

**SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE  
BIENES ESTATALES**



## **RESOLUCIÓN N° 0022-2021/SBN-GG**

San Isidro, 22 de marzo de 2021

**VISTOS:**

El Informe N° 00226-2021/SBN-OPP de fecha 12 de marzo del 2021, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y el Informe N° 066-2021/SBN-OAJ de fecha 17 de marzo del 2021, de la Oficina de Asesoría Jurídica, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 8 de enero de 2013, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que tiene por objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país;

Que, con Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2017-PCM/SEGDI, modificada con la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 003-2018-PCM/SEGDI, se aprobó el Modelo de Gestión Documental de alcance obligatorio a todas las entidades del Poder Ejecutivo, a través del cual se establece un marco de referencia basado en componentes interrelacionados que buscan establecer políticas y objetivos de la gestión documental, siendo responsabilidad del Titular de la entidad su implementación y mantenimiento;

Que, en el artículo 4 de la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 003-2018-PCM/SEGDI, se establece que el Comité de Gobierno Digital es el Responsable Directivo de la implementación del Modelo de Gestión Documental, encargándose de coordinar dicha implementación en su entidad, así como cumplir con las demás responsabilidades que se señalan en el citado Modelo; asimismo, en el numeral 8.1.2 se dispone que el Titular de la entidad debe liderar y promover una efectiva gestión del cambio durante la implementación y mantenimiento del referido Modelo, que permita eliminar la resistencia al cambio a fin de lograr resultados sostenibles en el tiempo; también se establece en el literal e) del numeral 8.2.2, como responsabilidades del

Responsable Directivo, elaborar y/o gestionar la aprobación de las normas y procedimientos de la gestión documental;

Que, mediante el artículo 1 de la Resolución N° 065-2018/SBN de fecha 07 de septiembre de 2018, se dispuso la conformación de los integrantes del Comité de Gobierno Digital de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, siendo modificada por la Resolución N° 092-2018/SBN de fecha 17 de diciembre de 2018 y la Resolución 024-2019/SBN de fecha 01 de abril de 2019, en lo que respecta a la inclusión del Gerente General como nuevo integrante y a las funciones del Comité para el cumplimiento de sus objetivos;

Que, mediante Resolución N° 008-2021/SBN del 1 de febrero de 2021, se aprobó con eficacia anticipada, el Plan de Implementación del Modelo de Gestión Documental 2020-2021 en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN), la Política y Objetivos de la Gestión Documental, el cual comprende la Actividad N° 24: Elaborar y aprobar la normativa que permita gestionar el cambio en la SBN, cuya responsabilidad ha sido asignada a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP);

Que, en los literales a), b) y c) del numeral 6.3.4 de la Directiva N° 002-2017/SBN “Disposiciones para la Emisión de Documentos normativos en la SBN”, aprobada mediante la Resolución N° 051-2017/SBN de fecha 28 de junio de 2017, se establece que los proyectos de lineamientos con alcance a nivel interno institucional serán aprobados por resolución de la Gerencia General, previa visación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, de la Oficina de Asesoría Jurídica, del área que lo formula (proponente) y de las áreas involucradas, siendo que para su aprobación todos los proyectos de documentos normativos deberán contar con la opinión técnica favorable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la opinión legal favorable de la Oficina de Asesoría Jurídica;

Que, conforme a lo señalado en el literal c) del artículo 25 del Reglamento de Organización y Funciones de la SBN, a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto le corresponde dirigir, coordinar y supervisar el proceso de modernización de la SBN, mediante la aplicación de procesos técnicos de racionalización y simplificación administrativa;

Que, en virtud a lo establecido en la Resolución N° 008-2021/SBN, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto ha elaborado y sustentado mediante Informe N° 00226-2021/SBN-OPP, la propuesta normativa “Lineamientos para la Gestión del Cambio en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales”, asimismo, ha emitido opinión técnica favorable sobre dicho proyecto;

Que, la Oficina de Asesoría Jurídica, a través del Informe N° 066-2021/SBN-OAJ de fecha 17 de marzo del 2021, señala que el proyecto de “Lineamientos para la Gestión del Cambio en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales”, propuesto por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, cumple con el procedimiento establecido en la Directiva N° 002-2017/SBN “Disposiciones para la Emisión de Documentos Normativos en la SBN”, en tal sentido, emite opinión legal favorable al proyecto normativo de alcance institucional;

Con el visado de la Oficina de Asesoría Jurídica, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y

De conformidad con dispuesto en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales, aprobado con el Decreto Supremo N° 019-2019-VIVIENDA; la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2017-PCM/SEGDI, modificada con la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 003-2018-PCM/SEGDI, que aprueba el Modelo de Gestión Documental, la Directiva N° 002-2017/SBN, aprobada por la Resolución N° 051-2017/SBN; en uso de la atribución prevista en el inciso e) del artículo 13 del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, aprobado por el Decreto Supremo N° 016-2010-VIVIENDA;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar el documento denominado “*Lineamientos para la Gestión del Cambio en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales*” que en Anexo forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2.-** Disponer la publicación de la presente Resolución y su anexo en la Intranet de la SBN y en el Portal Institucional ([www.sbn.gob.pe](http://www.sbn.gob.pe)).

**Artículo 3.-** Disponer que la presente Resolución y sus Anexos, sean puestos en conocimiento del Comité de Gobierno Digital.

**Regístrese y comuníquese.**

**Visado por:**

**OAJ**

**OPP**

**Firmado por:**

**Gerente General**

Lineamiento N° 002-2021/SBN-OPP

**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES”**

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto



PERÚ

Ministerio  
de Vivienda, Construcción  
y Saneamiento



**SBN**

*Bienes del Estado para el desarrollo del país*

**LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES**

**LIN- 002 -2021-SBN/OPP**

**OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO  
(OPP)**

Versión N° 001

San Isidro, marzo de 2021

**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES”**

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**1. OBJETIVO**

Regular y orientar los procesos de cambio en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales – SBN, que contribuya a optimizar la gestión institucional y al logro de sus objetivos estratégicos.

**2. BASE LEGAL**

- 2.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificaciones.
- 2.2. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658.
- 2.3. Decreto Supremo N° 016-2010-VIVIENDA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales – SBN.
- 2.4. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 2.5. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

**3. ALCANCE**

Su aplicación alcanza a todas las unidades de organización de la SBN.

**4. LINEAMIENTOS GENERALES**

- 4.1. Para los efectos del presente lineamiento se aplicarán las definiciones siguientes:
  - 4.1.1. Cambio: Proceso mediante el cual un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.
  - 4.1.2. Gestión del cambio: Es un mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos, y constituye una estrategia de adaptación a las nuevas necesidades y demandas de la ciudadanía, que contribuye a optimizar la gestión institucional y al logro de sus objetivos estratégicos.
  - 4.1.3. Interfuncional: Es el conjunto de mecanismos integradores y relaciones que se establecen en una organización con el fin de lograr la interconexión de las diferentes funciones y, de esa forma, lograr que todas actúen al unísono para el logro de la misión, la visión y los objetivos requeridos
  - 4.1.4. Proyecto: Conjunto de actividades realizadas bajo un esquema establecido, que tienen un inicio, un fin, y un objetivo: crear una instalación o proceso totalmente nuevos proyectos.
  - 4.1.5. Repositorio de procesos: Es un lugar, espacio o vehículo para almacenar información de los procesos; en un formato dinámico, fácil de reutilizar y consistente (modelos de procesos).
- 4.2. Cada proceso de Gestión del cambio podrá ser iniciado por una o más unidades de organización y según nivel de cambio.

El nivel de cambio organizacional es realizado únicamente por decisión de la Alta Dirección Institucional.

**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES”**

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Los casos de los niveles de los numerales 4.3.2. y 4.3.3. del presente Lineamiento, es realizado por una o más unidades de organización. En caso involucre a más de una unidad de organización, será liderada por la que tenga mayor prevalencia en el proceso objeto del cambio.

- 4.3. Los niveles de cambio que se ejecutarán en la SBN, son los siguientes:
  - 4.3.1. Nivel organizacional.
  - 4.3.2. Nivel del proceso o procedimiento.
  - 4.3.3. Nivel de trabajo.
- 4.4. Las fases para la gestión del cambio en la SBN son los siguientes:
  - 4.4.1. Fase 1: Acciones preliminares y alineamiento con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI).
  - 4.4.2. Fase 2: Diseñar los cambios.
  - 4.4.3. Fase 3: Desarrollar iniciativas de cambios.
  - 4.4.4. Fase 4: Implementar los cambios.
  - 4.4.5. Fase 5: Medir los resultados.
  - 4.4.6. Fase 6: Institucionalizar los cambios.
- 4.5. En todo proceso de gestión del cambio participará la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) en la especialidad de modernización institucional, siendo convocada por la unidad de organización que tomó la iniciativa para generar el cambio.
- 4.6. La participación de las demás unidades de organización está condicionada a la competencia funcional involucrada en el cambio a generar.
- 4.7. La designación de los integrantes que participarán en el proceso de cambio, se efectuará mediante documento escrito.
- 4.8. Los avances deberán ser registrados en las correspondientes actas, cuya frecuencia no podrá ser inferior a la frecuencia trimestral.

## **5. LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS**

### **5.1. Precisiones sobre los niveles de cambio**

#### **5.1.1. Nivel organizacional**

- 5.1.1.1 La decisión parte de la Alta Dirección.
- 5.1.1.2 Constituye el máximo nivel de cambio.
- 5.1.1.3 Está referido a la organización en su conjunto, sus objetivos estratégicos y las medidas de sus resultados.

#### **5.1.2. Nivel del proceso o procedimiento**

- 5.1.1.2 Incluye los procedimientos institucionales para todas sus operaciones y los recursos humanos aplicados.
- 5.1.1.3 Está referido a una o más unidades de organización o uno o más

**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES”**

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

procedimientos, a sus objetivos y las medidas de sus resultados.

5.1.3. Nivel de trabajo,

- 5.1.3.1 Incluye las actividades concretas que realizan las personas y los sistemas de trabajo.
- 5.1.3.2 Está centrado en los objetivos del trabajo y las medidas de los resultados individuales, desempeño laboral.
- 5.1.3.3 También incluye los valores y conductas, perfil del puesto, capacitación, medidas e incentivos.

**5.2. Desarrollo de las fases de la gestión del cambio:**

**5.2.1. Fase 1: Acciones preliminares y alineamiento con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI)**

- 5.2.1.1 Conformación y acciones del equipo promotor del cambio.
  - a) Sus integrantes serán profesionales con liderazgo en el ámbito de su competencia, con credibilidad y capacidad de decisión para encabezar los esfuerzos de cambio.
  - b) El equipo se encargará de realizar el análisis de la situación y de elaborar el Plan del cambio de manera general.
  - c) Además, ejecutará lo siguiente:
    - i. Categorizará los cambios según nivel establecido
    - ii. Priorizará los cambios
    - iii. Aprobará mediante acta los cambios que se realizarán en cada año.
- 5.2.1.2 Se realizará una comprensión de los objetivos y acciones estratégicas establecidas en el PEI de la SBN,
- 5.2.1.3 Se establecerá una base para garantizar el alineamiento con la estrategia y los objetivos de la organización, con la integración de la estrategia, las personas, los procesos y los sistemas; a través de los límites funcionales.
- 5.2.1.4 Análisis de la situación interna y externa institucional y elaboración del Plan de Cambio.

Se identificará y/o ejecutará lo siguiente:

- a) La situación crítica, actual o potencial
- b) Las oportunidades de mejora
- c) Transmitir la situación resaltando sus impactos
- d) El Plan de cambio

El plan de cambio deberá incluir, según corresponda:

- e) Situación de partida
- f) Principales áreas de mejora
- g) Identificación de los profesionales clave
- h) Experiencias previas negativas y positivas relacionadas
- i) Obstáculos o limitaciones, y

**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES”**

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

- j) Sistemas o estructuras previas que hay que reforzar y consolidar.

5.2.1.5 Se determina el proceso enfocado en el cambio y finalmente se alinean esas métricas de procesos con los objetivos de la organización.

5.2.1.6 Las actividades auxiliares incluyen la identificación de roles y responsabilidades organizacionales, el patrocinio de la Alta Dirección y los compromisos de recursos esperados.

**5.2.2. Fase 2: Diseñar los cambios**

- a) Se llevará a cabo el trabajo de modelado, análisis, diseño y medición del desempeño de los procesos.
- b) Se identificarán los principales procesos organizacionales e interfuncionales actuales en el contexto de las metas y los objetivos deseados.
- c) Los profesionales utilizarán el análisis para asimilar información de planes estratégicos, modelos de procesos, mediciones de desempeño, cambios en el entorno y otros factores para comprender completamente las prioridades de los procesos operativos o de soporte que se implementarán.
- d) Todas las actividades de diseño se centran en cómo los nuevos roles aportarán valor a la ciudadanía.
- e) Se deberá lograr y contar con la participación y protagonismo de los profesionales en el cambio, que contribuyan a neutralizar resistencias y experiencias negativas.
- f) Definir la dirección del cambio y aprovechar todos los canales de comunicación para transmitir el propósito y las estrategias.

**5.2.3. Fase 3: Desarrollar iniciativas de cambios**

Se deberán desarrollar todos los planes para su implementación:

- a) Plan de capacitación sobre los procesos que serán objetos de cambio.
- b) Plan de gestión de cambios, que deberá incluir: Alcance, profundidad y calendario de la transición de las personas, plan de comunicación, funciones y responsabilidades del trabajo.
- c) Plan del proyecto.
- d) Plan de obtención de beneficios o resultados.

**5.2.4. Fase 4: Implementar los cambios**

- a) Se deberán implementar todos los planes de la fase 3, coordinados y administrados por la unidad de organización que planteó la iniciativa.
- b) Se elaborará un cronograma de implementación estructurado para cada tarea y actividad, señalando los responsables.
- c) Se pondrá en marcha el cambio, junto con la transición o estabilización.

**“LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES”**

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**5.2.5. Fase 5: Medir los resultados**

- a) Los beneficios o resultados se miden con respecto a los beneficios estimados en el plan inicial.
- b) Se implementa el modelo permanente de Gestión de procesos y el modelo de gobernanza para la organización.
- c) Incluye la medición y el monitoreo continuos de los procesos.
- d) Todos los procesos, la gestión de cambios, la obtención de beneficios y resultados se almacenan en los repositorios de procesos y documentos.
- e) Se implementa un plan de mejora continua con la participación del Dueño del proceso, asumiendo el control una vez que la iniciativa general alcance el cierre del proyecto o cambio implementado.

**5.2.6. Fase 6: Institucionalizar los cambios**

Los nuevos comportamientos deberán de consolidarse mediante modificaciones normativas, desarrollando medios que aseguren la continuidad de los proyectos o los cambios implementados.

**6. LINEAMIENTO COMPLEMENTARIO**

En aquellas situaciones no previstas o que requieran interpretación, la OPP absolverá lo pertinente en su calidad de órgano técnico sobre la materia.

**7. RESPONSABILIDADES**

- 7.1. La aplicación y cumplimiento del presente Lineamiento será responsabilidad de los directores, subdirectores, jefes y supervisores, de las unidades de organización de la SBN.
- 7.2. La OPP es responsable de brindar asistencia técnica a las unidades de organización de la SBN, para la mejor aplicación del presente Lineamiento.