente investigación el concepto de lineamiento se basa en el documento “Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Nacional 2010-2021”, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan 2009) donde, a efectos de producir lineamientos para el desarrollo de lo público, la institución hizo un diagnóstico de la situación nacional a partir de seis ejes estratégicos que han sido expuestos como sigue: «(i) los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, (ii) la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios básicos, (iii) Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo, (iv) la economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad, (v) el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, y (vi) los recursos naturales y el ambiente» (Ceplan 2009). Es importante mencionar que estos ejes se basan en las 31 políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Sobre el desarrollo de estos ejes, el documento considera que para el desarrollo de Lineamientos es necesario contar con una «[...] línea de base con información precisa sobre la situación en la que nos encontramos, a fin de poder diseñar las estrategias de planeamiento. Esto es clave porque una de las tareas más importantes para alcanzar el desarrollo es cerrar brechas para

superar las carencias que limitan el desarrollo humano sostenible. Promover la igualdad de oportunidades como el punto de partida para que las personas desarrollen sus capacidades es un deber del Estado. Disminuir la pobreza significa crear riqueza, y distribuirla adecuadamente, para alcanzar la cohesión social» (Ceplan 2009). Aquí se encuentra la idea por la cual la actuación del Estado debe estar enfocada a superar limitaciones que impiden el desarrollo pleno de sus ciudadanos, y con ello, coadyuvar a la creación de la riqueza. En ese sentido se considera también que «[...] conocer la situación del país es un requisito indispensable, que incluye la evaluación de la economía, sus proyecciones, los niveles alcanzados en la organización del Estado, el ejercicio de la democracia, así como la infraestructura, el potencial de nuestros recursos naturales y el manejo sustentable del medio ambiente» (Ceplan 2009)

En dicho documento, uno de los datos económicos que llamó la atención fue que «[...] el porcentaje nacional de población con saneamiento mejorado y fuente de agua mejorada es inferior al promedio de América Latina, pero mayor al de países en desarrollo. En este mismo cuadro se muestra que en el Perú, al igual que en el mundo, la tendencia es a incrementar el porcentaje de la población urbana, por consiguiente, para los próximos años será mayor la demanda de servicios básicos en las ciudades» (Ceplan 2009). Como se puede apreciar, la posibilidad de influir positivamente en el mercado formal de transferencias de la propiedad inmueble es una necesidad que se viene afianzando en el tiempo, y que requiere que el Estado actúe desde distintos frentes para fomentar un buen clima de negocios, lo cual influirá en la mejora de la calidad urbana de las ciudades. En ese sentido, y a fin de enmarcar la propuesta de los lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI dentro de los ejes analizados por Ceplan, se han escogido dos de ellos en los que estaría apoyada la actual propuesta, y que se desarrollan a continuación.

4.1 Eje del Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo

Según Ceplan, en los últimos años el Estado realizó una serie de cambios beneficiosos en la Administración Pública, pero que los mismos no han sido suficientes para tener una actuación efectiva. También se indica que «[...] el Estado históricamente ha minimizado su actuación como promotor de proyectos de infraestructura de soporte productivo, programas de innovación tecnológica productiva, y proyectos estratégicos para el fomento de la inversión privada [...] donde se observa que el gasto público en los sectores productivos es proporcionalmente menor frente al incremento del gasto en los sectores sociales» (Ceplan 2009). Así, existe la necesidad de enfocar la actuación del Estado hacia el mejoramiento de los servicios que brinda y se hace

alusión al uso de las nuevas tecnologías de la información, en tanto se expone que «[...] un componente importante de la reforma del Estado es la ejecución total del Plan de Gobierno Electrónico del Perú, que propone la centralización de la información producida en el Estado, permitiendo accesibilidad y disponibilidad plena al ciudadano, la dotación de una plataforma tecnológica única y compartida en el Estado, entre otras ventajas» (Ceplan 2009). Como se puede apreciar, existe la necesidad que los lineamientos de actuación del Estado estén enfocados en la efectividad de sus actuaciones, así como en el hecho de que se use para ello el poder de las nuevas tecnologías.

Un dato importante de resaltar de lo señalado por Ceplan es que, en la actualidad, la confianza que los gobiernos locales generan en el ciudadano común ha decrecido: «[...] en los gobiernos regionales y locales, se aprecia la misma tendencia decreciente de confiabilidad por parte de la ciudadanía, llegando en el 2008 a 13,3% y 19,6% respectivamente» (Ceplan 2009). Este dato resulta interesante en la medida en que, al momento de diseñar los lineamientos para la actual propuesta y buscar a los administradores de la plataforma tecnológica de VURI, no deberá considerarse a los gobiernos locales ni regionales.

4.2 Eje estratégico sobre economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad

Respecto a este eje las autoras de la presente investigación destacan que en el documento de Ceplan se indica que «[...] según el *ranking* de competitividad del *World Economic Forum* 21 el Perú se ubica en el puesto 83 sobre 134 países, con un puntaje de 3,9. Considerando que el puntaje máximo es 7, nuestro país alcanza un nivel medio de competitividad, que aún tendría que superarse para una inserción más favorable en el comercio mundial» (Ceplan 2009). Desde ese punto de vista, la actual propuesta busca generar una mayor competitividad en lo que se refiere a un clima favorable para el mercado inmobiliario, en estricto, para las transferencias inmobiliarias.

El documento expone claramente que «[...] los determinantes de la competitividad económica entre las naciones, y de la competitividad microeconómica, se sintetizan básicamente en los siguientes factores: alta competitividad; dotación de capital humano altamente calificado; economías de escala; las empresas cuentan con una infraestructura, generado por el estado, de soporte a los sistemas productivos; las empresas se encuentran asociadas al estado y las universidades, para la innovación permanente de sus ofertas; clima favorable para la inversión productiva» (Ceplan 2009). Entonces, la propuesta de lineamientos estratégicos para la

implementación de la VURI tendría que enfocarse en ayudar a mejorar la experiencia del servicio al ciudadano, generando ahorro en tiempo y costos de traslado a cada entidad, razón por la cual dichos lineamientos estarán diseñados para acortar las brechas identificadas en el procedimiento.

5. Valor público

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 se hace alusión de manera introductoria a un conjunto de “deficiencias principales” de la gestión pública en el Perú, entre las cuales es propicio detallar la existencia de “Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos”, siendo que en el documento se desarrolla esto como sigue: «Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o con los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, en cuanto a los procesos vinculados a los sistemas administrativos, se ha identificado que son complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales –no están diseñados considerando la gran heterogeneidad existente en el país entre instituciones públicas-. De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento de sus funciones –vinculado estrictamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión-, en detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos» (SGP-PCM 2013). Es de notar que en este documento se expone que se ha identificado una deficiencia respecto al valor público que supone la dación de los servicios referidos a los procesos que se desenvuelven dentro de las instituciones.

La propuesta generada mediante la presente investigación plantea la creación de un conjunto de lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI, herramienta capaz de concatenar los procesos de cada institución interviniente en el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble, luego de una evaluación de cada uno de ellos, haciéndoles converger a tal punto de lograr mayor eficiencia respecto a lo que el ciudadano espera recibir como producto. Como se puede apreciar y se detallará respecto a los lineamientos estratégicos propuestos más adelante, es menester que los procesos de cada institución en sí mismos funcionen de manera

adecuada, propiciando un buen servicio no solo dentro de ellos sino en cuanto a su concatenación con el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble, una actuación eficiente del Estado y, por lo tanto, una apuesta por la creación de valor público en los procesos, de cara al procedimiento.

En este punto es propicio exponer el concepto de valor público recogido en la Norma Técnica para la Gestión de los Servicios en el Sector Público, la cual en su numeral 5.3.5 indica que «[...] el valor público se crea cuando las intervenciones generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orientan a general beneficios a la sociedad» (PCM 2019a). Siguiendo el concepto desarrollado por la norma precitada, y teniendo en cuenta que es de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones públicas, se deberá analizar cada proceso inmerso en cada entidad y, a su vez, concatenarlos de manera adecuada en la VURI para que, finalmente, generen un resultado positivo respecto al servicio que espera recibir el ciudadano.

6. Despliegue de la Función de la Calidad (QFD)

El despliegue de la función de calidad, cuyas siglas en inglés son Quality Function Deployment (QFD), fue desarrollado por el doctor Akao en la década de los setenta en Japón, y de acuerdo a Summers (2006) es «[...] una técnica que pretende integrar la voz del cliente en el proceso de diseñar o desarrollo de un producto o servicio, ya que permite organizar y analizar la información recabada, por lo que a partir de ello la empresa realiza cambios para alinear sus procesos, productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del cliente, y contar así con acciones preventivas».

Cabe indicar que la presente metodología cuenta con una matriz de calidad conformada por dos componentes: uno horizontal, que recoge información del cliente agrupando por afinidad los comentarios, estableciendo así un rango de prioridad a fin de crear una jerarquía, y otro vertical, relacionado a cómo la empresa u organización satisfecería aquellas necesidades tomando en cuenta los comentarios de los clientes, a fin de traducirlos en acciones que pueda implementar, lo que ayudará a identificar las áreas o procesos en las que incidirá el diseño del producto o servicio.

6.1 Beneficios del QFD

Dentro de los principales beneficios del QFD están los siguientes:

- Reduce los cambios de ingeniería y problemas de producción, ya que permite conocer los errores.
- Permite recabar de primera mano información esencial en el mejoramiento del bien o servicio.
- Permite mejorar la satisfacción del cliente, en base a la experiencia con el servicio o producto.
- Permite conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Mejora la percepción de valor con la expectativa que tiene el cliente en relación a los beneficios del producto o servicio.
- Proporciona información relevante para el desarrollo del bien o servicio.
- Permite establecer prioridades.
- Presenta gráficamente la información para que sea de fácil lectura.

7. Análisis comparado

Como parte de la experiencia comparada revisada se encontró un caso cercano geográficamente hablando, que es el de Colombia. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de esta investigación es ofrecer una propuesta que coadyuve a la modernización de los procesos de la administración pública a favor del ciudadano, se escogió dicha realidad como objeto de estudio y comparación, teniendo en consideración lo expuesto en el Informe del *Doing Business*, elaborado por el Banco Mundial, respecto al tiempo que toma el proceso de la transferencia de un inmueble como indicador usado en el mencionado estudio (World Bank Group 2019). En ese sentido, según un reciente *ranking* elaborado por el Centro Mundial de la Competitividad de la escuela suiza de negocios IMD, Latinoamérica mantiene un rendimiento muy bajo en cuanto a competitividad, siendo Colombia el único país latinoamericano que progresó considerablemente al subir seis puestos hasta la ubicación 52, lo que se debe a la mejora de su macroeconomía y al aumento de las inversiones, combinadas con buenas decisiones en regulaciones (Agencia EFE 2019).

Otra consideración por la cual Colombia fue elegida es porque se trata de un país que tiene igual que Perú un sistema jurídico romano germánico, y que presenta avances importantes en la gestión de procesos y simplificación administrativa, para lo cual impulsó una reforma importante en la organización del Notariado y Registros Públicos, un aspecto que en entrevistas

con notarios peruanos se ha advertido que es crucial realizar por cuanto el nivel de preocupación por parte del gremio para modernizar los procedimientos notariales es insuficiente, con esfuerzos individuales.

En cuanto al proceso de transferencia de un inmueble, hasta hace unos años atrás en Colombia se requería de una serie de pasos y trámites innecesarios o duplicados, y realizar desplazamientos entre distintas entidades para que el comprador sea propietario de su inmueble. Esto cambió a partir del lanzamiento de la Ventanilla Única de Registro (VUR). Al igual que Perú, las Oficinas de Registros Públicos tenían congestiones permanentes por la presentación física de documentos que demoraba más los tiempos de respuesta. Durante la entrevista realizada a un funcionario de la Sunarp, las autoras conocieron que la referida entidad contrató un servicio de consultoría para obtener información sobre la medición y análisis de productividad registral y rendimiento en la Sunarp, advirtiéndose como una de las conclusiones que «[...] la proporción de títulos digitales que atiende un registrador encargado o un registrador en rol de Asistente Registral en la precalificación, influye de manera importante en la productividad y el *ranking*, [...]. Es conveniente desarrollar acciones que permitan ampliar la oferta de servicios vía el Sistema de Intermediación Digital, y en consecuencia que se amplíe la atención de estos casos a más colaboradores» (Sunarp 2016:67). Es decir, desarrollar servicios que no impliquen traslados físicos de personas y/o documentos entre entidades del Estado e inclusive con notarías, facilitaría el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble, pues habría una mayor predisposición del personal de las entidades públicas involucradas en la cadena del procedimiento para expedir con mayor prontitud el servicio requerido por los usuarios. En cambio, mantenerse con el esquema actual que prioriza el envío físico de los documentos, genera condiciones donde los ciudadanos prefieren no hacer el trámite en forma personal, contratando a tramitadores y/o abogados no necesariamente preparados en la materia, aumentando la dificultad del trámite.

En Colombia, en el año 2006, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) tomó la decisión política de buscar el apoyo del Banco Mundial para realizar un diagnóstico técnico que permitiera evidenciar qué tan complicados eran los trámites asociados a la transferencia (compra y venta de inmuebles), fue así como se conocieron las cadenas de trámites y los actores involucrados y se pensó en la mejor solución para centralizar estos procesos. El resultado y respuesta al estudio realizado fue la implementación del portal de la VUR, mediante el cual se pueden consultar y gestionar en línea varios procesos importantes relacionados con el registro del inmueble como el certificado catastral o el estado de cuenta de valorización. Es importante

anotar que las notarías fueron identificadas como actores fundamentales en estos procesos; por ello, parte de la estrategia de la VUR era integrarlas para que sus procesos pudieran hacerse a través de la herramienta.

El ejemplo de Colombia de crear la VUR como una alternativa de solución ha motivado que en la presente investigación se identifiquen, recojan y analicen los problemas, vacíos, necesidades y mejoras que requiere el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble en el Perú, utilizando para ello la metodología QFD. Una adecuada identificación de esta problemática permitirá el buen diseño de la propuesta de lineamientos estratégicos, lo cual podría contribuir a mejorar el servicio que espera recibir el ciudadano en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, generando ahorro en términos de tiempo y costos de traslado a cada entidad.

Cabe indicar que en el caso de Colombia, se logró una mejora en el Ranking *Doing Business* del Banco Mundial que califica a nivel global el ambiente de los países para hacer negocios, pasando del puesto 78 en 2009 al 54 en 2014. El proyecto VUR también ganó el Premio Nacional de Alta Gerencia 2013 en la Categoría Nacional, otorgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Un dato adicional para exponer es que en el Centro de Innovación Pública Digital de Colombia, que es una entidad que tiene un repositorio digital en el cual se tiene acceso a información valiosa², la VUR ha sido decisiva en el proceso de descongestionar las sedes de la Superintendencia, ha disminuido el fraude de escrituras, el gasto en papelería, y ha significado un ahorro de tiempo y dinero para los usuarios. Se han simplificado los trámites y los tramitadores e intermediarios han desaparecido, brindándole mucha más transparencia y eficiencia a los procesos en cada entidad participante.

La mejora en la centralización de los trámites, transparencia y eficiencia para entidades y usuarios, son considerados los impactos positivos de la VUR en Colombia, la cual es vista como una herramienta de innovación que ha permitido mejorar la experiencia del ciudadano en el proceso de compra y venta de propiedades inmobiliarias. Se ha observado también que ha mejorado la competitividad del país, generando ahorro de tiempo y costos de los ciudadanos, lo cual redundará en una mejora de la calidad de vida de los colombianos.

² La ficha técnica de la VUR está disponible en el Centro de Innovación Pública Digital (s.f.).

Capítulo IV. Estado del arte

1. Hipótesis

A través de la VURI se podrá brindar al ciudadano una mejor experiencia en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, determinando las necesidades del servicio requerido por el ciudadano en base al QFD.

2. Diagnóstico

2.1 Análisis de las posibles soluciones al problema

2.1.1 Identificar tramitomanía en todas las entidades participantes del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble

A fin de analizar los requisitos de cada uno de los trámites a los que está sujeto el ciudadano para gestionar la transferencia de la adquisición de la propiedad inmueble, es necesario ver si la información solicitada al ciudadano es redundante; es decir, que no genera valor público. En la tabla 1 se muestra información de todas las entidades intervinientes con sus respectivos requisitos, y se identificó si el requisito es necesario o no cuando el ciudadano realice el trámite.

Tabla 1. Requisitos del procedimiento de la transferencia de la propiedad del inmueble

Entidad	Trámite	Requisitos	Necesario	No necesario
Sunarp	Copia literal	1. Llenar formulario de solicitud	X	
		2. Pago de derechos registrales.	X	
Municipalidad de San Isidro	Constancia de no adeudo de impuesto predial y arbitrios	1. Exhibir documento de identidad si es persona natural. De tramitar un tercero, presentar documento de identidad acompañado de carta poder con firma legalizada.		X
		2. Pago de tasa.	X	
	Certificado del HR y PU	1. Exhibir documento de identidad si es persona natural. De tramitar un tercero, presentar documento de identidad junto con carta poder con firma legalizada.		X
		2.- Pago de tasa.	X	
	Declaración de datos del contribuyente	1. Exhibir documento de identidad del adquirente del predio.		X
		2. Original y copia simple de la minuta de compraventa.		X
3. Pago de tasa (gratuito)			X	
SAT	Liquidación del Impuesto de Alcabala	1. Presentación de copia simple de la minuta de compraventa.		X
		2. Presentación de copia simple del autoevaluó del año en que se produjo la transferencia.	X	
		3. Exhibición del documento de identidad de la persona que realiza el trámite.		X
		4. Pago de impuesto	X	

Fuente: Municipalidad de San Isidro, s.f.; SAT, s.f.; Sunarp, s.f.; Sunat, s.f.; Presidencia de la República, 2016a.
Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 1. Requisitos del procedimiento de la transferencia de la propiedad del inmueble

(continúa de la página anterior)

Entidad	Trámite	Requisitos	Necesario	No necesario
Sunat	Declaración y pago del Impuesto a la Renta	1. Formulario virtual N°1665 en portal web de Sunat	X	
		2. Realizar el pago del impuesto mediante el formulario 1662.	X	
Notaría	Otorgamiento de escritura pública de compraventa de inmueble	1. Minuta de compraventa autorizada por abogado.	X	
		2. Copia del documento de identidad de los compradores y vendedores.		X
		3. Copia literal del predio		X
		4. Certificado del HR y PU		X
		5. Constancia de no adeudo de impuesto predial y arbitrios		X
		6. Constancia de pago del impuesto a la renta.		X
		7. De ser el caso, certificado médico de lucidez mental.	X	
Sunarp	Inscripción de compraventa de inmueble	1. Formulario de solicitud llenado y suscrito.		X
		2. Parte notarial de la escritura pública.	X	
		3. Pago de derechos registrales.	X	

Fuente: Municipalidad de San Isidro, s.f.; SAT, s.f.; Sunarp, s.f.; Sunat, s.f.; Presidencia de la República, 2016a.

Elaboración: Propia, 2019.

Como se puede apreciar y considerando que en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble existen una serie de requisitos y solicitudes de información no necesarios, se deduce que los mismos no generan valor público a los ciudadanos; ya sea porque involucran un pedido de información que la administración ya tiene en su propia base de datos, o bien porque dicha información podría ser verificada mediante la interconexión con otras entidades. Por ese motivo, en el análisis de las posibles soluciones es necesario identificar la tramitomanía en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble; a partir de ello, se analizó la necesidad o no de cada uno de dichos requisitos para el desarrollo del procedimiento.

El procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble se inicia cuando se solicita la copia literal de la partida del inmueble para verificar que éste se encuentre inscrito en los Registros Públicos a nombre del propietario (vendedor); luego de ello se requiere a la municipalidad la constancia de no adeudo del Impuesto Predial, los formularios de Predio Urbano (PU) y la Hoja Resumen (HR), los cuales contienen información del contribuyente (vendedor) y determinan el pago de los tributos municipales. Con ambos documentos el ciudadano se dirige a la notaría para formalizar la transferencia del inmueble, y el notario realiza un “estudio de títulos” de la propiedad junto con la copia literal de la partida del inmueble, verificando que no cuente con cargas, gravámenes o resoluciones judiciales vigentes, verificando que las personas que otorguen el contrato de compraventa tengan capacidad, libertad y conocimiento del acto que realizan.

Respecto al cumplimiento de obligaciones tributarias, el vendedor está obligado a realizar la declaración y el pago del impuesto a la renta ante la Sunat, que corresponde al 5% de la ganancia efectiva; esto es, la diferencia entre el costo de venta y el costo computable del inmueble (monto que pagó por la adquisición del inmueble). El comprador asume el pago del impuesto de alcabala por la compra del inmueble que asciende al 3% del valor de transferencia, el cual no podrá ser menor al valor del autovalúo del inmueble del ejercicio en que se produce la transferencia, encontrándose inafecto del pago del referido impuesto cuando sea un proceso de primera venta o una compra de bien futuro (cuando la compra se realiza de manera directa con la constructora).

De encontrarse toda la documentación conforme, con la intervención de un abogado se prepara y redacta la minuta de compraventa, la cual se formaliza e inserta en la escritura pública y será firmada por las partes que intervienen en la transferencia junto con el notario. A continuación, la notaría prepara el parte notarial que es presentada en el diario de los Registros Públicos por el dependiente o persona autorizada por el notario, previo pago de los derechos registrales. El registrador, de encontrar favorable el resultado de la calificación del título, inscribirá la compraventa en la partida registral del inmueble, expidiendo el respectivo asiento y anotación de inscripción, las cuales serán entregadas en mesa de partes y serán anexadas en el testimonio de la escritura pública del comprador. Una vez inscrita la transferencia de compraventa, el nuevo propietario del inmueble debe acercarse a la municipalidad correspondiente para hacer la declaración de datos del nuevo contribuyente, presentando original y copia simple del contrato de compraventa, sin costo alguno. Como puede notarse, este flujo de procesos implica un traslado físico del ciudadano a cada entidad que es parte del proceso, y un costo en tiempo y dinero sujeto a las tasas y gastos de las diferentes entidades (Sunarp, Municipalidad, notaría, Sunat y SAT).

El trámite de solicitar la copia literal en los Registros Públicos no debería ser trasladado al ciudadano, sino debería estar dentro del proceso de estudio del título notarial pues se trata de un requisito que puede ser obtenido por el Servicio de Publicidad Registral en Línea³, que es de uso obligatorio por todos los notarios como parte de su acreditación en el módulo “Sistema

³ Resolución N°281-2015-SUNARP/SN que aprueba el Reglamento del Servicio de Publicidad Registral. Artículo 56.- Servicio de Publicidad Registral en Línea. El Servicio de Publicidad Registral en línea (SPRL) permite acceder a la base de datos que contiene los índices de los distintos registros, el repositorio centralizado de imágenes de las partidas registrales y los títulos almacenados en formato digital de las oficinas registrales, para obtener información disponible. Asimismo permite solicitar publicidad formal certificada descrita en el presente capítulo (Sunarp s.f.).

Notario”⁴. Respecto al trámite en la Municipalidad y en el SAT, solicitar la copia simple del Documento Nacional de Identidad no debería ser exigible pues es información que las entidades de la administración pública deben proporcionar en forma gratuita a las entidades del Poder Ejecutivo⁵.

Respecto al trámite en la notaría, resulta inoficioso solicitar que presenten copias de los documentos de identidad de los intervinientes, pues sería suficiente con la acreditación de identidad a través del Sistema de Verificación Biométrica (SVB) del Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (Reniec) y/o el Servicio en Línea de Migraciones. En el caso de los requisitos para la declaración y el pago del impuesto a la renta ante la Sunat, esto se puede realizar en forma totalmente virtual, por lo que no habría mayor inconveniente sobre este trámite. El trámite en Registros Públicos realizado en la Sunarp requiere de la presentación física del parte notarial a través de un dependiente de notario quien realiza el pago de las tasas registrales en la Caja de Notarios, procedimiento que a la fecha es engorroso pues el dependiente debe llenar los formularios y esperar en la caja por la generación de los asientos de presentación. Siendo ello así, del análisis efectuado al actual procedimiento de la adquisición de la propiedad inmueble se desprende que la sola identificación de duplicidad de requisitos y solicitudes de información, cuellos de botella y tramitomanía no alcanza a solucionar el problema, siendo necesario evaluar si los procesos de cada una de las entidades involucradas están alineados con un marco regulatorio orientado a la simplificación del proceso de adquisición del inmueble.

2.1.2 Analizar la normatividad vigente para la implementación de la VURI

Otra posible solución es determinar si la presente propuesta debe contar con alguna norma marco que permita la implementación de la VURI, así como la interoperabilidad entre las entidades participantes del referido procedimiento, o de alguna que posibilite las coordinaciones a nivel de convenios interinstitucionales, o la modificación de alguna norma que contemple la creación de una ventanilla única, a fin de ampliar el alcance de la misma y que lo incorpore a

⁴ Decreto Legislativo N°1232 que incorpora la Décimo Primera Disposición Complementaria, Transitoria y Final al Decreto Legislativo N°1049, Decreto Legislativo del Notariado: « [...] El módulo denominado "Sistema Notario" aprobado por la Superintendencia Nacional de los registros Públicos - SUNARP es de uso obligatorio para los notarios. El notario deberá incorporar, modificar o eliminar la información que se encuentre habilitada en el mencionado sistema para coadyuvar a contrarrestar el riesgo de la presentación de documentos notariales falsificados [...]» (Presidencia de la República 2016a).

⁵ Decreto Legislativo N°1246, Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa. «[...] 3.2. La información de los usuarios y administrados que las entidades de la Administración Pública deben proporcionar a las entidades del Poder Ejecutivo de manera gratuita es: [...] - Vigencia de poderes y designación de representantes legales; [...]» (Presidencia de la República 2016b).

nivel inmobiliario o en su defecto algunas de las antes señaladas, por lo que a continuación se presenta el desarrollo de cada una de estas proposiciones.

De otro lado, se debe tomar en cuenta la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público⁶ para que las entidades participantes del procedimiento brinden satisfacción a las necesidades y expectativas del ciudadano a fin de generar valor público ya que, de acuerdo al numeral 5.3.3 de la referida norma técnica «[...] existen bienes y servicios cuya provisión requiere de la intervención de más de una entidad pública, por lo que su mejora requiere de la articulación de diversas iniciativas» (PCM 2019a). En ese sentido, se ha identificado que el Decreto Legislativo N°1211⁷ establece las medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y espacios compartidos a través de las ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas. Siendo ello así, los criterios para la creación, procedimiento, operación y mantenimiento, y los criterios para la supervisión y evaluación, así como los recursos para el financiamiento que deben observar dichas ventanillas, se encuentran contenidos en los artículos 12 al 16 del Reglamento del Decreto Legislativo N°1211 aprobado mediante Decreto Supremo N°090-2019-PCM (PCM 2019c).

Asimismo, cabe precisar mediante el Decreto Supremo N°007-2014-JUS de fecha 13 de setiembre de 2014, se estableció que la Sunarp administre el Sistema de Constitución de Empresas en línea a nivel nacional cuyo alcance, en una primera etapa, es para la constitución de las micro y pequeñas empresas, otorgando la posibilidad que «[...] mediante resoluciones de Superintendencia Nacional dispondrá la ampliación progresiva del servicio de constitución de empresas en línea para las demás formas societarias y empresariales», cabe indicar que la disposición señala que dicho sistema permite culminar el trámite en un plazo no mayor a 72 horas (Ministerio de Justicia [Minjus] 2014). Asimismo, mediante Resolución N°120-2019-SUNARP/SN se « [...] aprobó la Directiva DI-002-SNR-DTR que regula el Sistema de Intermediación Digital (SID) para la generación, presentación, trámite e inscripción del Título Electrónico ante el registro» (Sunarp 2019a). La referida Directiva permite la remisión de los partes notariales con firma digital a través de la plataforma del Sistema de Intermediación Digital (SID), que blinda el procedimiento de inscripción registral con documentos electrónicos con valor legal; adicionalmente, permite la presentación de partes judiciales con firma digital del juez y secretario respectivo, y la presentación de documentos privados con firma digital de

⁶ La referida Norma fue aprobada mediante Resolución de Secretaria de Gestión Pública N°006-2019-PCM/SGP, publicada en el Diario El Peruano con fecha 28 de febrero de 2019 (PCM 2019a).

⁷ Cabe precisar que, mediante Decreto Supremo N°044-2019-PCM de fecha 09 de marzo de 2019 se aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°1211, que prueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos (PCM 2019b).

personas naturales para el caso de la constitución de Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada (SACS)⁸.

De otro lado, cabe indicar que, mediante Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°002-2018-PCM (PCM 2018) se señalan los lineamientos para la suscripción de un acuerdo de servicios integrados entre las entidades públicas, que permita asegurar la interacción y colaboración a través de la interoperabilidad de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE), permitiendo el intercambio de información y datos entre ellas. Cabe destacar que los servicios publicados en la PIDE están a disposición de todas las entidades de la Administración Pública para ser utilizados en sus servicios, por lo que a fin de establecer la disponibilidad, capacidad y escalabilidad de estos servicios las instituciones involucradas firman un Acuerdo de Nivel de Servicios.

Siendo ello así, del análisis efectuado a las opciones que resolverían el marco normativo para implementar la VURI, se concluye que existe la normativa a nivel de Decreto Legislativo que crea las ventanillas únicas para las entidades públicas, a fin de brindar un mejor servicio al administrado. En ese sentido, en opinión de las autoras, correspondería la emisión de un Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio de Economía y Finanzas, y la Presidencia de Consejos de Ministros, mediante el cual se implemente la VURI y otorgue a la Sunarp la administración del Sistema de Transferencia de Inmueble en línea, y la potestad de realizar las coordinaciones con las entidades públicas participantes en dicho proceso, siendo necesario la suscripción de convenios interinstitucionales que permitan el intercambio de información y datos. Sin embargo, la sola emisión del Decreto Supremo y convenios de interoperabilidad entre las entidades participantes de la VURI no resultarían suficiente para llevar a cabo la implementación que se propone, pues sería necesario evaluar otros aspectos, como los procesos de los cuales cada entidad es responsable; la disposición de instrumentos flexibles que permitan la planificación y el monitoreo de las acciones en contextos emergentes, así como contar con un plan de capacitación para el personal de cada entidad debido a que la implementación esperada supone un cambio en la forma de trabajar de cada entidad.

2.1.3 Lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI

⁸ Mediante Decreto Legislativo N°1409 se promueve la formalización y dinamización de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante el régimen societario alternativo denominado SACS, el cual regula un régimen societario alternativo para promover la formalización de actividades económicas de persona naturales e impulsar con ello el desarrollo productivo y empresarial (Presidencia de la República 2018a).

Resulta conveniente establecer los lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI a fin de mejorar el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble como una posible solución al problema de investigación. En ese sentido, cabe indicar que la propuesta de implementación de una VURI contribuye a la simplificación administrativa en el Perú ya que permitiría reducir los plazos que el ciudadano debe seguir para formalizar la adquisición de una propiedad inmueble, así como reducir el plazo que actualmente tiene el proceso (15 días útiles). También se podrían centralizar los pagos de las tasas e impuestos que cobra cada entidad a través de un único sistema de pago electrónico del Estado, sin que ello implique afectar la recaudación directa de recursos que cada entidad genera, por lo que se podrá tomar como experiencia la herramienta implementada a través de Pagalo.pe, que permite al ciudadano pagar en línea las tasas de procedimientos administrativos de distintas entidades del Estado, como Reniec, la Superintendencia Nacional de Migraciones, entre otros. Así, se logra un ahorro en costo y tiempo de traslado del ciudadano, lo que generaría una mejor experiencia y una herramienta que le permita tener una visión de todo el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble; predictibilidad en cuanto a requisitos, plazos y costos, y, a nivel de las entidades participantes, se reforzarían los niveles de seguridad en la información generada, mitigando los riesgos de fraude y falsificación de documentos. También se podría incrementar la demanda de los actos de inscripción de compraventa de inmuebles a través de notarías que participen de dicha ventanilla, ya que el procedimiento sería más sencillo y se podrían unificar los criterios y requisitos notariales. A nivel de las municipalidades, se agilizaría el proceso de identificación de los nuevos contribuyentes para garantizar la recaudación de impuestos. Respecto al procedimiento de inscripción en Registros Públicos, contribuiría en la digitalización del expediente registral, ahorrando tiempo en el ingreso y calificación de la solicitud de inscripción. En ese sentido, la presente alternativa de solución busca la simplificación administrativa que implica la reducción de trámites con un marco normativo que permitiría reducir costos y tiempo al ciudadano, aunado a una herramienta de centralización de pagos. En la actualidad, la cadena de trámites del procedimiento presenta los siguientes plazos y costos (ver tabla 2):

Tabla 2. Plazos y costos del procedimiento de adquisición de la propiedad inmueble

Entidad	Trámite	Días hábiles	Costo S/
Sunarp	Copia literal	1	12
Municipalidad de San Isidro	Constancia de no adeudo de impuesto predial y arbitrios	1	6,3
	Certificado de la HR y PU		6,3
	Declaración de datos del contribuyente	1	0
SAT	Liquidación del Impuesto de Alcabala	1	Variable, 3% del valor de la transferencia.
Sunat	Declaración y pago del Impuesto a la	1	Variable, 5% de la ganancia de la diferencia

	Renta		del costo de venta y costo computable.
Notaría	Otorgamiento de escritura pública de compraventa de Inmueble	2	Variable (ver anexo 6)
Sunarp	Inscripción de compraventa de inmueble	8 ⁹	34 + (3 x valor de transferencia)/1.000 (sin garantía hipotecaria)
			34+ (0.75 x valor de la hipoteca)/1.000 (con garantía hipotecaria)

Fuente: Municipalidad de San Isidro, s.f.; SAT, s.f.; Sunarp, s.f.; Sunat, s.f.; Presidencia de la República, 2016a.
Elaboración: Propia, 2019.

La propuesta de solución planteada busca implementar un marco normativo que atienda la propuesta de mejora, de modo que contemple una implementación gradual según el avance que cada una de las entidades que intercambian información vaya desarrollando en materia de interoperabilidad y de pagos electrónicos.

Uno de los aspectos que debe evaluarse respecto a la transferencia de propiedad para tomar la decisión de invertir en un inmueble, son los costos de transacción, uno de ellos es exigir la autorización de un abogado para la firma de la minuta. Como parte de la presente investigación surge la pregunta de si sería posible obviar el requisito de la firma de abogado en el documento que contiene el contrato privado de la transferencia y que es conocido como minuta, siendo suficiente contar con un formato o plantilla preestablecido que contenga campos estructurados que puedan ser llenados con información que sea proporcionada o validada por las partes. Sobre los costos que genera esta minuta en la formalización de los contratos y actos, en materia de constitución de sociedades y empresas que están en el régimen de la micro y pequeña empresa (MYPE), se ha tratado de reducir los costos con formatos de constitución que se descargan y llenan por los usuarios, así como enlazar procedimientos en una plataforma para evitar pérdidas de tiempo, los cuales han facilitado la formalización de estas empresas al ser menos costosa.

En ese sentido, surge la pregunta sobre si se podría suprimir el requisito de la minuta en la transferencia de inmueble para reducir costos. Al respecto, debe tenerse en cuenta que se busca contar con trámites rápidos pero también que tales trámites y formalidades cumplan con su objeto. Siendo esto así, debe considerarse que la transferencia de la propiedad inmueble reviste el acto patrimonial de mayor trascendencia en la vida de un ciudadano por lo que, en ese sentido, se considera que una parte importante para la formalización de tal contrato es el estudio del título, lo que es realizado por un profesional del derecho quien hace un conjunto de acciones y evaluaciones que buscan dar la conformidad respecto a la legalidad y seguridad del contrato. Por las consideraciones antes expuestas no sería recomendable suprimir la minuta, y menos aún

⁹ Cabe precisar que el plazo de vigencia de la solicitud de inscripción es de 35 días hábiles, que incluyen la subsanación de observaciones de ser el caso y el pago respectivo de la liquidación, plazo que puede ser prorrogado por 25 días útiles adicionales, dando un plazo máximo de 60 días hábiles.

la firma del abogado en dicho documento. Adicionalmente, para la implementación de la VURI resulta necesario contar con una norma autoritativa que apruebe su creación, y definición de roles (ver tabla 3):

Tabla 3. Actores y roles para la implementación y operación de ventanillas únicas

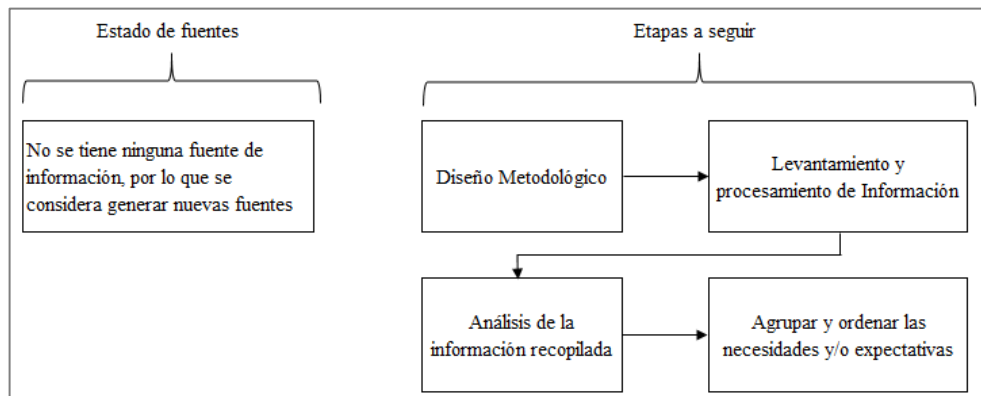
PCM	Entidad administradora	Entidad participante
Emite normas complementarias para implementación y operación.	Promueve creación de ventanilla única	Participa en el diseño, implementación y operación
	Formula manual de operaciones	Asegura adecuada prestación (directa, delegada o bajo encargos de gestión)
Evalúa funcionamiento en coordinación con entidad administradora.	Gestiona, supervisa y realiza mantenimiento de la ventanilla única	Asegura la adecuación y optimización de la prestación
	Cofinanciamiento de la implementación.	Cofinanciamiento de la implementación

Fuente: Presidencia de la República, 2018c.

Capítulo V. Metodología de la investigación

En el anexo 3 de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (PCM 2019a) se establece que para poder identificar y medir las necesidades de los ciudadanos es necesario establecer si se cuenta con fuentes de información que permitan conocer las características del perfil del público objetivo de la propuesta ofrecida. En ese sentido, en la presente investigación no se cuenta con una fuente de información que permita caracterizar a las personas que son beneficiarios del servicio, por lo que se seguirá lo establecido en la referida norma que establece la ruta a seguir, cuyas etapas se pueden observar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Etapas para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de las personas



Fuente: PCM, 2019a.

1. Diseño de investigación

1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se desarrollará bajo el diseño de una investigación:

- **Cualitativa.** Según Malhotra (2008:143) este tipo de investigación «[...] proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema», permitiendo conocer las verdaderas necesidades del ciudadano respecto al procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, cuyo análisis de datos no es estadístico.
- **Naturaleza exploratoria.** Malhotra (2008:79) indica que esta naturaleza proporciona información del problema que se pretende investigar, ya que brinda la oportunidad de descubrir ideas del ciudadano, siendo su objetivo «[...] explorar o examinar un problema

para brindar conocimientos y comprensión», ya que «[...]en esta etapa la información requerida está solo vagamente definida y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. Por ejemplo, puede consistir en entrevistas personales con los expertos del ramo». Siendo ello así, «[...] la muestra seleccionada para generar el máximo de información, es pequeña y no representativa» (Malhotra 2008:80).

- **Enfoque directo.** Según el mencionado autor, mediante esta herramienta no se pretende ocultar ni disfrazar a los participantes el verdadero propósito del proyecto de investigación sino que, por el contrario, se busca que tomen conocimiento de las preguntas a realizar (Malhotra 2008). Para recabar la información se cuenta con la técnica de recolección de datos de fuente primaria, cuyo propósito es abordar el problema de investigación; para ello se realizarán los *focus group* y entrevistas a profundidad tanto al ciudadano para conocer de primera mano la necesidad que tiene respecto del procedimiento, así como a los especialistas de cada entidad participante en el procedimiento para que, desde su perspectiva de experto, pueda brindar información relevante. Cabe precisar que si bien obtener información con las entrevistas puede ser complejo y el tiempo de recolección es largo, puesto que depende de la disponibilidad de los participantes, proporciona información confiable, actual y permite conocer las especificaciones necesarias en aras de dar solución al problema planteado.

A continuación, se detalla la secuencia metodológica para luego explicar cómo esta permitirá:

- Levantar información de los procesos bajo los cuales operan los diversos actores o donde se produce el fenómeno a investigar.
- Seleccionar el tipo de muestra a analizar en función de las preguntas que se espera responder y de las particularidades del problema de investigación.
- Recolectar y analizar la información recogida de la muestra seleccionada, seguida por un reporte de resultados.

1.2 Determinación de la técnica

1.2.1 Focus group

Esta herramienta permitirá tomar conocimiento de las verdaderas necesidades del ciudadano bajo las distintas experiencias obtenidas en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble. De acuerdo a lo señalado por el autor, una de las principales características del *focus group* es que debe estar conformado por 8 a 12 personas, ya que considera que «Los grupos con

menos de ocho miembros tienen pocas probabilidades de producir ímpetu y la dinámica de grupos necesarios para una sesión exitosa. De la misma manera, los grupos con más de 12 miembros suelen ser demasiados numerosos y no producen una discusión cohesiva y natural» (Malhotra 2008:146), así como que sea homogénea en términos demográficos y socioeconómicos, lo cual permite conocer las necesidades en común de un grupo de personas con alguna experiencia en el tema materia de investigación. Esta herramienta se caracteriza por brindar un método de exploración, que permite que los participantes de la sesión puedan expresar sus necesidades y preocupaciones (Fernández y De La Fuente 2005:116) respecto a la experiencia que tuvieron cuando realizaron la transferencia de un inmueble bajo las condiciones delimitadas en el presente trabajo.

1.2.2 Entrevistas a profundidad a expertos

Según Malhotra (2008:162), «Las entrevistas a profundidad se aplican principalmente en la investigación exploratoria para obtener conocimientos y comprensión»; por lo que en este caso las entrevistas a profundidad fueron directas, semiestructuradas e individuales y aplicadas a funcionarios expertos en la materia encargados de dirigir las instituciones como la Sunarp, Sunat, SAT, gobiernos locales y notarios, por lo que se formularon de manera amplia.

La entrevista es semiestructurada porque «[...] se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistado tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados» (Hernández *et al.* 2014:418). Se enviaron las preguntas por escrito así como un resumen de la propuesta para que los entrevistados se familiaricen con el tema y cuenten con el tiempo suficiente para meditar sus respuestas. Aunque el número de expertos entrevistados es relativamente pequeño, «[...] en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Asimismo, se considerarán los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos que compondrán la muestra» (Hernández *et al.* 2014:392).

1.3 Selección de la muestra

Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa se basa en muestras pequeñas, los criterios que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

1.3.1 Focus group

Tomando en cuenta lo señalado en los párrafos previos, se aplicó la referida técnica a un conjunto de 10 ciudadanos, de un nivel socio económico (NSE) similar, y que en los últimos cinco años hayan adquirido una propiedad inmueble (de segunda transferencia) en la ciudad de Lima, por lo que se estimó realizar preguntas de manera concreta, cuyas características se presentan en la tabla 4. Asimismo, siendo los participantes personas naturales se tomaron en cuenta las variables señaladas en el anexo 3 de la Norma Técnica para la gestión de la calidad de servicios en el Sector Público (PCM 2019a). Cabe recordar que el objetivo de esta técnica de recolección de datos es «[...] generar y analizar la interacción entre los participantes y ver como se construían grupalmente los significados» (Hernández *et al.* 2014:409).

Tabla 4. Características del *focus group*

Tema tratado (variable conductual)	Experiencia en la transferencia de la propiedad inmueble y propuesta de Ventanilla Única de Registro Inmobiliario.
Tipo de prestación	Servicio
Número de Grupos y sesiones	Uno
Tamaño de grupo	10 personas
Variable Demográfica	Hombres y mujeres de 30 a 55 años.
Variable Geográfica	Personas que hayan adquirido un inmueble en la ciudad de Lima.
Composición del grupo	Homogéneo
Entorno físico	Se realizó en un ambiente relajado y casual.
Selección de los participantes (variable psicográfico)	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos cinco años compraron un inmueble (de segunda transferencia). • El nivel educativo de los entrevistados es superior completa conformado por abogados, ingenieros, arquitectos y administradores, cuyo nivel socioeconómico es similar.
Fecha	08 de mayo de 2019
Duración	90 minutos
Registro	Uso de audio y video
Material de trabajo e insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de trabajo, anexos y lapiceros. • Movilidad para el traslado de los participantes.
Tareas desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la guía de preguntas y ayuda audio visual. • Selección, invitación y convocatoria de las personas. • Día único de realización. • Análisis y resultados del <i>focus group</i>.

Fuente: Hernández *et al.*, 2014.
Elaboración: Propia, 2019.

1.3.2 Entrevistas a profundidad a expertos

Tomando en cuenta que el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble contempla la interacción de diversas entidades, resulta menester recabar y analizar información de personas que tengan conocimiento de dicho procedimiento, por lo que se seleccionó una muestra de expertos a quienes se realizó una entrevista a profundidad (Hernández *et al.* 2014:418-425). Para seleccionar a los expertos se tuvo en consideración un enfoque holístico, transversal y multidisciplinario, para tener un panorama integral de todos los procesos involucrados en la transferencia de la propiedad inmueble, por lo que se consideró el conocimiento, *expertise* o trayectoria profesional con el modelo de gestión.; el análisis y

vinculación con el tema materia de investigación, y la predisposición y disponibilidad de directivos y colaboradores de las entidades involucradas para atender las preguntas de la presente investigación.

Fueron ocho los expertos seleccionados, quienes han desempeñado cargos en la alta dirección de las diversas entidades involucradas tales como asesor de la Dirección Técnica Registral de la Sunarp, jefe de una Zonal Registral de la sede Lima, abogados especialistas en materia registral inmobiliaria, notarios públicos, ex jefe del Servicio de Administración Tributaria, ex gerente de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de San Isidro, y funcionario de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. El número de entrevistados a profundidad se sustenta en la reducida cantidad de especialistas en el tema de investigación. Las características de las entrevistas a profundidad aplicadas se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Características de entrevistas a profundidad

Tema tratado	Propuesta de Ventanilla Única de Registro Inmobiliario
Número de entrevistados	8 personas.
Tipo de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Semiestructurada. • Presencial o telefónica. • Grabadas (previa autorización del entrevistado).
Fecha	Del 29 de marzo al 22 de julio de 2019
Duración promedio	40 minutos (mínimo 25 minutos y máximo 55 minutos).
Entorno físico	Dentro del horario de trabajo en sus centros de labores o en lugares de públicos y de confianza para el entrevistado.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Resultados del *focus group* y entrevistas a profundidad a expertos

1.4.1 Resultados del *focus group*

La información obtenida en el *focus group* se organizó, dilucidó y esquematizó con la finalidad de responder a los objetivos y a la finalidad del proyecto de investigación, por lo que sus resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Resultados del focus group

Pregunta	Objetivos	Respuesta	Participantes	Comentario
1. ¿Cuánto tiempo le tomó realizar todo el procedimiento de transferencia de inmueble hasta su registro en la Municipalidad?	Reducir el plazo de atención del proceso.	7 días 2 meses 3 meses 4 meses 5 meses	1 3 3 2 1	En promedio el procedimiento es de 84,7 días calendario, lo cual es percibido como lento.
2. ¿Cuánto y cómo fue la experiencia de los pagos realizados en el proceso de transferencia de inmueble, (gastos notariales, registrales, municipales y Sunat)?	Identificar la tramitomanía en los procedimientos internos de cada entidad.	S/ 1.108 S/ 4.000 S/ 10.000 S/ 11.000 S/ 6.000 S/ 3.000	1 4 1 1 1 2	Pagos se realizan físicamente en oficinas o dependencias de las entidades, por lo que prefieren canales alternativos no presenciales de pago. También requieren servicios no presenciales de los trámites en cada entidad.
3. ¿Podría indicarnos en qué institución tuvo más demora para el trámite de transferencia de inmueble?	Identificar la tramitomanía en los procedimientos internos de cada entidad.	Sunarp Notaría Municipalidad Ninguno	5 3 1 1	Sunarp representa la entidad con más demora en el trámite.
4. En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que encuentra al realizar el trámite de transferencia de inmueble?	Conocer las brechas del procedimiento a nivel del servicio brindado al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> • El desconocimiento de todos los requisitos necesarios y costos en el procedimiento. • Costos de traslado a cada entidad. • Deficiente canal de comunicación con las entidades. • Tiempo disponible para acudir a cada entidad. 	10	
5. A su criterio ¿cuál sería su propuesta para que el trámite de transferencia de inmueble sea más ágil y eficiente?	Conocer las necesidades del ciudadano para brindar un servicio de calidad, a fin de formular lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con asesoría integral del procedimiento. • Contar con un portal informativo único donde se encuentre disponible toda la información actualizada del procedimiento. • Realizar pagos no presenciales. • Formatos de contratos de compraventa. • Servicios no presenciales de los trámites. • Integración de servicios en tiempo real para recabar requisitos entre las entidades participantes. • Costos notariales más económicos. 	10	
6. ¿Estaría de acuerdo en que se implemente una VURI que permita realizar todos los trámites vinculados a la transferencia de inmueble?	Confirmar la viabilidad de implementar la VURI, por lo que a dicho efecto se deberá analizar la normativa vigente de las entidades participantes.	Sí	8	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de servicios en tiempo real entre las entidades, para recabar los documentos necesarios para la transferencia. • Reduciría costos de traslado del ciudadano. • Contaría con información integral de todo el procedimiento. • Mitiga el fraude y falsificación documentaria en las notarías.
		No	2	Dado que los gobiernos locales cuentan con diferentes realidades, no debería implementarse a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4.2 Resultados de entrevistas a profundidad a expertos

En el presente numeral se presentarán los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas a ocho expertos, y cuya finalidad es responder el objetivo de la presente investigación. Siendo ello así, se procederá a analizar los mismos tomando en cuenta los objetivos específicos del presente trabajo, para establecer el grado de consenso o discrepancia entre los referidos expertos. Cabe indicar que los entrevistados coincidieron en la utilidad y viabilidad de la implementación de la VURI, no habiendo mayor diferencia de opinión al respecto.

- **Pregunta 1: ¿Cuáles son, en su opinión, las principales dificultades que se podrían presentar en el proceso de implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?** La presente pregunta cuenta con alta coincidencia respecto a las principales dificultades que se podría presentar en la implementación de la VURI, las cuales corresponden a las coordinaciones entre las entidades que interactuarían en el referido procedimiento, ya que cada institución maneja sus propios procesos y sistemas informáticos. Asimismo, resaltaron la poca colaboración o disponibilidad de brindar información por parte de los gobiernos locales de Lima y del interior del país, así como la baja calidad de la información con la que cuentan, ya que no todas las municipalidades tienen las mismas capacidades tecnológicas que les permitan recaudar información de sus propios contribuyentes, por tanto, consideran que no todas podrían participar en la eventual implementación de la VURI. Asimismo, hicieron énfasis en que el ciudadano deberá acercarse siempre al despacho notarial para firmar la Escritura Pública, ya que no existe una Escritura Pública digital; sin embargo, señalaron que el traslado instrumental a través de los partes notariales a los Registros Públicos sí podría ser digital. Otras dificultades que podrían presentarse es elegir la entidad que asuma la administración de la herramienta (plataforma tecnológica), puesto que el procedimiento intrínseco del funcionamiento de la VURI busca unificar o integrar a más de una entidad, y el acceso a la información que brindaría cada una de las entidades participantes debería encontrarse disponible y ser de sencillo ingreso, mitigando futuros riesgos operacionales.
- **Pregunta 2: ¿Considera usted que, en la actualidad, es posible implementar de forma eficiente la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario? ¿por qué?** Ante esta pregunta hubo alta coincidencia en que sí sería posible implementar la VURI de forma eficiente, ya que las TIC permiten utilizar este tipo de medios en actividades cotidianas del ciudadano, por lo que la sociedad se encuentra cada vez más cercana a las herramientas tecnológicas, lo cual posibilitaría la interoperabilidad de sistemas entre las distintas entidades que participan

en el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble. Asimismo, resultó de interés el aporte de algunos entrevistados que consideraron que debería implementarse la VURI con notarios familiarizados con herramientas tecnológicas, y con municipalidades que cuenten con personal comprometido en el desarrollo del proyecto y con acceso a la tecnología. De otro lado, señalaron que en la actualidad existen los Módulos de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), que concentran en un solo ambiente la atención de diversas instituciones por lo que ya existe una orientación del Estado de acercar sus servicios al administrado.

- **Pregunta 3: ¿Qué cambios normativos se debería considerar para que en la práctica se realice una exitosa implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?**

Las respuestas obtenidas presentaron un alto grado de discrepancia entre los entrevistados, puesto que manifestaron diversas opiniones respecto a los cambios normativos que debería llevarse a cabo para implementar de manera exitosa la VURI:

- No sería necesario realizar cambios normativos puesto que se deberían aplicar las herramientas normativas que hoy existen, tales como la Ley de firmas y certificados digitales, a fin de que se impulse el uso de certificado digital, el cual permite acreditar la identidad de una persona en el mundo virtual y realizar firmas en una serie de contratos.
 - Modificar la Ley de Tributación Municipal para permitir convenios para que las entidades puedan inter operar.
 - Uniformizar a nivel de las municipalidades el uso de un solo software, así como unificar los TUPA de los gobiernos locales.
 - Aprobar una ley con el decreto supremo correspondiente, y su debida reglamentación, para que cada entidad involucrada se alinee al proyecto, por lo que los convenios no serían suficientes pues la normativa que se expida debe contemplar la colaboración para el acceso a información.
 - Unificar los criterios de las municipalidades respecto a las declaraciones juradas de los inmuebles, así como firmar convenios interinstitucionales para compartir la información y cruzarla de manera oportuna.
- **Pregunta 4: En su opinión, ¿Qué entidad u organismo debería centralizar el proceso de adquisición de propiedad inmobiliaria?, ¿por qué?** Los entrevistados coincidieron mayormente en que la entidad encargada de centralizar la VURI debe ser la SUNARP, ya que cuentan con la infraestructura, sistemas de comunicaciones, conexiones de internet, así como la competencia a nivel nacional, lo que permitiría que el proceso sea trazable para la presentación de un título en Registros Públicos como lo es la adquisición de un inmueble, además que cuenta con experiencia en la implementación de otros servicios electrónicos como el Sistema de Intermediación Digital (SID). Asimismo, indicaron por unanimidad que

los gobiernos locales no podrían centralizar el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble ya que tienen un ámbito territorial limitado, y que la realidad de estos en provincia es bastante variable, y la mayoría de ellos no tiene predisposición de compartir información con otras entidades. Solo uno de los entrevistados señaló que los notarios podrían centralizar el referido proceso.

- **Pregunta 5: ¿Qué resultados considera usted se podría esperar de la implementación efectiva de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?, ¿cómo considera usted que se podría medir dichos resultados?** De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, existe consenso respecto a que los principales resultados que se podría esperar de la implementación de la VURI sería la reducción de tiempo, costos de traslado de una entidad a otra, costos de pagos indebidos, reducción de procedimientos para la conclusión del procedimiento en su totalidad, así como evitar multas al ciudadano por desconocimiento al no concluir la declaración del inmueble. Adicionalmente, se fomentaría la cultura registral del ciudadano de inscribir sus propiedades, ya que en la actualidad la inscripción de la transferencia de los inmuebles en la Sunarp no solo no es constitutivo sino que, además, en el sistema jurídico peruano la inscripción de un contrato de compraventa no es obligatoria. Asimismo, indicaron que la propuesta permitirá descentralizar los procesos, lo cual permitirá su medición a nivel de todas las entidades participantes. De otro lado, manifestaron que una forma de medir los resultados de la implementación efectiva de la ventanilla sería mediante:
 - Encuestas realizadas a los ciudadanos para conocer si se incrementó el uso del servicio.
 - Los resultados de la información estadística que generen la Sunarp, notarios y gobiernos locales, que impliquen un monitoreo trimestral para conocer el incremento de las inscripciones de propiedades inmuebles a través de la ventanilla.
 - El ahorro de recursos en horas hombre, uso de papel y tiempo de atención de cada entidad participante.
- **Pregunta 6: En su opinión, ¿qué importancia tendría la implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario para realizar transacciones inmobiliarias ágiles, seguras y que contribuyan a la simplificación de los procesos en la administración?** En la presente pregunta también se encontró un alto grado de coincidencia, puesto que los entrevistados señalaron que la implementación de la VURI sería de alta importancia, ya que implicaría la simplificación del proceso para el ciudadano, así como la reducción de costos, tiempos y procesos internos de cada entidad, mejorando los servicios de atención al ciudadano. Sin embargo, precisaron que ello se daría en la medida que el uso de la VURI se difunda.

- **Pregunta 7: En su opinión, ¿cómo cree usted que impactaría en su institución la implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?** Los entrevistados de Sunarp señalaron que permitiría cerrar el círculo del procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble, haciendo que el ciudadano pueda cumplir a través de la VURI todos los pasos desde un solo lugar físico, pero realizando el trámite en línea. En ese sentido, el impacto podría ser muy efectivo, pues uno de los principales problemas que perjudica finalmente a todas las instituciones es que las transferencias que se den en el mercado no se formalicen. A nivel de las notarías, manifestaron que el impacto será positivo por la simplificación en las formas de acceso a los trámites previos y posteriores al trámite notarial, los cuales son necesarios para la formalización de la transferencia de un inmueble; además, precisaron que con la VURI habría mayor seguridad en las transacciones inmobiliarias para las municipalidades en lo referido a los pagos de los tributos porque el notario colaboraría de manera más efectiva y directa con la recaudación. A nivel de los gobiernos locales indicaron que también impactaría de manera positiva en la base de contribuyentes obligados a declarar y a pagar impuestos ante la municipalidad, el mecanismo de fiscalización sería más eficiente para identificar a los contribuyentes morosos u omisos, mejorando la base, obteniendo una mayor recaudación.

2. Elección de una de las posibles soluciones al problema

Después de haber evaluado cada una de las posibles soluciones al problema, con sus respectivas propuestas, enfoques, y limitaciones, se optará por aquella alternativa que en mejor medida contribuya a solucionar el problema de investigación. Así, las autoras de la presente investigación consideran que la solución no es identificar y corregir el exceso de los trámites, ni tampoco lo es adecuar los trámites con la normativa que se encuentra vigente para hacerlos menos engorrosos. Para que tales propuestas solucionen de manera efectiva el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble se requiere contar con lineamientos estratégicos que se orienten al logro de la reducción de los plazos y de los costos de los trámites, siendo necesario también efectuar la correspondiente adecuación y/o modificación de la normativa, así como el rol de cada una de las entidades que forman parte de la propuesta. Para que tales estrategias estén bien alineadas con las necesidades de los ciudadanos que están realizando una transferencia de propiedad, es necesario utilizar una herramienta que precisamente recopile toda aquella información o experiencia en el servicio que no esté asociado a factores únicamente normativos, e inclusive conocer los factores que ocasionan los cuellos de botella, siendo elegida la herramienta de *focus group*.

3. Objetivos

- Identificar las principales necesidades del ciudadano en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.
- Plantear alternativas de solución que busquen atender las referidas necesidades.

4. Actividades para la aplicación de la herramienta QFD

Los resultados obtenidos en el *focus group* sirven de insumo para poder aplicar la herramienta QFD. Según la metodología de Summers (2006), hay que seguir los siguientes pasos:

4.1 Conocer los requerimientos del ciudadano (qué) y calificación

Se busca identificar las necesidades existentes de toda la experiencia del servicio de la transferencia de una propiedad inmueble; esto se hace a partir de las propias palabras y expresiones del ciudadano. En la tabla 7 se les pidió a los ciudadanos que asignen una calificación del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

4.2 Pedir al ciudadano que evalúe el servicio en relación con la competencia

Se refiere a que este evalúe y compare el servicio propuesto de la VURI con otro servicio que en la actualidad sería su competencia. En este caso, se eligió como competencia al servicio actual que brinda la Sunarp sobre la presentación electrónica de partes notariales de escrituras públicas de transferencia de propiedad inmueble, a través de la plataforma de servicios denominada SID- Sunarp. Para ello, se les solicitó que asignarán una calificación del 1 al 5, siendo 1 la menor y 5 la mayor valoración al servicio que, de acuerdo con su opinión, cumpla con sus expectativas según su necesidad. A partir del resultado, se crea la matriz final, combinando los valores asignados por el ciudadano. Las valoraciones más altas representan las áreas en donde la VURI necesita enfocar sus esfuerzos, como puede verse en la tabla 8.

4.3 Requerimientos técnicos (cómo)

Esta pregunta permitió determinar de qué manera se van a satisfacer los deseos del ciudadano: ¿qué hará la VURI para cumplir los requerimientos de los ciudadanos?, que considera traducir sus necesidades y expectativas, y volverlas en una especificación de servicio. Para formular los requerimientos técnicos se efectuó la consulta con los expertos de las entidades involucradas en

la propuesta, por lo que tales requerimientos se registran en la parte superior de las columnas de la matriz, porque la VURI debe asegurarse que los “cómo” puedan traducirse en acciones organizacionales. Para satisfacer varios de los deseos es necesario cumplir con dos o más requerimientos técnicos, como se puede ver en la tabla 9.

Tabla 7. Requerimientos y calificación del ciudadano (qué)

Requerimientos del cliente (qué)		Nº	Calificación
Tiempo	Trámites rápidos en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp	1	5
Costo	Pagos no presenciales	2	5
Información	Servicio no presencial de los trámites	3	4
	Entidades que brindan servicios integrados en tiempo real	4	4
	Información completa de los requisitos en un portal único	5	5
	Seguridad del trámite notarial	6	3
	Procesos predecibles	7	3
	Transparencia de costos notariales	8	2
	Asesoría integral del proceso	9	2

Fuente: Summers, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 8. Pedir al ciudadano que evalúe el servicio en relación con la competencia

Requerimientos del cliente (qué)		Nº	Calificación	Análisis de competencia del ciudadano	
				VURI	Sid Sunarp
Tiempo	Trámites rápidos en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp	1	5	3	4
Costo	Pagos no presenciales	2	5	5	3
Información	Servicio no presencial de los trámites	3	4	4	2
	Entidades que brindan servicios integrados en tiempo real	4	4	5	4
	Información completa de los requisitos en un portal único	5	5	5	4
	Seguridad del trámite notarial	6	3	4	5
	Procesos predecibles	7	3	4	3
	Transparencia de costos notariales	8	2	5	1
	Asesoría integral del proceso	9	2	1	0

Fuente: Summers, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 9. Requerimientos técnicos (cómo)

Requerimientos técnicos (cómo)		Nº	Calificación	Interoperabilidad	Articulación interinstitucional	Plantillas estructuradas de compra venta	Procedimiento Registral electrónico	Convenios interinstitucionales	Acuerdos de nivel de servicio	Plataformas tecnológicas de servicios	Catálogo de servicios	Parte notarial con firma digital	Identificación biométrica	Módulo de consulta del estado del trámite	Call center de asesoría	VURI	Sid Sunarp	Análisis de competencia
Tiempo	Trámites rápidos en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp	1	5															
Costo	Pagos no presenciales	2	5															
Información	Servicio no presencial de los trámites	3	4															
	Entidades que brindan servicios integrados en tiempo real	4	4															
	Información completa de los requisitos en un portal único	5	5															
	Seguridad del trámite notarial	6	3															
	Procesos predecibles	7	3															
	Transparencia de costos notariales	8	2															
	Asesoría integral del proceso	9	2															

Fuente: Summers, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

4.4 Determinar el nivel de relación, valor de ponderación absoluta, valor de ponderación relativa y prioridad de los requerimientos técnicos

Para efectuar el nivel de relación de los requerimientos técnicos la pregunta planteada es ¿de qué manera se vería afectada la satisfacción del deseo registrado del ciudadano por la implementación de acciones sobre un requerimiento técnico? Se analiza cada uno de estos respecto a los demás, la relación entre los deseos del ciudadano y los requerimientos técnicos. Dicha relación puede ser fuerte, moderada, débil, ninguna o negativa. Si es fuerte se emplea el valor numérico 9; si es moderada se registra el valor numérico 3; si es débil, el valor numérico 1; si no hay relación alguna entre los requerimientos técnicos la casilla se deja en blanco, y si hay una relación negativa, la casilla se marca con un signo de resta.

Para obtener el valor de la ponderación absoluta de cada requerimiento técnico se multiplicó el valor de importancia que el ciudadano asignó a su deseo o necesidad con el valor del requerimiento técnico asignado. Se hizo esta operación aritmética por cada punto de coincidencia entre el valor de importancia del ciudadano con el requerimiento técnico. Luego, se sumaron los valores de cada una de esas multiplicaciones, y finalmente se colocó el resultado.

Para obtener el valor de la ponderación relativa se efectuó una operación de porcentaje, según los resultados obtenidos en la ponderación absoluta. De esta manera, es posible identificar qué requerimientos técnicos son los prioritarios, cuáles son los medianamente importantes y aquellos que son los menos importantes, siendo el valor 1 el más prioritario, y el valor 8 el menos prioritario, como puede verse en la tabla 10.

4.5 Determinar la correlación entre requerimientos técnicos

Se registra la correlación entre los diferentes requerimientos técnicos en el “techo de la casa” QFD (ver tabla 11). Esta tabla triangular muestra la relación entre cada uno de los requerimientos técnicos. Se utilizan las siguientes notas: una correlación positiva se indica mediante el símbolo de visto bueno; una correlación negativa se marca con una “x”.

Tabla 10. Determinar el nivel de relación, valor de ponderación absoluta, valor de ponderación relativa y prioridad de los requerimientos técnicos

Requerimientos del cliente (Qué)	Nº	Ponderación	Interoperabilidad	Articulación interinstitucional	Plantillas estructuradas de compra venta	Procedimiento registral electrónico	Convenios interinstitucionales	Acuerdos de nivel de servicio	Plataformas tecnológicas de servicios	Catálogo de servicios	Parte notarial con firma digital	Identificación biométrica	Módulo de consulta del estado del trámite	Call center de asesoría	Análisis de competencia del cliente		
															VURI	SID-SUNARP	
Tiempo	Trámites rápidos en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp	1	5	3		3	9				3					3	4
Costo	Pagos no presenciales	2	5	9	9			3	3	1						5	3
Información	Servicio no presencial de los trámites	3	4				9		9							4	2
	Entidades que brindan servicios integrados en tiempo real	4	4	9			9									5	4
	Información completa de los requisitos en un portal único	5	5							9						5	4
	Seguridad del trámite notarial	6	3								9	1				4	5
	Procesos predecibles	7	3							9			9			4	3
	Transparencia de costos notariales	8	2							9						5	1
	Asesoría integral del proceso	9	2											9			
															35	26	Score
Ponderación absoluta		96	45	15	45	87	15	41	90	72	3	27	18				
Ponderación relativa		17%	8%	3%	8%	16%	3%	7%	16%	13%	1%	5%	3%				
Prioridad		1	4	7	4	2	7	5	2	3	8	6	7				

Clave de Relación
Fuerte (9)
Moderada (3)
Débil (1)

Fuente: Summers, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 11. Correlación entre requerimientos técnicos

Influencia negativa
 Influencia positiva

Requerimientos del cliente (qué)	Ponderación	Requerimientos técnicos (cómo)	Interoperabilidad	Articulación Interinstitucional	Plantillas estructuradas de compra venta	Procedimiento registral electrónico	Convenios interinstitucionales	Acuerdos de nivel de servicio	Plataformas tecnológicas de servicios	Catálogo de servicios	Parte notarial con firma digital	Identificación biométrica	Módulo de consulta del estado del trámite	Call center de asesoría	Análisis de competencia del cliente		
															VURI	Sid Sunarp	
Tiempo	Trámites rápidos en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp	5	3		3	9					9					3	4
Costo	Pagos no presenciales	5	9	9			3	3	1							5	3
	Servicio no presencial de los trámites	4					9		9							4	2
Información	Entidades que brindan servicios integrados en tiempo real	4	9				9									5	4
	Información completa de los requisitos, plazos y costos en un portal único	5								9						5	4
	Seguridad del trámite notarial	3									9	1				4	5
	Procesos predecibles	3								9			9			4	3
	Transparencia de costos notariales	2								9						5	1
	Asesoría integral del proceso	2												9			
															35	26	Score
Ponderación absoluta		96	45	15	45	87	15	41	90	72	3	27	18				
Ponderación relativa		17%	8%	3%	8%	16%	3%	7%	16%	13%	1%	5%	3%				
Prioridad		1	4	7	4	2	7	5	2	3	8	6	7				

Fuerte (9)
Moderada (3)
Débil (1)

Casa de la calidad para el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble

Fuente: Summers, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

5. Análisis de resultados y hallazgos

Después de haber aplicado la metodología del despliegue de función de la calidad (QFD) que ha permitido conocer las necesidades del ciudadano en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, se compara cómo tales necesidades son atendidas por otro servicio que le haga competencia a la propuesta de la VURI, formulando, relacionando, y correlacionando los requerimientos o especificaciones técnicas; además de ponderarlas y priorizarlas según el porcentaje obtenido. En este estado de las cosas, el análisis de los resultados y hallazgos del QFD sirve para modelar la propuesta de la VURI, tomando en consideración los porcentajes más altos asignados a los requerimientos técnicos que atienden las necesidades del ciudadano, los cuales fueron asignados con la prioridad 1, 2 y 3. A partir de ello, se analiza estos requerimientos técnicos como prioritarios en la propuesta de la VURI, los cuales se detallan en los siguientes sub ítems.

5.1 Interoperabilidad

A fin de dar atención a las necesidades de los ciudadanos vinculadas a realizar pagos no presenciales y contar con entidades que brinden servicios integrados en tiempo real, se estableció como medida necesaria que las entidades que integren la VURI permitan el intercambio de la información en forma electrónica a través de la interoperabilidad; por lo que, de acuerdo con el modelo de gestión documental¹⁰ ésta es definida como «La habilidad de organizaciones y sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes, con la finalidad de obtener beneficios mutuos. [...] La interacción implica que las organizaciones involucradas compartan información y conocimiento a través de sus procesos de negocio, mediante el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de TIC» (PCM 2017). Asimismo, para que dicha interoperabilidad pueda funcionar en el tiempo, es necesario que exista un comité especial que se encargue de evaluar el análisis y el impacto cuando se trate de crear, modificar, o eliminar trámites que no son necesarios para el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble.

5.2 Convenios interinstitucionales

¹⁰ Aprobado mediante Resolución de Secretaria de Gobierno Digital N°001-2017-PCM/SEGDI (PCM 2017).

A efecto de cubrir las necesidades relacionadas a brindar servicios no presenciales en los trámites y contar con entidades que brindan servicios integrados en tiempo real, se considera importante suscribir convenios interinstitucionales donde:

- Prime la colaboración entre las entidades para brindar los datos e información que administren, sin limitación, para lo cual es clave la interconexión de los sistemas TIC de cada una de las entidades, y la asistencia activa con otras que puedan necesitar para el cumplimiento de sus propias funciones, salvo que les ocasione gastos elevados o ponga en peligro el cumplimiento de sus propias funciones.
- Facilite los documentos que se encuentren en su poder cuando les sean solicitados para el mejor cumplimiento de sus deberes, salvo limitación legal que pueda existir.
- Den respuesta gratuita y oportuna a los pedidos de información requeridos por otra entidad de la VURI en ejercicio de sus funciones.

5.3 Catálogo de servicios

Tomando en cuenta las necesidades referidas a brindar información completa de los requisitos en un portal único, contar con procesos predecibles, y que los costos notariales sean transparentes, se vio conveniente tener un catálogo de servicios que brinde dicha información, cuya referencia normativa es la Agenda Digital 2.0, toda vez que uno de sus objetivos es promover una administración pública de calidad orientada a la población, impulsando la modernización del Estado a través del uso intensivo de las TIC así como el mejoramiento de la entrega de servicios y trámites a los ciudadanos y empresas, por lo que las estrategias propuestas para este efecto son:

- Proveer a la población de información, trámites y servicios públicos accesibles por todos los medios disponibles.
- Desarrollar e implementar mecanismos para asegurar el acceso oportuno a la información y una participación ciudadana como medio para aportar a la gobernabilidad y transparencia de la gestión del Estado.
- Implementar mecanismos para mejorar la seguridad de la información.
- Mejorar las capacidades tanto de funcionarios públicos como de la sociedad para acceder y hacer uso efectivo de los servicios del gobierno electrónico.

5.4 Parte notarial con firma digital

En aras de promover un trámite rápido en todo el procedimiento y que sea seguro a nivel notarial, se considera conveniente el uso del parte notarial con firma digital, procedimiento que a nivel de la administración pública no es algo nuevo, ya que desde el año 2014 lo viene utilizando la Sunarp para la presentación electrónica de títulos. Primero fue para los trámites de constitución de empresas MYPE y, posteriormente, se ha ampliado para otros servicios tales como la presentación de títulos sobre mandatos y poderes de personas naturales, transferencias vehiculares y la compraventa de inmuebles.

5.5 Soporte de información con enfoque empático

Como puede advertirse en la matriz de la voz del cliente, una de las necesidades que los ciudadanos demandan es que exista un servicio de asesoría integral respecto de todas las etapas necesarias para la transferencia de la propiedad del inmueble, puesto que las entidades que forman parte de la cadena de trámites que el ciudadano debe realizar solo orientan e informan respecto del trámite de su competencia, mientras que los agentes del sector privado que operan en el mercado inmobiliario brindan, en su mayoría, servicios sobre una parte del proceso. Estando así las cosas, y de los resultados obtenidos del *focus group*, se evidencia que no existe una entidad pública y/o privada que brinde una asesoría completa de todo el proceso. Si bien es cierto es una necesidad que no será atendida en forma inmediata por alguna de las entidades parte, debe tenerse en cuenta que es un requerimiento identificado en la información proporcionada por el propio cliente en el *focus group*; por lo tanto, es necesario procurar que las entidades, unas más que otras, generen empatía con esta necesidad.

La empatía se define como «(1) una habilidad, (2) como una construcción de componentes, y (3) como proceso» (Alkaya *et al.* 2012:2). Es una habilidad que se refiere a la capacidad que una persona puede tener para identificarse y entender los sentimientos, ideas y circunstancias de otra persona. Como construcción de componentes, tiene uno de carácter cognitivo o comprensivo y otro de carácter afectivo o sentimental (Baron-Cohen y Wheelwright 2004 citados en Alkaya *et al.* 2012:2). Como proceso, basado en teorías psicológicas, la empatía atraviesa las siguientes fases (ver tabla 12).

Tabla 12. Fases del proceso de empatía

Descubrimiento	Acercamiento al usuario, vía personal o formas documentadas.
Inmersión	Rol activo, al pasar del diseño de gabinete hacia una preocupación por la realidad que vive el usuario con ocasión de los datos obtenidos en la investigación cualitativa. Apertura hacia aspectos de interés del usuario, sin prejuicios.

Conexión	A nivel emocional con el usuario, recordando sus propios sentimientos y resonando con la experiencia del usuario. Los componentes afectivo y cognitivo son importantes; el primero para entender las emociones y el cognitivo para entender significados.
Desapego	Desconectarse emocionalmente del usuario, y convertirse en un modelo de ayuda útil con ocasión del conocimiento adquirido. Al volver a la fase de reflexión, se puede realizar el despliegue de nuevas ideas.

Fuente: Alkaya *et al.*, 2012:3.

Elaboración: Propia, 2019.

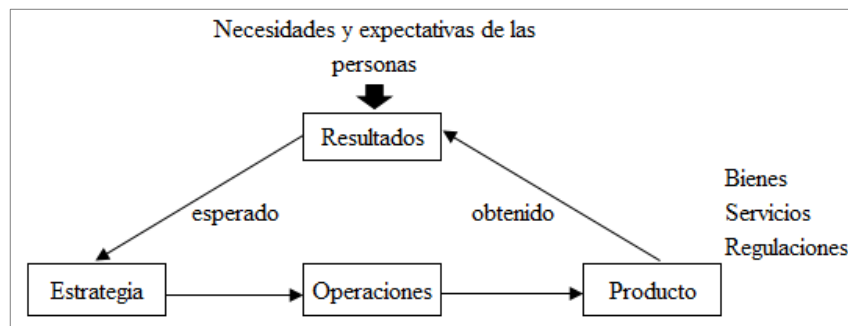
La empatía como proceso sirve para aproximar a la administración pública en su misión de atender necesidades del ciudadano, como el derecho a tener información oportuna, veraz, estructurada, ordenada, y precisa de los servicios. Si bien no será posible que las entidades de la administración pública brinden una asesoría personalizada e integral, puesto que deben cumplir con el principio de imparcialidad¹¹, ello no impide innovar en las formas de acercarse al ciudadano, pues es necesario ir escuchando en forma permanente sus necesidades para ir resolviéndolas así como sus problemas, lo cual implica también adaptarse a las nuevas formas de interacción y comportamientos que adoptan las personas, pues lo que se busca es generar valor público en la prestación del servicio.

¹¹ Decreto Supremo N°004-2019-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. « [...] 1.5. Principio de imparcialidad.- Las autoridades administrativas actúan sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, otorgándoles tratamiento y tutela igualitarios frente al procedimiento, resolviendo conforme al ordenamiento jurídico y con atención al interés general. [...]» (Minjus 2019).

Capítulo VI. Propuesta de valor público de la VURI

En el anexo 4 de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (PCM 2019a), que permite asegurar que los resultados respondan de manera eficiente a las necesidades de los ciudadanos, se señala que «[...] el valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orienta a generar beneficios a la sociedad». Asimismo, precisa que «[...] no existe en una situación en particular, sino que se va generando desde la creación hasta la entrega del servicio y se asegura con la interrelación oportuna de los resultados, de gestión interna y los productos de la Entidad» (PCM 2019a). Así, en el gráfico 2 se presenta la generación de valor público.

Gráfico 2. Generación de valor público



Fuente: PCM, 2019a.

Asimismo, y siguiendo con lo desarrollado en la referida norma técnica, a continuación se presentan los pasos que van a permitir identificar el valor público de la VURI.

1. Conocer el servicio que se entrega

A continuación se desarrollan las preguntas contempladas en el citado anexo a fin de conocer el servicio que entregaría la VURI:

- **¿Qué se está haciendo?** Se propone la creación e implementación de la VURI, herramienta (plataforma tecnológica) que facilita el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, cuya administración estaría a cargo de la Sunarp; implica una mayor colaboración entre las entidades que forman parte de dicho procedimiento.

- **¿Para qué se está haciendo?**
 - Para brindar al ciudadano una mejor experiencia y servicio durante el procedimiento de transferencia de una propiedad inmueble, por lo que se estima que la transferencia a través de la VURI se realizaría en un plazo aproximado de siete días hábiles.
 - Para reducir los costos de traslado del ciudadano a cada entidad participante del procedimiento.
 - Para brindarle información completa de todo el procedimiento (incluye requisitos, plazos y costos).
 - Para ofrecerle predictibilidad en el procedimiento.
 - Para fomentar la formalización de la transferencia de la propiedad inmueble.
- **¿Para quién se está haciendo?** Para las personas naturales que realicen el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble.
- **¿Quién lo está haciendo?** La administración de la VURI se encontraría a cargo de la Sunarp, sin perjuicio de que el punto de contacto con el ciudadano sea a través de la Notaría.
- **¿Cómo se está haciendo?** Los contratantes (comprador y vendedor) se deberán registrar en la plataforma de la VURI creando usuario y contraseña.

El comprador:

- Solicitará copia literal del inmueble materia de transferencia a través de la VURI, previo pago de los derechos registrales a través de un canal no presencial.
- La Sunarp emitiría la copia literal con firma digital, la cual podrá ser visualizada mediante la plataforma de la VURI.
- Solicitará constancia de no adeudo de impuesto predial y arbitrios, certificado del PU y HR a la Municipalidad de San Isidro a través de la VURI, previo pago de las tasas municipales a través de un canal no presencial.
- La Municipalidad emitirá los referidos documentos con firma digital, los cuales podrán ser visualizados en la VURI.
- Los contratantes firmarán la minuta de compraventa debidamente autorizada por abogado, la cual será adjuntada por la Notaría en la plataforma.
- Solicitará al SAT, a través de la VURI, la respectiva constancia de liquidación del impuesto de alcabala, previo pago del mismo, a cuyo efecto podrá verificar la minuta de compraventa en la VURI para expedir la liquidación del referido impuesto.

Por su parte, el vendedor:

- A través de la VURI accederá al servicio de la Sunat para efectuar la declaración y pago del impuesto a la renta, a cuyo efecto la referida entidad verificará la minuta de

compraventa en la VURI, a fin de expedir el comprobante de pago del referido impuesto.

- Los contratantes firmarán presencialmente la escritura pública en la notaría afiliada a la VURI.
- La notaría expedirá el parte notarial digital y los enviará a la Sunarp.
- La Sunarp generará el asiento de presentación de la solicitud de inscripción del título, calificará y de ser favorable emitirá el asiento y la anotación de inscripción del título.
- La notaría emitirá el testimonio digital, el cual será cargado en la VURI.
- La municipalidad generará los certificados de Predial Urbano (PU) y Hoja Resumen (HR) del nuevo propietario, quien los recibirá vía correo electrónico.
- **¿Dónde se está haciendo?** El trámite se realizará en la plataforma de servicios integrados de la VURI.
- **¿Cuándo se hace?** El trámite se inicia cuando el ciudadano solicita información a la Sunarp y a la municipalidad respecto del inmueble materia de transferencia, a fin de completar la información de la minuta de compraventa.

2. Vincular las necesidades y expectativas de las personas con las características del servicio

En ese sentido, a partir de la información recabada en la casa de la calidad, y siguiendo la metodología establecida en el referido anexo 4 (PCM 2019a), se listaron las necesidades y expectativas de los ciudadanos; a partir de ello se hizo un comparativo respecto de la información recabada en el *focus group*, procediendo a priorizar las citadas necesidades, como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Revisión comparativa de las necesidades y expectativas

Nombre del servicio	Procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble		
Segmento de personas	Persona natural		
Conductores	Necesidades y expectativas	Comparativo	Importancia de ejecución
Tiempo	Trámites rápidos en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp	El procedimiento de transferencia en promedio toma 84.7 días calendario, de acuerdo a la información obtenida en la tabla 6 de los resultados del <i>focus group</i> . Siendo que, de los comentarios recabados, la Sunarp es percibida como la entidad con más demora en el trámite.	Alta
Costo	Canales alternativos al pago presencial (pagos no presenciales)	No se cuenta con un canal de pago centralizado y alternativo al presencial, lo que genera que el ciudadano se movilice personalmente a cada entidad	Alta
	Servicio no presencial de los trámites	Actualmente el servicio se realiza de manera presencial en cada entidad	Alta
Información	Integración de servicios en tiempo real para recabar requisitos entre las entidades participantes	No se cuenta con mecanismos de interoperabilidad entre las entidades participantes. Lo cual, impide la remisión de los documentos que generan a otra entidad que lo requiere, como parte de la cadena de trámites.	Alta
	Contar con un portal informativo único donde se encuentre toda la información actualizada del proceso (requisitos, plazos y costos).	No se cuenta con información completa y centralizada de todos los requisitos, plazos y costos que se necesita por cada entidad durante el procedimiento.	Alta
	Seguridad del trámite notarial	La presentación física del parte notarial es riesgosa debido a que se encuentra expuesto a falsificación documentaria.	Baja
	Asesoría integral del proceso	No cuenta con asesoría integral durante todo el procedimiento.	Baja

Fuente: PCM, 2019a.

Elaboración: Propia, 2019.

Siendo así, se obtuvo como principales necesidades y expectativas las siguientes: trámite rápido del procedimiento en general; canales alternativos al pago presencial (pagos no presenciales); servicio no presencial de los trámites; integración de servicios en tiempo real para recabar requisitos entre las entidades participantes; y contar con un portal informativo único donde se encuentre toda la información actualizada del proceso (requisitos y costos).

3. Análisis de las oportunidades del entorno en beneficio de las personas

Al respecto cabe indicar que mediante el análisis Pestel¹², se revisaron las amenazas del entorno vinculado a los siguientes aspectos:

¹² En el anexo 4 de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, paso 3, se identifican oportunidades y amenazas del servicio evaluado (PCM, 2019a).

- **Político.** El cambio de titular de la entidad por alguien que no otorgue la prioridad debida al desarrollo del proyecto.
 - **Económico.** Que las entidades no designen de manera eficiente los recursos para el desarrollo e implementación de la VURI.
 - **Socio cultural.** Que las entidades participantes tengan resistencia al cambio, lo que supone la coordinación para la integración del servicio.
 - **Tecnológico.** Que las plataformas internas de cada entidad no logren integrarse y, por tanto, pongan en riesgo la interoperabilidad.
 - **Legal.** Que la norma que sustente la creación no cuente con plazo determinado de implementación
- 4. Propuesta de valor público del servicio de la VURI en relación a las necesidades y expectativas de las personas**

A continuación, en la tabla 14 se presenta información vinculada a la propuesta de valor público de la VURI.

Tabla 14. Propuesta de valor público de la VURI

Nombre del servicio	Procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble			
Segmento de personas	Necesidades y expectativas	Amenazas del entorno	Descripción de la propuesta de valor público	Estrategia por implementar
Personas naturales	<p>Tiempo. Trámite rápido en todo el procedimiento, preferentemente en Sunarp.</p> <p>Costo. Canales alternativos al pago presencial (pagos no presenciales) y servicio no presencial de los trámites.</p> <p>Información. Integración de servicios en tiempo real para recabar requisitos entre las entidades participantes, contar con un portal informativo único donde se encuentre toda la información actualizada del proceso (requisitos, plazos y costos) y asesoría integral del procedimiento.</p>	<p>Dado que existen potenciales riesgos a nivel político, económico, socio cultural, tecnológico y legal que pueda afectar la implementación de la VURI, y con ello no ofrecer un servicio de calidad al ciudadano para la transferencia de la propiedad inmueble. En ese sentido, las entidades deberán designar a un representante para que conforme el comité multidisciplinario, así como prever los recursos económicos destinados para las adecuaciones que resulten necesarios.</p>	<p>Tiempo. Adecuar las plataformas tecnológicas de servicio de las entidades participantes, a fin de lograr la interoperabilidad de éstas. Asimismo contar con plantillas estructuradas de compraventa y parte notarial con firma digital, para así reducir el plazo del referido procedimiento de 15 días hábiles, que representa 21 días calendario (tomando el plazo según norma de cada entidad) y 87,4 días calendario (plazo según información del <i>focus group</i>) a 7 días hábiles.</p> <p>Costo. Contar con una plataforma digital a través de canales no presenciales (Págalo.pe), que permita simplificar el pago de tasas e impuestos de las diferentes entidades públicas que participan en el procedimiento, generando con ello que el ciudadano no tenga la necesidad de acercarse a estas, y con ello se pueda obtener un ahorro en términos de tiempo y costos de traslado.</p> <p>Información. Las entidades participantes deberán realizar convenios interinstitucionales a fin de que sus plataformas sean interoperables, para que cada entidad provea la información que emita, la comparta en la plataforma, para que así las demás puedan visualizar y verificar los requisitos. Ello, a fin de que el ciudadano no tenga que trasladarse a cada entidad. Asimismo, proveer de un catálogo de servicios al ciudadano que comprenda toda la información necesaria al trámite, tales como: requisitos, plazos y transparencia de costos. Ello, a fin de que el procedimiento sea predecible.</p>	<p>Mejora del servicio de transferencia de una propiedad inmueble</p>

Fuente: PCM, 2019a.

Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo VII. Propuesta de lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI

Teniendo en cuenta que en el numeral 4 del capítulo II de la presente investigación se ha explicado la definición de lineamientos, en el presente capítulo corresponde señalar que, luego de haber analizado la información obtenida en el *focus group*, así como de los comentarios de las entrevistas a profundidad a expertos, y del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, las autoras consideran que los lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI deberían ser los siguientes:

1. Lineamiento 1: Desarrollo normativo de la implementación de la VURI

Como se ha mencionado en el numeral 2.1.2 del capítulo IV del presente trabajo, la creación de las ventanillas únicas¹³ fue aprobada mediante decreto supremo. En ese sentido, la VURI debería crearse mediante la norma legal antes indicada, contemplando las siguientes acciones específicas:

- Crear un comité multidisciplinario que se encargue de implementar y poner en funcionamiento la VURI, el cual estará conformado por representantes de todas las entidades que participan en el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble.
- Considerar los alcances de la guía para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, tomando como referencia el anexo 3 de la norma técnica para la gestión de la calidad de los servicios en el sector público (NTGCSSP) (PCM 2019a), cuya propuesta de valor público se explica en el capítulo VI. Asimismo, se debería considerar los resultados obtenidos en el *focus group* a fin de documentar los requerimientos y deseos que tienen los ciudadanos en torno al procedimiento de la transferencia de una propiedad inmueble. Cabe indicar que los resultados obtenidos han servido de insumo para la aplicación de la metodología QFD, a fin de establecer los requerimientos técnicos adecuados a las necesidades prioritarias del ciudadano.
- Establecer la entidad que tendrá a su cargo la administración de la VURI, que debería ser la Sunarp, aspecto que ha sido mencionado en el numeral 1.4.2 del capítulo V de la presente investigación. Ello, a partir de la información obtenida en las entrevistas a profundidad a

¹³ TUO del Decreto Legislativo N°1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas. «Artículo 9.- Creación de Ventanillas Únicas. Las Ventanillas Únicas se crean mediante decreto supremo refrendado por el/la Presidente (a) del Consejo de Ministros y de los ministros de los sectores involucrados, a propuesta de la entidad que promueve su constitución. Debe contar con la opinión favorable de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. La Secretaría de Gestión Pública también puede proponer la creación o unificación de Ventanillas únicas, cuando corresponda [...]». (PCM 2019b).

expertos, donde la Sunarp es percibida como la entidad con las capacidades institucionales y la infraestructura tecnológica para llevar a cabo la creación e implementación de la VURI. Asimismo, en su rol de administrador de servicio, le correspondería liderar las coordinaciones con las demás entidades participantes. Lo señalado se sustenta además por la experiencia que tiene la Sunarp en su rol de administrador del servicio del SID-Sunarp para la constitución de la MYPE.

- Autorizar a la Sunarp para que mediante una resolución del titular de la referida entidad, coordine con las demás entidades parte el conjunto de condiciones relativas a la operación, el mantenimiento, soporte, control, gestión de cambios, gestión del conocimiento, implementación de componentes, implementación de mejoras, y solución de conflictos en la operatividad de la VURI.

2. Lineamiento 2: Coordinación interinstitucional para la implementación de la VURI

Teniendo en cuenta que el presente lineamiento se sostiene a nivel normativo en el deber de colaboración entre las entidades públicas, para que los roles de cada una de las entidades involucradas en la implementación de la VURI se encuentre debidamente definido, es necesario que cada una de ellas participe en la formación del comité multidisciplinario, pues cada una trae las propuestas de su entidad o sector para hacerlas operar en forma coordinada y articulada con las otras entidades. Para ello, se requiere ejecutar una serie de acciones específicas:

- Seleccionar y convocar al personal de las áreas estratégicas y de operación que tengan el compromiso y convencimiento de llevar a cabo la implementación de la VURI. Esta acción se desprende de acuerdo con las entrevistas a profundidad analizadas en el numeral 1.4.2 del capítulo V. Igualmente, se comenta que en el caso de los notarios, la estrategia debe ser la de buscar a un grupo de notarios que tenga experiencia en proyectos tecnológicos y de innovación, para recoger las recomendaciones y sugerencias pertinentes.
- Conformar una mesa de trabajo integrada por el comité multidisciplinario, para establecer un diálogo fluido y permanente entre las diferentes entidades involucradas, y donde se establezca un plan de trabajo con un cronograma de las actividades y plazos, que asegure que todas las entidades cumplan con sus compromisos en las fechas pactadas. Asimismo, en la mesa de trabajo se debería revisar la adecuación de las normas internas que permitirían alcanzar los compromisos, tales como modificación de directivas, reglamento o resolución de la entidad participante, tomando en cuenta además las necesidades del ciudadano a las que hace referencia el anexo III de la NTGCSSP (PCM 2019a) señalado en el numeral 1 del

presente capítulo. Como se mencionara en el numeral 1.4.2 del capítulo V, esta acción permitiría unificar criterios sobre todo a nivel de las municipalidades, donde cada una tiene sus respectivos requisitos.

- Elaborar una matriz de delimitación de competencias y distribución de funciones con la finalidad que las acciones a realizar sean coordinadas y se evite la duplicidad de actividades. Dicha herramienta permitirá estructurar, organizar y visualizar qué entidad es capaz de hacer qué, pues como se recogiera de los comentarios formulados en las entrevistas a profundidad, la creación de la VURI no debe afectar las competencias de las entidades. Esta matriz debería contribuir a evaluar que los procesos de cada entidad estén alineados con el marco regulatorio orientado a la simplificación del procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble.
- Celebrar convenios interinstitucionales, suscritos por todas las entidades involucradas, teniendo en cuenta que dentro de la organización interna de cada una será el órgano de línea facultado para la celebración del convenio, quien suscriba el mismo. El convenio celebrado debería considerar el objeto y alcance de la VURI, definir la información y el medio por el cual se transferirá la misma, determinar posibles escenarios en los que la plataforma de la VURI se vea dañada, y definir los planes de contingencia. Asimismo, definir a los responsables y la periodicidad del monitoreo para la implementación de la VURI, proporcionar directamente los datos e información que posean, sea cual fuere su naturaleza jurídica o posición institucional, a través de cualquier medio, sin más limitación que la establecida por la Constitución o la ley, a través de la interconexión de equipos de procesamiento electrónico de información, u otros medios similares.

3. Lineamiento 3: Desarrollo tecnológico para la implementación de la VURI

Dado que la creación de la VURI es una propuesta que involucra a varias entidades para brindar servicios integrados con el uso de tecnología por medios electrónicos y el intercambio electrónico de datos, es necesario desplegar un conjunto de acciones que permitan su operatividad, continuidad y mejora en el tiempo. Dentro del conjunto de acciones específicas a tener en cuenta se debe desarrollar una plataforma tecnológica integrada, para lo cual es necesario contar con un conjunto de actividades que permitan a las entidades involucradas en la creación de la VURI considerar acciones e iniciativas específicas con enfoque estratégico, para brindar el procedimiento de transferencia de la propiedad inmueble a través de la ventanilla única.

En ese sentido, se proponen acciones específicas que deben tomar en cuenta las entidades para poder desarrollar la plataforma de servicios de la VURI, que son las siguientes:

- **Adecuar los sistemas tecnológicos internos de las entidades involucradas.** Las entidades que integren la VURI deben adoptar las acciones correspondientes que aseguren que sus sistemas de información están preparados para atender a los requerimientos y necesidades que puedan tener las demás entidades, para lo cual se debe promover el uso de estándares abiertos y software libres.
- **Establecer acuerdos de nivel de servicio entre las entidades participantes.** Como puede verse en el numeral 2 del presente capítulo, se han previsto los lineamientos de la colaboración interinstitucional; ahora bien, para que en el ámbito tecnológico tal colaboración sea viable se requiere de la interoperabilidad, esto es, que permita que los sistemas de información de dos o más entidades puedan intercambiar datos e información, independientemente de la plataforma de desarrollo que las soporte o que hagan uso. Un instrumento de gestión que aseguraría la disponibilidad, capacidad y escalabilidad de los servicios que se ofrezcan en la VURI es la suscripción de un acuerdo de nivel de servicio. Dicho documento debería contener los objetivos, parámetros, métricas, responsabilidades y compromisos del servicio que se ofrecerá por la VURI. Para ello se debe tener en cuenta los lineamientos para la suscripción de un acuerdo de nivel de Servicios (ANS) para la adecuada gestión de los servicios que publiquen las entidades públicas en la PIDE aprobada por Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°002-2018-PCM/SEGDI (PCM 2018).
- **Desarrollar el rol rector en materia de tecnologías de la información de la VURI.** Si bien el ente rector en materia de tecnologías de la información es la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, que comprende entre ellas a la interoperabilidad, acorde con la normativa de Gobierno Digital¹⁴, correspondería a la Sunarp asumir la rectoría en el diseño y la arquitectura de la plataforma tecnológica de la VURI, de acuerdo con la normativa del sector, a fin de hacerse responsable por la operación y correcto funcionamiento de la plataforma que implemente las condiciones y procedimientos que regulen esta propuesta.

4. Lineamiento 4: Transparencia de la información

¹⁴ Decreto Legislativo N°1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital. «Artículo 8.- Ente rector en materia de Gobierno Digital. La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital, es el ente rector en materia de gobierno digital que comprende tecnologías digitales, identidad digital, interoperabilidad, servicio digital, datos, seguridad digital y arquitectura digital. Dicta las normas y establece los procedimientos en materia de gobierno digital y, es responsable de su operación y correcto funcionamiento» (Presidencia de la República, 2018b).

Con la creación de la VURI, al contar con información, requisitos y procesos de cada una de las entidades en una sola plataforma, el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble sería más transparente, predecible y coadyuvaría a garantizar la seguridad de la información de los procesos de cada una de las entidades involucradas.

Para asegurar la transparencia de la información en la VURI se tendría que desarrollar un documento que brinde y consolide información de todo el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble a través de la VURI, desarrollándose un catálogo de servicios que contenga como mínimo la siguiente información: descripción de cada proceso por entidad; señalar los requisitos de cada trámite; establecer el plazo promedio, mínimo y máximo de cada proceso por entidad, y señalar los costos por cada trámite y requisitos.

5. Lineamiento 5: Condiciones del servicio de la VURI

Para que el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble se realice por la VURI es necesario contar con el soporte tecnológico necesario. Ahora bien, es preciso recalcar que el presente estudio no tiene por finalidad desarrollar el prototipo de la plataforma; sin embargo, existen ciertas condiciones que el servicio de la VURI debe contemplar, tales como el uso de firma digital con sellado de tiempo, la validación de documentos firmados digitalmente, el almacenamiento de certificados digitales, y los medios de pago electrónicos. Dentro de las condiciones que tal implementación debe tener en cuenta están las siguientes acciones específicas:

- La disponibilidad de la plataforma de servicios de la VURI debe ser las 24 horas del día, los 365 días del año, salvo los horarios de mantenimiento que la Sunarp debería comunicar en su portal web.
- El punto de contacto del ciudadano sería la notaría, por ser la entidad que formaliza la escritura pública de transferencia de propiedad y siendo el único lugar a donde acudiría físicamente el ciudadano para todo el procedimiento.
- Respecto a la afiliación de la VURI, esta se debería determinar en función al perfil de la entidad usuaria, los cuales son:
 - Notario. Mediante la presentación de la solicitud de ingreso a la VURI administrada por la Sunarp ante una oficina registral de la Sunarp, de acuerdo con el formulario de afiliación que deberá ser aprobado por la entidad administradora.

- Funcionario público autorizado del SAT, Municipalidad Distrital y Sunat. Mediante la suscripción de un convenio de cooperación interinstitucional con cada institución, según corresponda, sin perjuicio de las directivas o lineamientos de orden interno que cada entidad suscriptora emita.
- Ciudadano. Mediante la aprobación de la normativa de creación de la VURI que habilite la participación del ciudadano en su afiliación al servicio de la ventanilla única.
- Establecer el uso de correo electrónico para las notificaciones, ya que la plataforma de la VURI supone el uso de la tecnología para su viabilidad. Es necesario que se prevean los instrumentos necesarios para que las notificaciones de los actos de cada uno de los procesos que conforman el procedimiento puedan ser notificados a través de una dirección de correo electrónico, lo cual se circunscribe en lo establecido en el artículo 20 de la Ley N°27444 (Congreso de la República 2001). En vista de lo anteriormente expuesto, a través de una Directiva conjunta de las entidades participantes, se deberá crear el respectivo formato en donde el administrado manifieste su consentimiento de ser notificado de manera virtual, a fin de proceder con la validación correspondiente que coadyuve a la realización exitosa y ágil del procedimiento.
- Establecer el uso de la firma digital para la expedición de documentos para los responsables de cada entidad, mediante el empleo del certificado digital emitido por Reniec u otra entidad de certificación acreditada o reconocida por la autoridad administrativa competente de la IOFE.
- Establecer condiciones de pago de tasas e impuestos por canales disponibles en la VURI, por lo que debería permitir que los usuarios puedan autenticarse y realizar pagos electrónicos, mediante cualquier modalidad que implemente la Sunarp, en colaboración con el Banco de la Nación, a través de la plataforma de pagos Pagalo.pe; tales pagos electrónicos deben implementarse de conformidad con la normatividad del Sistema Nacional de Tesorería.

El pago de los servicios notariales no estaría comprendido dentro de la plataforma de pagos de Pagalo.pe por cuanto los notarios no forman parte de la administración pública, por lo que su sistema de pagos se rige en el ámbito privado.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La información dispersa, la demora en la obtención de trámites, y los pagos de tasas efectuados en cada una de las entidades parte del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, genera que la prestación de los servicios que brindan las entidades al ciudadano no sea eficiente en términos de información, tiempo y costo.
- La implementación de la VURI contribuiría a lograr que el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble sea eficiente, siendo necesaria la observancia de los lineamientos estratégicos planteados, a fin de que se consolide como una herramienta de simplificación administrativa.
- En el devenir de la investigación se ha podido establecer que si bien es cierto existe una tramitomanía en el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, en la que se verifica la existencia de requisitos y solicitudes de información al ciudadano duplicados o innecesarios, se puede concluir que incidir en la supresión de requisitos no es el único camino para lograr un procedimiento más eficiente para la transferencia de la propiedad inmueble, sino que a ello se le debe sumar un análisis claro del marco regulatorio vigente, y el hecho de considerar el conjunto de lineamientos estratégicos que se han elaborado para la presente investigación.
- Las autoras de la presente investigación consideran que las iniciativas del Estado para lograr brindar un servicio eficiente y útil al ciudadano, como es el caso de la implementación exitosa de la VURI, deben contemplar como cuestión preliminar que es el levantamiento de las necesidades del usuario, haciendo lo que se denomina empatía con quien va a ser el beneficiario del servicio que se brinda. Tomando en consideración ello, es que la presente investigación utilizó la metodología del QFD a fin de recabar las necesidades de dicho usuario, y las tomó en cuenta al generar los lineamientos estratégicos propuestos.
- Se ha concluido que la implementación de la VURI como plataforma tecnológica requiere que exista un administrador (líder) que cuente con la infraestructura, experiencia tecnológica y conocimiento a fin de llevar con éxito dicho rol. Para ello, luego del análisis realizado, se ha concluido que quien llevará a cabo dicho rol será la Sunarp, en tanto cuenta con los insumos necesarios, frente a la posición y características que forman parte de la performance de las demás instituciones que forman parte del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble en el país.

2. Recomendaciones

- Proponer a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, a la municipalidad distrital de San Isidro, al Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, y a los Notarios, la implementación de los presentes lineamientos estratégicos que establecen la creación de la VURI para el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble, de acuerdo con las necesidades y requerimientos del ciudadano identificados por la aplicación de la herramienta del QFD, y el anexo 4 de la norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público, aprobado por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2019-PCM/SGP (PCM 2019a).
- Se recomienda al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Economía y Finanzas y a la Presidencia del Consejo de Ministros, la aprobación del decreto supremo que establezca la creación de la VURI, debiéndose para tal propósito conformar un comité multidisciplinario con representantes de las entidades parte del procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble que se encargue de realizar las acciones coadyuvantes para la implementación. Asimismo, sugerir como el administrador del servicio de la VURI a la Sunarp, por su mayor experiencia y capacidad en el desarrollo de infraestructura tecnológica dada su experiencia auspiciosa en la implementación del servicio del SID Sunarp para constitución en línea de las MYPE.
- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de San Isidro, al Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y a los notarios, que coadyuven en las acciones de coordinación y articulación que proponga la Sunarp como administrador del servicio para la implementación de la VURI.
- A los notarios, actores que están orientados a la formalización de la transferencia de la propiedad inmueble, se sugiere que aporten la experiencia obtenida en el emprendimiento de proyectos tecnológicos en los que hayan colaborado con la Sunarp, a fin de poder recoger las recomendaciones y sugerencias que brindan dado el enfoque empático que tienen hacia los ciudadanos que son clientes de su despacho notarial.

Bibliografía

Agencia EFE. (2019). “Latinoamérica, atrapada en su incapacidad para ser una región competitiva”. En: *efe.com*. [En línea]. 28 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 05/07/2019. Disponible en: <<https://www.efe.com/efe/america/portada/latinoamerica-atrapada-en-su-incapacidad-para-ser-una-region-competitiva/20000064-3987188>>.

Alkaya, M.; Sleeswijk, V.; y De Lille, C. (2012) “Supporting NPD teams in innovation: structuring user data on the foundations of empathy”. Ponencia presentada en el Leading innovation through design: Proceedings of the 2012 DMI International Research Conference, Boston (USA), 8-9 Aug. 2012. En: *repository.tudelft.nl*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/07/2019. Disponible en: <<https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:7a01ef1c-fa03-43cf-865f-b79e1c0a81b5>>.

Centro de Innovación Pública Digital. (s.f.). “Ventanilla Única de Registro”. En: *centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/05/2019. Disponible en: <<http://centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co/es/experiencias/ventanilla-unica-de-registro-0>>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2009). *Documento de trabajo # 2: Lineamientos estratégicos para el desarrollo Nacional 2010-2021*. Lima: Ceplan. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/documento-de-trabajo-2-lineamientos-estrategicos-para-el-desarrollo-nacional-2010-2021/>.

Colegio de Notarios de Lima. (s.f.). “Relación actualizada de notarios según Ley 30908”. En: *notarios.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<http://www.notarios.org.pe/#/informate-y-compara>>.

Congreso de la República del Perú. (1988). “Decreto Legislativo N°501. Ley General de la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat)”. En: *sunat.gob.pe*. [PDF]. 01 de diciembre de 1988. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/dl501.pdf>>.

Congreso de la República del Perú. (1994). “Ley N°26366, Ley que crea el Sistema Nacional y la Superintendencia de los Registros Públicos”. En: *sunarp.gob.pe*. [PDF]. 16 de octubre de 1994. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <<https://www.sunarp.gob.pe/TribunalRegistral/Documents/Ley-26366.pdf>>.

Congreso de la República. (1984). “Decreto Legislativo N°295, Código Civil”. En: *spij.gob.pe*. [PDF]. 25 de julio de 1984. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/Codigo-Civil-MINJUS-BCP.pdf>>.

Congreso de la República. (2001). “Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General”. En: *pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/06/2019. Disponible en: <<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-de-Procedimiento-Administrativo-de-PersonalLey27444.pdf>>.

Danós, J. (2014). “Intervenciones administrativas sobre la propiedad privada”. En: *Círculo de Derecho Administrativo*. Núm. 14 (2014). [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13421/14049>>.

Fernández, I. y De la Fuente, D. (2005). “Aplicación de la técnica del focus group en la detección de áreas de investigación dentro del nuevo campo de la logística inversa”. En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*. Volumen 11, Número 3, 115-127. [PDF]. Fecha de consulta: 06/07/2019. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120410007.pdf>>.

González, G. (2017). “Bases Fundamentales del Derecho Registral”. En: *Anuario Iberoamericano de Derecho Notarial*. Números 4-5. Años 2015-2016. En: *notariado.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <http://www.notariado.org/liferay/c/document_library/get_file?folderId=13807670&name=DLFE-222969.pdf>.

Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

Lima cómo vamos. (2018). *Evaluando la Gestión en Lima y Callao VIII informe de resultados sobre calidad de vida en Lima y Callao*. Lima: Asociación Unacem. [En línea]. Fecha de consulta: 13/07/2019. Disponible en: <<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/11/InformeGestion2017.pdf>>.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación de México.

Mendoza, G. (2013). “Apuntes sobre el Derecho de Propiedad a partir de sus Contornos Constitucionales”. En: *Foro Jurídico*. N°12, pp. 97-108. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2019. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/13803/14427>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2004). “Decreto Supremo N°156-2004-EF, Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 15 de noviembre de 2004. Fecha de consulta: 10/072019. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/250868/226256_file20181218-16260-19m6en2.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022” En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 24 de agosto del 2018. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2019). *Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP)*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas - Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. [En línea]. Fecha de consulta: 11/08/2019. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf>.

Ministerio de Justicia (Minjus). (2014). “Decreto Supremo N°007-2016-JUS, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N°1229, que declara de interés público y prioridad nacional el fortalecimiento de la infraestructura y los servicios penitenciarios”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/07/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-007-2016-jus-1407244-5/>>.

Ministerio de Justicia (Minjus). (2019). “Resolución Ministerial N°0537-2018-JUS. Aprobación del PESEM 2019-2023”. En: *minjus.gob.pe*. [En línea]. 29 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 14/07/2019. Disponible en: <<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/PESEM-2019-2023-RM-N°-0537-2018-JUS.pdf>>

Municipalidad de San Isidro. (s.f.). “Tupa. Texto Único de Procedimientos Administrativos”. En: *msi.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/07/2019. Disponible en: <<http://msi.gob.pe/portal/tramites/tupa/>>.

Municipalidad Metropolitana de Lima. (1996a). “Edicto N°225, Crean el Servicio de Administración Tributaria – SAT”. En: *sat.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/Normas/descargar/Edicto225_2.pdf>.

Municipalidad Metropolitana de Lima. (1996b). “Edicto N°227, Estatuto del Servicio de Administración Tributaria”. En: *sat.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <<http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/Normas/NormativaSAT.aspx>>.

Presidencia de la República. (2016a). “Decreto Legislativo N°1049, Decreto Legislativo del Notariado”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 26 de junio de 2008. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Decreto-Legislativo-N%C2%BA-1049.pdf>>.

Presidencia de la República. (2016b). “Decreto Legislativo N°1246, Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/07/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/89a7ZubsatGBDPnxuX5Hir>>.

Presidencia de la República. (2018a). “Decreto Legislativo N°1409, Decreto Legislativo que promociona la formalización y dinamización de micro, pequeña y mediana empresa mediante el régimen societario alternativo denominado Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 12 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 12/07/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-promociona-la-formalizacion-y-dinami-decreto-legislativo-n-1409-1690482-2/>>.

Presidencia de la República. (2018b). “Decreto Legislativo N°1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 13 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 14/06/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/6h8t37PtqzK8PZ-OIRs1JB>>.

Presidencia de la República. (2018c). “Decreto Legislativo N°1447, Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N°1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 16 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1447-1692078-22/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Resolución Ministerial N°048-2013-PCM, Aprueban el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/06/2019. Disponible en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Plan_Nacional_de_Simplificacion_Administrativa_2013_2016.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2017). “Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°001-2017-PCM/SEGDI, Aprueban Modelo de Gestión Documental en el marco del Decreto Legislativo N°1310”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 09 de agosto de 2017.

Fecha de consulta: 11/08/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-modelo-de-gestion-documental-en-el-marco-del-decret-resolucion-no-001-2017-pcmsegdi-1551640-1/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2018). “Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°002-2018-PCM/SEGDI, Aprueban los Lineamientos para la suscripción de un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) para la adecuada gestión de los servicios que publiquen las entidades públicas en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE)”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 02 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-los-lineamientos-para-la-suscripcion-de-un-acuerdo-resolucion-no-002-2018-pcmsegdi-1612393-1/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2019a). “Resolución de Secretaria de Gestión Pública N°006-2019-PCM/SGP, Se aprueba la Norma Técnica N°001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, la misma que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/07/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/265407-006-2019-pcm-sgp>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2019b). “Decreto Supremo N°044-2019-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/07/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-texto-unico-ordenado-del-decr-decreto-supremo-n-044-2019-pcm-1748327-1/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2019c). “Decreto Supremo N°090-2019-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N°1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos, que consta de cuatro (04) títulos, tres (03) capítulos, treinta y ocho (38) artículos, tres (03) Disposiciones Complementarias Finales y cuatro (04) Disposiciones Complementarias Transitorias”. En: *gob.pe*. [En línea]. 04 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 30/07/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/275306-090-2019-pcm>>.

Secretaría de Gestión Pública (SGP) - Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. 09 de enero de 2013. Fecha de consulta: 12/07/2019. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>>.

Secretaría de Gestión Pública (SGP) - Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (s.f.). “Simplificación Administrativa”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/simplificacion-administrativa/>>.

Servicio de Administración Tributaria (SAT). (s.f.). “TUPA-SAT”. En: *sat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/Tramites/TramitesTUPA/TUPA>>.

Shulca, E. (2014). “¿Se Vende!: El Impuesto a la Renta en la Enajenación de Inmuebles Efectuada por Personas Naturales”. En: *Revista Derecho & Sociedad*. N°43, pp. 81-87, diciembre 2014. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/download/12560/13118>>.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación de México.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “Texto Único de Procedimientos Administrativos de SUNAT – TUPA”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/tupa/2017/index.html>>.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (2018). “Resolución N°326-2018-SUNARP/SN que aprueba el plan estratégico institucional para el período 2019-2022 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos”. En: *sunarp.gob.pe*. [En línea]. 31 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 14/07/2019. Disponible en: <<https://www.sunarp.gob.pe/normas-resoluciones.asp>>.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (2016). “Perú. Servicio de consultoría para la medición y análisis de productividad registral y rendimiento en la Sunarp. Concurso Público N°001-2015-SUNARP. Entregable 3 – Determinación de la Productividad Versión 3.0”. Documento reservado.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (2019b). “Oficio N°936-2019-SUNARP-Z.R.N°IX/UADM”. Documento reservado.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (2019a). “Resolución N°120-2019-SUNARP/SN, Aprueban la Directiva que regula el Sistema de Intermediación Digital de la SUNARP para la generación, presentación, trámite e inscripción del Título Electrónico ante el registro”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-directiva-que-regula-el-sistema-de-intermediacio-resolucion-n-120-2019-sunarpsn-1773024-1/>>.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (s.f.). “TUPA. Texto Único de Procedimiento Administrativo”. En: *sunarp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://www.sunarp.gob.pe/tupa.asp>>.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (s.f.). “Publicidad registral en línea”. En: *enlinea.sunarp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2019. Disponible en: <<https://enlinea.sunarp.gob.pe/>>.

World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019. Training for Reform*. 16th edition. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf>.

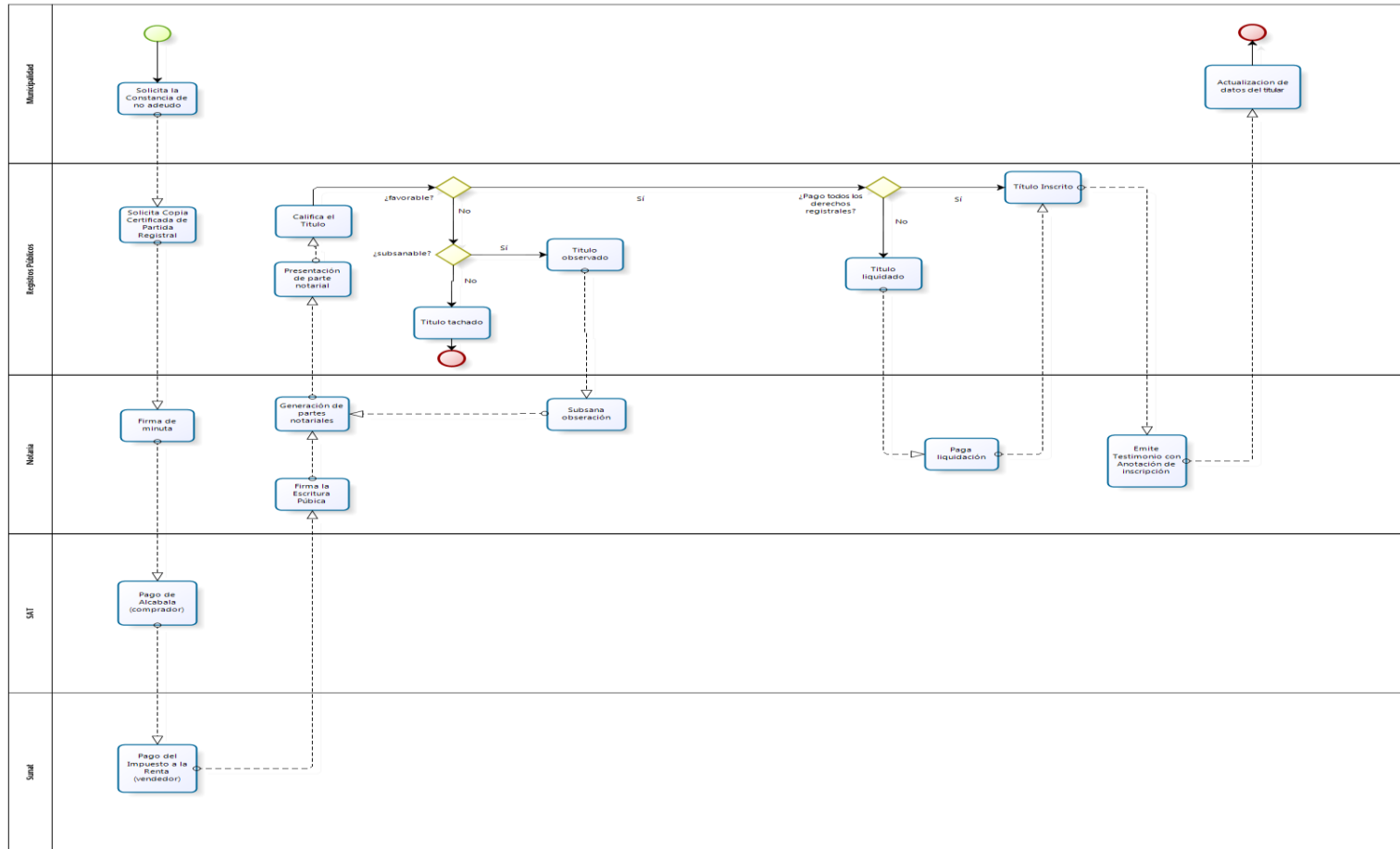
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp). (s.f.). “Publicidad registral en línea”. En: *enlinea.sunarp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2019. Disponible en: <<https://enlinea.sunarp.gob.pe/>>.

World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019. Training for Reform*. 16th edition. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Procedimiento actual de la transferencia de la propiedad inmueble

En el gráfico se presenta cómo en la actualidad se lleva a cabo el procedimiento de la transferencia de la propiedad inmueble en el Perú.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Ranking Doing Business 2019 Latinoamérica

País	Puesto
Argentina	119
Bolivia	148
Brasil	137
Chile	61
Colombia	59
Costa Rica	47
Ecuador	75
El Salvador	73
Granada	146
Guatemala	86
Guayana	117
Haití	181
Honduras	95
Jamaica	131
México	103
Nicaragua	155
Panamá	81
Paraguay	74
Perú	45
Puerto Rico	159
República Dominicana	77
Surinam	160
Uruguay	115
Venezuela	138

Fuente: World Bank Group, 2019.

Anexo 3. Cantidad de actos de compraventa de propiedad inmueble, inscritas en Sunarp, por distritos de Lima Metropolitana, del 2014 al 2018

Distrito	2014	2015	2016	2017	2018	Total general
Ancón	70	53	45	48	41	257
Ate	2.899	1.775	2.240	1.557	2.288	10.759
Barranco	1.406	1.174	1.070	1.644	1.531	6.825
Breña	1.294	930	461	458	789	3.932
Carabayllo	3.133	2.390	3.542	2.692	2.362	14.119
Cercado	4.883	3.470	3.880	3.224	2.756	18.213
Chaclacayo	122	97	338	87	103	747
Chorrillos	1.418	1.263	1.390	1.679	1.734	7.484
Cieneguilla	114	129	106	112	162	623
Comas	670	430	2.335	962	1.145	5.542
El Agustino	1.354	590	303	654	205	3.106
Independencia	33	36	22	25	29	145
Jesús María	2.101	1.531	2.170	2.692	2.377	10.871
La Molina	1.726	1.373	1.326	2.291	1.956	8.672
La Victoria	1.865	1.289	1.180	1.308	1.185	6.827
Lince	1.482	1.260	1.153	1.211	1.518	6.624
Los Olivos	1.205	1.968	943	695	720	5.531
Lurigancho	1.658	1.117	1.026	1.140	823	5.764
Lurín	200	371	660	765	505	2.501
Magdalena del Mar	2.831	2.846	3.040	2.989	3.030	14.736
Miraflores	8.508	7.924	6.558	8.406	6.738	38.134
Pachacamac	335	295	448	162	158	1.398
Pucusana	98	161	137	37	37	470
Pueblo Libre	1.628	1.579	3.130	2.025	2.767	11.129
Puente Piedra	1.194	1.233	805	1.239	568	5.039
Punta Hermosa	398	331	370	235	280	1.614
Punta Negra	13	20	3	17	9	62
Rímac	511	1.401	813	693	337	3.755
San Bartolo	46	25	10	16	11	108
San Borja	3.576	3.175	3.319	2.912	3.027	16.009
San Isidro	5.755	4.333	4.800	5.227	4.545	24.660
San Juan de Lurigancho	1.181	749	605	647	648	3.830
San Juan de Miraflores	105	55	90	80	78	408
San Luis	334	212	222	247	307	1.322
San Martín de Porres	1.450	2.130	1.702	1.217	1.594	8.093
San Miguel	2.961	2.849	4.057	4.358	2.971	17.196
Santa Anita	279	228	213	197	186	1.103
Santa María del Mar	199	226	80	127	66	698
Santa Rosa	778	69	91	130	319	1.387
Santiago de Surco	12.120	11.570	11.069	8.915	9.634	53.308
Surquillo	2.118	1.847	2.539	2.116	2.503	11.123
Villa El Salvador	1.091	186	131	96	287	1.791
Villa María del Triunfo	10	11	9	6	3	39
Total general	75.152	64.701	68.432	65.338	62.332	335.955

Fuente: Sunarp, 2019b.

Anexo 4. Plazo de atención en días hábiles del acto de compraventa de propiedad inmueble, en primera calificación del 2014 al 2018

N°	Acto	Días	Año
1	Compraventa (propiedad)	8	2014
2	Compraventa (propiedad)	8	2015
3	Compraventa (propiedad)	8	2016
4	Compraventa (propiedad)	9	2017
5	Compraventa (propiedad)	8	2018

Fuente: Sunarp, 2019b.

Anexo 5. Cantidad de actos de compraventa de propiedad inmueble presentados por notarías de Lima Metropolitana del 2014 al 2018

N°	Notaría	Distrito	Años 2014 al 2018
1	Acevedo Mendoza, Miryan Rosalva	Magdalena del Mar	1.062
2	Alberti Sierra, Renzo Santiago	Surquillo	4.835
3	Aliaga Caballero, Cesar Raymundo	San Isidro	81
4	Almeida Briceño, José Feliciano	San Martín de Porres	214
5	Alzamora Torres, Ana María	Lince	154
6	Arias Montoya, Oswaldo Arnulfo	La Molina	86
7	Arias-Schreiber Montero, Luis Ernesto	Jesús María	439
8	Ayala Alvarado, Carlos Enrique	San Juan de Lurigancho	36
9	Banda González, Francisco Rafael	La Victoria	12.510
10	Barba Castro, Ricardo José	Santiago de Surco	4.569
11	Bartra Valdivieso, Leonardo	Miraflores	692
12	Bazán Naveda, César Humberto	Santiago de Surco	796
13	Becerra Palomino, Carlos Enrique	San Isidro	2.424
14	Becerra Sosaya, Marco Antonio	San Borja	7.136
15	Benavides De La Puente, Alfonso	Miraflores	268
16	Benvenuto Murguía, Mario Gino	San Isidro	5.865
17	Berrospi Polo, Sergio Armando	Rímac	904
18	Cabrera Zaldívar, Mercedes Martina	Los Olivos	737
19	Cáceres Otoy, Lorena Del Pilar	Villa El Salvador	90
20	Cajas Bustamante, William Leoncio	Ancón	27
21	Calmet Fritz de Tello, Marcia Rocío	Lima	539
22	Canelo Ramírez, Wilson Audberto	Pueblo Libre	524
23	Carcausto Tapia, Selmo Iván	Pueblo Libre	309
24	Carnero Avalos, Clara Palmira Ysabel	Lima	2.209
25	Carpio Valdez, Cesar Augusto	Miraflores	116
26	Carpio Vélez, Donato Hernán	Lima	559
27	Chávez Gil, Irene Guillermina	San Juan de Lurigancho	52
28	Chávez Valencia, Abigail Carmen Elena	Rímac	7
29	Chuquiure Valenzuela, María Del Carmen Guadalupe	Lurín	76
30	Clarke De La Puente, Alfred Edward	Villa El Salvador	108
31	Collantes Becerra, Santos Alejandro	Santiago de Surco	3.855
32	Contreras Vargas, Rolando Félix	San Juan de Miraflores	54
33	Corvetto Romero, Anibal	San Isidro	920
34	Cragg Campos, Genoveva Elizabeth	Chorrillos	231
35	Cruzado Ríos, Freddy Salvador	Miraflores	1.788
36	Cuba Ovalle, Luis Alfredo	Miraflores	402
37	Cueva Valverde, Víctor Félix	El Agustino	495
38	Dannon Brender, Luis	Magdalena del Mar	8.272
39	De Osambela Lynch, José Manuel Sigifredo	San Martín de Porres	318
40	De Vettori González, Jessica María	San Borja	331
41	Del Castillo Sánchez-Moreno, Sergio Arnaldo	San Juan de Miraflores	143
42	Del Pozo Valdez, Julio Antonio	San Isidro	2.590
43	Del Villar Prado, Manuel Luis	El Agustino	286
44	Delgado Cambursano, José Luis	San Luis	47
45	Díaz Delgado, Roque Alberto	Ate	495
46	Díaz Rodríguez, Aurelio Alfonso	Lima	548
47	Echevarría Arellano, Hugo	San Borja	465
48	Espino Elguera, Moisés Javier	Lima	307
49	Espinosa Ore, Aldo Eduardo Ramón	San Isidro	2.546
50	Fernández Valderrama, Raúl	Villa María del Triunfo	30
51	Fernandini Barreda, Ricardo	San Isidro	21.807
52	Flores Alvan, María Elvira	San Miguel	449
53	Flores Barboza, Agustín Placido	Surquillo	66
54	Fonseca Li, Rosa María	Lima	76
55	Forero García-Calderón, Manuel	Lima	49
56	Gómez Anaya, Carlos Alfredo	Comas	280
57	Gómez Verástegui, Luis Manuel	Los Olivos	1.288
58	Gonzales Loli, Jorge Luis	Lince	24.000
59	González Bazán, Arnaldo	La Victoria	171
60	González Uria, Oscar Eduardo	Barranco	1.223
61	Guinand Correa, José Alberto Enrique	San Luis	442
62	Gutiérrez Adriansén, Luis Benjamín	Miraflores	1.964
63	Gutiérrez Miraval, Juan Francisco	La Victoria	67
64	Gutiérrez Pradel, María Susana	San Juan de Miraflores	681
65	Herrera Carrera, Carlos Antonio	Miraflores	927
66	Herrera Portuondo, Isabel Bárbara Mónica	Chorrillos	72
67	Hidalgo Moran, Carola Cecilia	San Isidro	10.043
68	Higa Nakamura, Isaac	San Luis	965
69	Hinojosa Carrillo, Paúl Jhon	Ate	147
70	Hopkins Torres, Edgardo	Miraflores	806
71	Jara Briceño, Gisella Patricia	Chorrillos	152
72	Landázuri Golffer de Gabilondo, Cyra Ana	San Miguel	516
73	Landí Grillo, Juan Gustavo	San Juan de Miraflores	136
74	Laos De Lama, Eduardo	Jesús María	26.562
75	Leyton Zarate, Oscar	Surquillo	474
76	Loayza Bellido, Cesar Fernando	Jesús María	470
77	Lora Castañeda, Jorge Luis	Villa María del Triunfo	152
78	Luque Rázuri, Carlos Martin	Miraflores	175
79	Marín Portocarrero, Rebeca Lizbet	Pachacamac	31
80	Martínez Gutarra, Serafín	Lima	314
81	Mas Cárdenas, Sandro Raúl	Miraflores	667
82	Medina Raggio, Fernando Mario	San Isidro	1.381
83	Mejía Haro, María Waly	San Juan de Lurigancho	96
84	Mejía Rosasco De Elías, Rosalía Mirella	Barranco	2.920
85	Mendoza Vásquez, Enrique	Santiago de Surco	684
86	Molleapaza Bilbao, Edgar Rubén	Lurigancho	50

Fuente: Sunarp, 2019b.

Anexo 5. Cantidad de actos de compraventa de propiedad inmueble presentados por notarías de Lima Metropolitana del 2014 al 2018 (continúa de la página anterior)

N°	Notaría	Distrito	Años 2014 al 2018
87	Mónica Cecilia Salvatierra, Saldaña	Santa Anita	212
88	Montoya Romero, Fausto Macario	Independencia	1.021
89	Montoya Vera, José Luis	Breña	316
90	Moreyra Pelosi, José Domingo	Pueblo Libre	41
91	Mujica Barreda, María	Lima	1.384
92	Noya De La Piedra, Manuel	Lima	1.280
93	Núñez Ciuffardi, Ana Aurora Teresa	San Juan de Miraflores	26
94	Ode Pereyra, Sofía Inés	Barranco	1.380
95	Pacora Bazalar, Marco Antonio Martín	La Molina	1.148
96	Paino Scarpati, José Alfredo	Surquillo	32.230
97	Párraga Cordero, Luis Roy	Lince	886
98	Patrón Balarezo, German Augusto	San Bartolo	149
99	Peralta Castellano, Juan Carlos	Breña	201
100	Pérez Tello, María Soledad	Santiago de Surco	558
101	Portugal Flores, Frida Milusca	Comas	65
102	Quintanilla Salinas, Ramiro Wenceslao	Ate	309
103	Ramírez Carranza, Rolando Alejandro	Lince	820
104	Ramos Rivas, Ruth Alessandra	San Miguel	311
105	Reátegui Tomatis, Manuel	San Isidro	1.648
106	Reyes Tello, Roxanna Luz	Carabayllo	85
107	Rodríguez Cruzado, Alejandro Paul	La Molina	476
108	Román Olivás, Manuel Alipio	La Victoria	714
109	Romero Valdívieso, Mario Cesar	Ate	161
110	Rosales Sepúlveda, Fermín Antonio	San Isidro	1.876
111	Salgado Padilla, Amadeo Felipe	Rímac	249
112	Samaniego Ramos De Mestanza, Silvia Ruth	Lima	1.070
113	Sánchez-Manrique Tavella, David	Villa María del Triunfo	162
114	Sékula Delgado, Ljubica Nada	Comas	2.359
115	Shikina Higa, Alicia Natalia	San Martín de Porres	235
116	Sierralta Ríos, Aníbal	San Isidro	233
117	Sobrevilla Donayre, Tomas Igor	Santiago de Surco	1.454
118	Soldevilla Gala, Rubén Darío	Breña	186
119	Sotero Villar, Gertrudes Julia	Carabayllo	119
120	Sousa Calle, Martha Eloísa	San Martín de Porres	23
121	Sotomayor Vitella, Juan Carlos	San Juan de Lurigancho	348
122	Tambini Ávila, Mónica Margot	San Isidro	3.396
123	Tarazona Alvarado, Fernando	Miraflores	406
124	Tinageros Loza, Víctor Raúl	San Isidro	2.765
125	Tito Villena, Amador Alejandro	Comas	252
126	Torres Kruger, Cesar Francisco	La Victoria	133
127	Torres Zevallos, Fidel D'jalma	San Martín de Porres	172
128	Tuccio Valverde, Jaime Gonzalo	El Agustino	395
129	Urrutia Castro, Luis Alejandro	Miraflores	1.865
130	Urteaga Calderón, José Alcides	Magdalena del Mar	1.605
131	Vainstein Blanck, Marcos	San Martín de Porres	318
132	Vega, Jesús Edgardo	Los Olivos	798
133	Vela Velásquez, Rulbi Juana	San Borja	859
134	Velarde Sussoni, Jorge E.	San Isidro	1.443
135	Vidal Hermoza, Ana María	La Molina	569
136	Vilca Monteagudo, Elard Wilfredo	San Borja	224
137	Villota Cerna, Marco Antonio	San Juan de Lurigancho	213
138	Yáñez Aspilcueta, Loudelvi Rosalía	Los Olivos	29
139	Zambrano Rodríguez, Lucio Alfredo	Santa Anita	1.656
140	Zapata Quezada, Martin Sigisfredo.	Independencia	61
141	Zarate Del Pino, Juan Belfor	Lima	479
142	Zevallos Giampetri, Beatriz	Independencia	1.029
143	Zuleta Guimet, Jorge Fernando	La Molina	514
Total general			244.766

Fuente: Sunarp, 2019b.

Anexo 6. Costos notariales de escritura pública de compraventa e hipoteca en notarías ubicadas en San Isidro

Nro.	Notaría	Servicio	Tarifa referencial (S/)
1	Becerra Palomino, Carlos	Compraventa y constitución de hipoteca	800
2	Benvenuto Murguía, Mario	Compraventa con crédito hipotecaria Fondo Mi vivienda	580
		Compraventa con crédito hipotecario	812
		Compraventa con constitución de hipoteca y levantamiento de hipoteca (todos los actos de la misma entidad financiera)	812
		Compraventa con constitución de hipoteca y levantamiento de hipoteca celebrada en institución financiera distinta a la que constituyo la garantía	1.147
3	Corvetto Romero, Aníbal	No informa tarifa	
4	Espinosa Oré, Aldo	Compraventa y constitución de hipoteca	580
5	Fernandini Barreda, Ricardo	Créditos hipotecarios	De 580 a 1.200
		Crédito Mi Vivienda	De 380 a 800
6	Hidalgo Morán, Carola	Compraventa	600
		Constitución de hipoteca	600
7	Medina Raggio, Fernando	Compraventa con garantía hipotecaria	550
8	Rosales Sepúlveda, Fermín	Compraventa hasta S/ 5000	350
		Compraventa de S/ 5.001 a S/ 10.000	400
		Compraventa de S/ 10.001 a S/ 30.000	450
		Compraventa de S/ 30.001 a S/ 50.000	600
		Compraventa de S/ 50.001 a S/ 175.000	700
		Compraventa de S/ 175.001 a S/ 350.000	850
		Compraventa de S/ 350.001 a S/ 1.000.000	2.000
		Compraventa de S/ 1.000.001 a S/ 2.000.000	2.750
9	Tambini Ávila, Mónica	Compraventa	650
		Constitución de hipoteca	550
10	Tinageros Loza, Víctor Raúl	Compraventa con crédito hipotecario (*). * Los costos del servicio notarial varían de acuerdo a la complejidad del documento.	600
11	Velarde Sussoni, Jorge	No informa tarifa	

Fuente: Colegio de Notarios de Lima, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

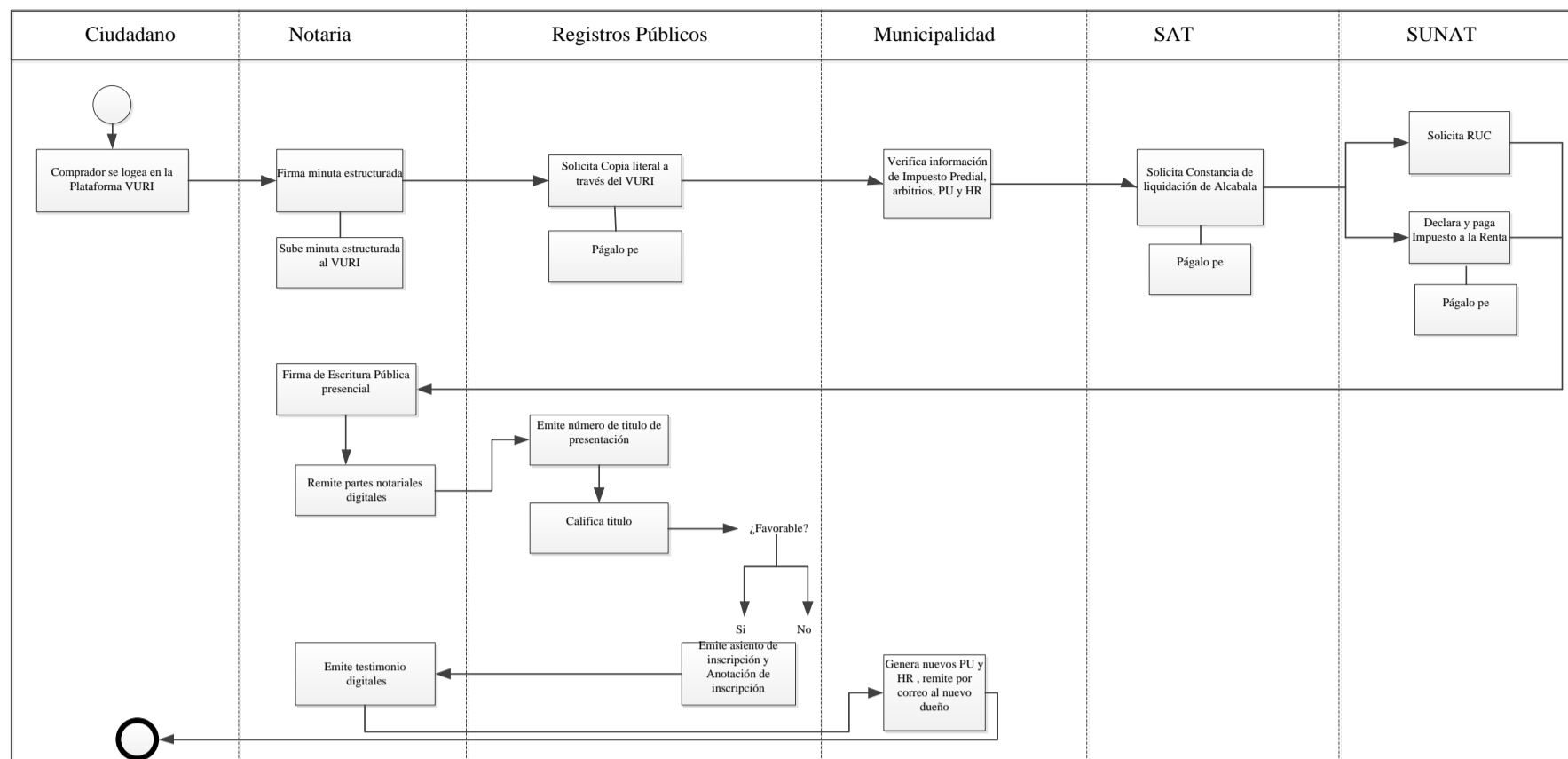
Anexo 7. Preguntas realizadas a ciudadanos en el *focus group*

- Pregunta 1: ¿Ha realizado en los últimos cinco años algún trámite de transferencia de inmueble? De ser así, ¿cuánto tiempo le tomó realizar todo el trámite hasta su registro en la Municipalidad?
- Pregunta 2: Aproximadamente, ¿cuánto gastó en el trámite de transferencia de inmueble, (gasto de gestión notarial, registral, municipal y Sunat) hasta la inscripción en la municipalidad correspondiente?
- Pregunta 3: ¿Podría indicarnos en qué institución tuvo más demora para el trámite de transferencia de inmueble?
- Pregunta 4: ¿Estaría de acuerdo en que se implemente una Ventanilla Única de Registro Inmobiliario que permita realizar todos los trámites vinculados a la transferencia de inmueble en la notaría?
- Pregunta 5: En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que encuentra al realizar el trámite de transferencia de inmueble?
- Pregunta 6: A su criterio ¿Cuál sería su propuesta para que el trámite de transferencia de inmueble sea más ágil y eficiente?

Anexo 8. Preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad

- Pregunta 1: ¿Cuáles son, en su opinión, las principales dificultades que se podrían presentar en el proceso de implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?
- Pregunta 2: ¿Considera usted que, en la actualidad, es posible implementar de forma eficiente la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?, ¿por qué?
- Pregunta 3: ¿Qué cambios normativos se debería considerar para que en la práctica se realice una exitosa implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?
- Pregunta 4: En su opinión, ¿qué entidad u organismo debería centralizar el proceso de adquisición de propiedad inmobiliaria?, ¿por qué?
- Pregunta 5: ¿Qué resultados considera usted se podría esperar de la implementación efectiva de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?, ¿cómo considera usted que se podría medir dichos resultados?
- Pregunta 6: En su opinión, ¿qué importancia, tendría la implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario para realizar transacciones inmobiliarias ágiles, seguras y que contribuyan a la simplificación de los procesos en la administración?
- Pregunta 7: En su opinión, ¿cómo cree usted que impactaría en su institución la implementación de la Ventanilla Única de Registro Inmobiliario?

Anexo 9. Propuesta de flujo de actividades del procedimiento de adquisición de la propiedad inmueble



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Lineamientos estratégicos para la implementación de la VURI

Lineamientos	Acción general	Acciones específicas	Responsables
Lineamiento normativo para la implementación de la VURI	Desarrollar la normativa de creación y administración de la VURI	Aprobar mediante Decreto Supremo la creación de la VURI. Establecer que el administrador del servicio de la VURI es la Sunarp. Crear un comité multidisciplinario que se encargue de implementar y poner en funcionamiento la VURI.	Refrendado por Ministro de Justicia y Derechos Humanos, Ministro de Economía y Finanzas y la Presidencia del Consejo de Ministros.
	Aplicar los alcances de la normativa técnica de calidad de los servicios.	Para identificar y medir necesidades y expectativas de las personas, considerar la guía del Anexo 3 de la norma técnica para la gestión de la calidad de los servicios en el sector público (NTGCSSP).	Dirección Técnica Registral de la Sunarp/ Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad/ Secretaría de Gobierno Digital.
Lineamiento de coordinación interinstitucional para la implementación de la VURI	Coordinar con entidades de distintos sectores, gobierno local y notarías para la implementación de la VURI	Convocar y seleccionar personal comprometido en la implementación de la VURI. Conformación de una mesa de trabajo, integrada por el comité multidisciplinario, que apruebe un plan de trabajo con un cronograma de actividades y plazos. Elaborar una matriz de delimitación de competencias y distribución de funciones, con la finalidad que las acciones a realizar sean coordinadas y se evite la duplicidad de actividades. Celebrar convenios interinstitucionales para la implementación de la VURI y formato de remisión de documentos.	Banco de la Nación/ Dirección Técnica Registral de la Sunarp/ Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad/ Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT/ Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la Sunat/ Notario / Secretaría de Gobierno Digital
Lineamiento de desarrollo tecnológico para la implementación de la VURI	Desarrollar una plataforma tecnológica integrada	Adecuar los sistemas tecnológicos internos de las entidades involucradas. Establecer acuerdos de nivel de servicio entre las entidades participantes. Desarrollar el diseño y arquitectura tecnológica de la VURI	Banco de la Nación/ Dirección Técnica Registral de la Sunarp/ Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad/ Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT/ Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la Sunat/ Notario / Secretaría de Gobierno Digital Sunarp
Lineamiento de transparencia de la información	Desarrollar un documento que brinde información de todo el procedimiento de la VURI	Desarrollar el catálogo de servicios para la VURI	Dirección Técnica Registral de la Sunarp/ Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad/ Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT/ Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la Sunat/ Notario
Lineamiento de condiciones del servicio de la VURI	Establecer condiciones del servicio	Disponibilidad de la plataforma las 24 horas de todos los días del año. Establecer como punto de contacto del ciudadano con la VURI, a la Notaría Establecer el uso de correo electrónico para las notificaciones. Establecer el uso de la firma digital para la expedición de documentos.	Sunarp
		Establecer condiciones de pago de tasas e impuestos por canales disponibles en la VURI.	Banco de la Nación/ Dirección Técnica Registral de la Sunarp/ Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad/ Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT/ Intendencia Nacional de Gestión de Procesos de la Sunat/ Notario / Secretaria de Gobierno Digital

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Notas biográficas

Miriam Mamani Gutiérrez

Nació en Lima, el 01 de abril de 1985. Es abogada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con título de segunda especialidad en Derecho Registral por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con estudios de postgrado en Derecho Civil y Comercial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de siete años de experiencia en el sector público, desarrollados en el sector justicia. Actualmente se desempeña como asistente registral en la Zona Registral N°IX - Sede Lima de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp).

Katty Denisse Reátegui Arcos

Nació en Lima, el 28 de febrero de 1980. Es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector público, desarrollados en el ámbito de los gobiernos locales. Actualmente se desempeña como sub gerente de Asuntos Municipales en el Banco de Crédito del Perú.

Ivonne Erika Zegarra Espinoza

Nació en Lima el 21 de febrero de 1986. Es abogada colegiada y egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con estudios de especialización en Derecho Administrativo, Contrataciones del Estado y Previsional. Cuenta con más de seis años de experiencia en el sector público en la supervisión de procesos de evaluación y calificación de invalidez. Actualmente se desempeña como analista legal del Sistema Evaluador de Invalidez (SEI) en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).