

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



DISEÑO DE UNA SUBDIRECCIÓN PARA LA EFICIENTE GESTIÓN DE LOS BIENES MUEBLES DEL ESTADO

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

ALEJANDRO MORE SEMINARIO

LIMA - PERÚ

2013

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres y hermanos, por su invaluable apoyo en todos los momentos de mi vida. Con todo mi amor para ti mamá.

A mi esposa y mis hijos: Angiel, Josué y Joaquín, quienes con su amor me hicieron mejor persona.

AGRADECIMIENTO

A mi asesora Doctora Gloria Teresita Huamani Huamani

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	10
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	10
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	10
1.1.1 CONTEXTO	13
1.1.2 ORGANIZACIÓN	14
1.1.3 PROVEEDORES.....	20
1.1.4 PROCESOS.....	20
1.1.5 CLIENTES.....	22
1.1.6 COMPETENCIA	23
1.1.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL	24
1.2 ADIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	26
1.2.1 MISIÓN, VISIÓN y VALORES DE LA SBN.....	26
1.2.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	26
1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
1.2.4 ANÁLISIS INTERNO.....	27
1.2.5 ANÁLISIS EXTERNO	28
1.2.6 MATRIZ FODA	29
CAPÍTULO II.....	33
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	33
2.1 DOCUMENTOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	34
2.1.1 EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	35
2.1.2 EL CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	36
2.1.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	37
2.1.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	37

2.2	HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EL RENDIMIENTO	38
2.2.1	DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	38
2.2.2	DIAGRAMA DE FLUJO	39
2.2.3	HISTOGRAMA	39
2.2.4	DIAGRAMA DE PARETO	41
CAPÍTULO III		43
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES		43
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	43
3.2	PLANEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	55
3.3	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	58
3.4	PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA	62
CAPÍTULO IV		71
ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO		71
4.1	SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	71
4.2	INFORMACIÓN DE SITUACION ECONÓMICA ACTUAL	72
4.2.1	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	74
4.2.2	BENEFICIOS ESPERADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN	77
4.2.3	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	78
4.3	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	79
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES		82
BIBLIOGRAFÍA, GLOSARIO Y ANEXOS		84
BIBLIOGRAFÍA		84
GLOSARIO		85
ANEXOS		89
ANEXO 01: SOLICITUDES DE INGRESO POR MESA DE PARTES SBN PARA LOS PROCEDIMIENTOS MÁS SOLICITADOS DE BIENES MUEBLES – 2010		90
ANEXO 02: SOLICITUDES DE INGRESO POR MESA DE PARTES SBN PARA LOS PROCEDIMIENTOS SOLICITADOS DE BIENES MUEBLES - 2011		92
ANEXO 03: MODIFICACIÓN DEL SUBCAPÍTULO II DEL CAPÍTULO VIII DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA DEL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA SBN.		94

<i>ANEXO 04: MODIFICACIÓN DEL CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL (CAP) DE LA SBN, PARA EL PERSONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE BIENES MUEBLES.</i>	<i>103</i>
<i>ANEXO 05: MODIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) DE LA SBN, SOBRE BIENES MUEBLES.....</i>	<i>104</i>
<i>ANEXO 06: TABLA ASME VM – COSTO DE ATENCIÓN DE SOLICITUD DE INGRESO VÍA TRÁMITE DOCUMENTARIO SOBRE BIENES MUEBLES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN (SDS).....</i>	<i>120</i>

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Bienes muebles de propiedad estatal.

Actos de administración de bienes muebles.

Actos de disposición de bienes muebles.

Supervisión de bienes muebles.

Inventario de bienes muebles de propiedad estatal.

RESUMEN EJECUTIVO

Se ha diseñado una Subdirección de Gestión Bienes Muebles del Estado, implementada por la propia SBN, que garantice la gestión eficiente no sólo para los bienes administrados de la SBN sino también para garantizarla actuación de las entidades públicas integrantes del Sistema Nacional de Bienes Estatales sobre sus bienes muebles.

Con ello se logra la eficiente gestión de los bienes muebles supervisados por la Superintendencia Nacional de Bienes Muebles del Estado y que ésta regule y supervise los actos de adquisición, registro, alta, baja, administración, disposición, inventario y saneamiento de los bienes muebles del Estado.

El control y supervisión de los bienes muebles serán liderados por la nueva subdirección a fin que se obtenga información de calidad para el registro de la SBN, que permita consolidar la propiedad estatal en materia de bienes muebles, de manera que la SBN como ente rector del Sistema Nacional de Bienes del Estado establezca las políticas necesarias.

La subdirección generará directivas con procedimientos actualizados y claros, que permitan a las autoridades de las entidades públicas una gestión eficiente sobre los bienes muebles de propiedad estatal.

INTRODUCCIÓN

El Estado a través de las entidades públicas adquiere bienes muebles para alcanzar sus objetivos y metas, los cuales con el transcurrir de los años van quedando en desuso, obsoletos o se malogran entre otras cosas, generando que las entidades estatales en lugar de gestionar la baja y disposición de los mismos, procedan a almacenarlos indefinidamente pudiendo ser más productivos en entidades de zonas geográficas de extrema pobreza a nivel nacional o ejecutando la adecuada disposición final de los mismos.

Una forma de procurar que las autoridades procedan a la aplicación de la normatividad vigente, aplicando procesos de baja y disposición de los bienes muebles estatales, recae en el rol supervisor de la SBN. Función con relación a la gestión de los bienes muebles a la que no se le está dando el debido impulso, a fin de tener una administración eficiente de los mismos.

En ese sentido, se ha determinado la creación y diseño de una Subdirección para la gestión de los bienes muebles de propiedad estatal, que facilite la proactividad de las autoridades estatales, que promueva la generación de directivas de aplicación de las entidades estatales para una eficiente gestión.

Esta Subdirección consolidará la información a nivel nacional, de las entidades estatales y supervisará que dicha información se encuentre conforme a la normatividad vigente sobre bienes muebles estatales.

El control y supervisión de la SBN con relación a los bienes muebles se ha visto disminuida. No del control a través de un registro contable, porque cada Entidad del Estado lleva ese control a través de la Oficina de Contabilidad en los Estados Financieros, sino en función del control físico y de la finalidad que debe darse a los bienes muebles estatales, ¿Cómo se usan los bienes del Estado?, ¿Los administran adecuadamente?, ¿Cumplen su finalidad?, ¿Cuál es el resultado de la gestión mobiliaria estatal?

La SBN a fin de ser productiva, posicionarse, crecer y proporcionar a todas las entidades del Estado y a la población en general, servicios eficientes y de calidad, que cumpla las expectativas de control y supervisión eficientes a nivel nacional, optimizando sus procedimientos, requiere la reestructuración de la organización, diseñando un área que tenga a su cargo la administración de los bienes muebles del Estado, mejorando su posicionamiento a nivel nacional.

El objetivo de este informe es el diseño de una Subdirección de Gestión de Bienes Muebles del Estado, que supervise los actos realizados por las entidades estatales de alta, baja, inventarios, saneamiento, administración y disposición de sus bienes muebles, así como los que la SBN realiza sobre los bienes muebles que administra.

Este Informe está organizado en cuatro capítulos: Capítulo I: Pensamiento Estratégico: en donde se incluyen la descripción de la organización funcionalmente y su diagnóstico estratégico; Capítulo II: Marco teórico y metodológico, donde se encuentra en forma general las materias y herramientas aplicadas para resolver el problema; Capítulo III: Proceso de toma de decisiones para identificar el problema de análisis, y Capítulo IV: Análisis Beneficio Costo para determinar la mejor solución.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Como parte del proceso de innovación de la gestión actual de la SBN que ha decidido adoptar el Modelo de Gestión Estratégica denominada “Gestión por Resultados”, enfocado en el Plan Estratégico 2012-2016, que contempla seis etapas: planeamiento, alineamiento, ejecución, monitoreo y seguimiento, análisis y toma de decisiones.

En la formulación del Plan, se ha efectuado un análisis de los problemas y factores críticos de éxito; generando un ciclo de mejora permanente y la realización de ajustes periódicos, para convertirse en un estilo de gestión que haga de la SBN una entidad proactiva. Este Plan define un nuevo enfoque de visión orientados a los grupos de interés que le toca cumplir a la SBN como ente rector del Sistema Nacional de Bienes Estatales.

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales a lo largo de estos últimos años ha desarrollado una estructura interna formal e informal del sistema de

comunicación. Aunque formalmente las órdenes se establecen a través de memorándums y proveídos del superior jerárquico, era posible encontrar ordenes y pedidos mediante simples correos electrónicos. Esto último se ha superado a iniciativa de la Alta Dirección a fin de que las órdenes fluyan por los canales horizontales o verticales pero formales. Así el Subdirector de Supervisión por ejemplo que pertenece a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal, debe solicitar a través de éste cualquier información dirigida al Director de Normas y Registro, superior jerárquico de la Subdirección de Registro y Catastro, a fin que éste último proporcione información que guarda en el SINABIP.

Asimismo, dos servidores públicos que pertenece a diferentes Direcciones internas de la SBN, no podrán intercambiar información libremente si de por medio no existen las autorizaciones del caso a través de la previa coordinación y autorización de sus jefes superiores.

Por otro lado se adjunta el Diagrama de organización de la SBN en donde puede observarse su interrelación con el mercado laboral, el mercado de capitales y los proveedores. Asimismo, podemos observar la interrelación y comunicación de la SBN con el mercado y la competencia, que para nuestro caso al constituirse en una entidad rectora no existen competidores directos. Sin embargo, se encuentra latente ante el cambio de las normas nacionales, que actores como las municipalidades o el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI), se constituyan en posible competencia realizando las mismas funciones en el tema inmueble.

En el caso de los bienes muebles, la SBN ha descentralizado sus funciones a fin que las propias entidades públicas procedan a aprobar los actos de adquisición, administración, disposición y registro de los bienes muebles, aplicando las normas y directivas que ésta emite.

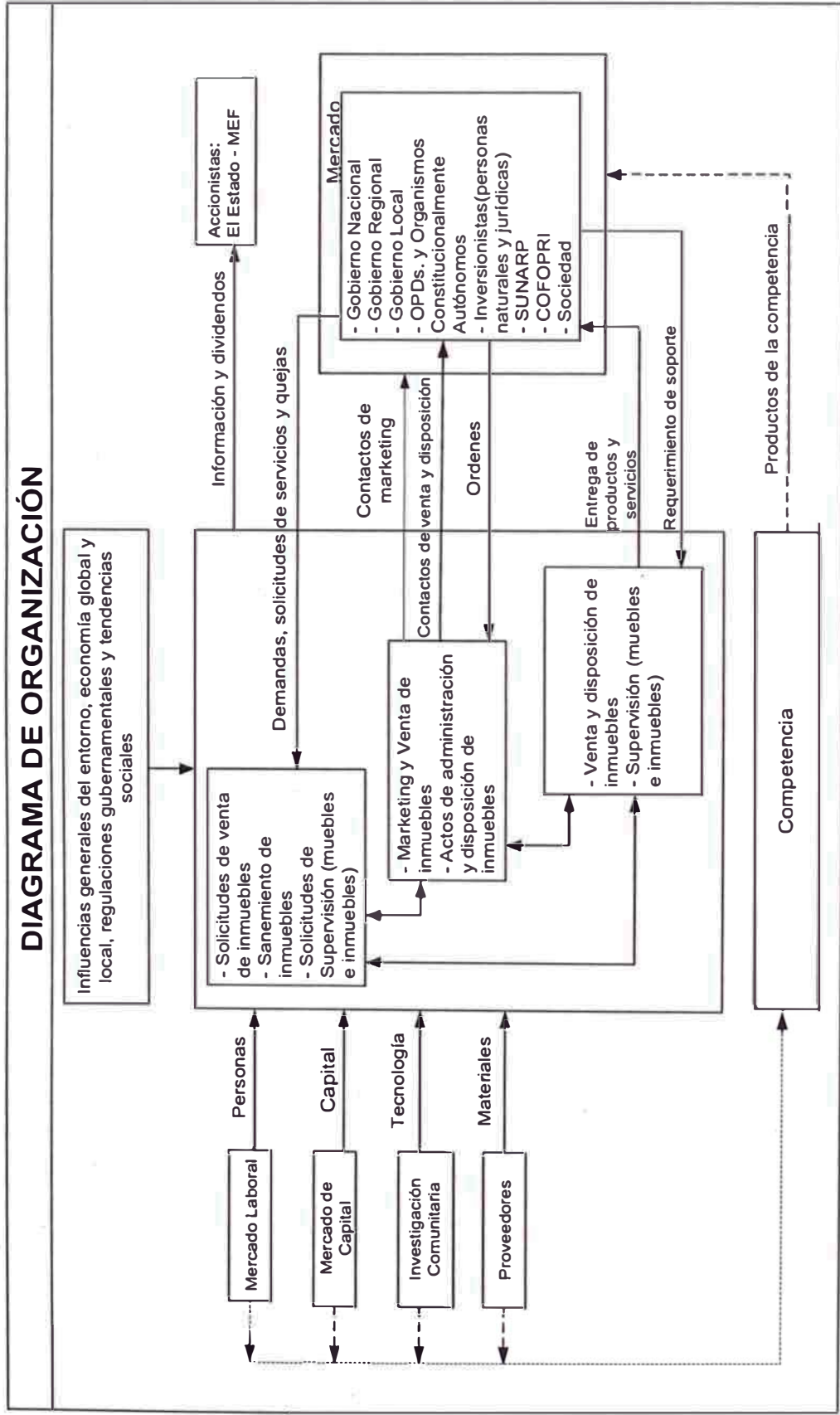


Figura N° 01 Diagrama de Organización

1.1.1 CONTEXTO

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales se encuentra a 21 años de haber sido creada, debiera estar en un momento de crecimiento y liderazgo por las funciones encomendadas por Ley, sin embargo, actualmente se están conformando nuevos cuadros ante la renuncia de alrededor del 30% de su personal, ante mejores sueldos que se encuentran en el sector privado. Sus clientes que en general son todas las entidades estatales, recurren a ella a fin de entregar información al Registro SINABIP, solicitar la transferencia definitiva de los inmuebles que tienen afectados en uso, lo cual, no les permite inversión para mejorar la infraestructura si no son propietarios.

Pero también los inversionistas privados se encuentran en plena relación con la SBN, a fin de adquirir predios en los que puedan desarrollar sus proyectos de inversión, como proyectos de vivienda, hoteles, clubes, etc.

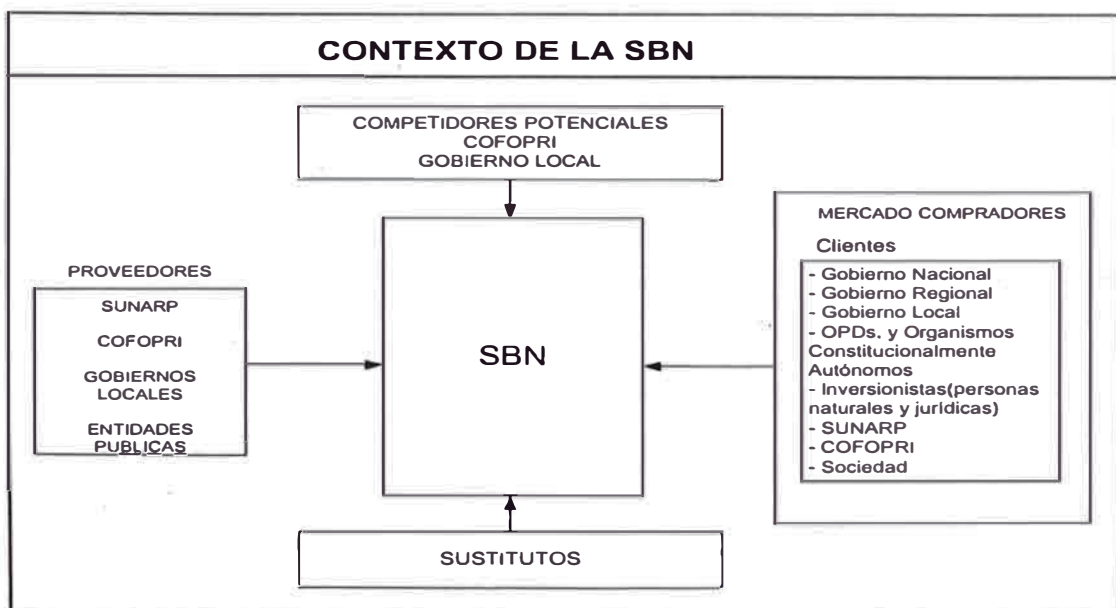


Figura N° 02 El Contexto de la SBN

En el pasado, en un momento determinado por normas legales que así lo disponían, se constituyeron como potenciales competidores en el tema inmobiliario el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI) y los Gobiernos Locales, teniendo experiencia en titulación de predios. En el tema mobiliario la SBN no tiene ninguna entidad estatal que se proyecte como competidora por sus funciones exclusivas. En ese sentido, se hace necesaria la innovación de entregar sus servicios a los clientes.

CONTEXTO DEL PAÍS

- Incremento de la industria de la construcción y despegue inmobiliario
- Incremento de inversión privada
- Economía nacional creciente y sostenida
- Firmas de tratados de libre comercio
- Apertura de inversión privada a través de concesiones
- Incremento de inversiones mineras.

1.1.2 ORGANIZACIÓN

El 11 de Junio de 1992 se creó la Superintendencia de Bienes Nacionales como organismo público descentralizado del Ministerio de la Presidencia con la finalidad de llevar el registro, control y administración de los bienes muebles e inmuebles que conforman el patrimonio fiscal, de acuerdo a la Ley Orgánica del Ministerio de la Presidencia - Decretos Leyes N° 25556 y 25738.

A partir del 1 de enero de 2001 por Ley N° 27395 regresa al sector del Ministerio de Economía y Finanzas.

Los Bienes Nacionales como parte de los activos del Estado, deben servir a todos los fines del Estado respondiendo a las necesidades de los diferentes

sectores gubernamentales (Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local).

Según el Decreto Supremo N° 004-2007-VIVIENDA del 17 de febrero del 2007 la Superintendencia de Bienes Nacionales es adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

La SBN es un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, tiene personería jurídica de derecho público y goza de autonomía económica, presupuestal, financiera, técnica y funcional necesaria para la ejecución de los actos de adquisición, disposición, administración, registro y control de los bienes de propiedad estatal cuya administración está a su cargo de acuerdo con la normatividad vigente.

La SBN es el ente Rector del Sistema Nacional de Bienes Estatales, de conformidad con la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales, que integra a todas las entidades públicas respecto a los actos de administración, adquisición, disposición, supervisión y registro de los bienes estatales, que realicen las entidades a efectos de lograr una administración ordenada y eficiente, preservando y supervisando cualquier acto relacionado a los bienes estatales para el cumplimiento de las garantías y normas vinculadas a los bienes del Estado, de los bienes que se encuentren a su cargo y los bienes de las entidades públicas.

FUNCIONES

REGISTRAR

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales es la encargada de registrar el patrimonio mobiliario del Estado, cuya información es remitida por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Bienes Estatales-SBN, comprendidas en el Art. 8° del “Reglamento de la Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales”, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2008-VIVIENDA. La información de los inventarios patrimoniales de bienes muebles debe ser remitida a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales entre los meses de enero y marzo de cada año, teniendo como fecha de cierre el 31 de diciembre del año inmediato anterior a su respectiva presentación.

ADMINISTRAR

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, en su calidad de ente rector, administra el patrimonio mobiliario del Estado, con la finalidad de lograr una adecuada y eficiente administración de la propiedad mobiliaria por parte de cada una de las entidades del Estado. Asimismo, también cumple con esta función mediante los actos de disposición y administración de la propiedad mobiliaria estatal que autoriza o recomienda realizar a las entidades públicas.

CONTROLAR

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ejerce su función de control, cuando facultativamente, supervisa algunas de las etapas de los actos de disposición, enajenación y gestión de la propiedad mobiliaria estatal.

CAUTELAR

Mediante la aplicación, por parte de cada una de las entidades públicas, del “Reglamento de la Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales”, la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales cautela el buen uso y rentabilidad del patrimonio mobiliario del Estado. Asimismo, cuando autoriza o recomienda realizar alguno de los actos de administración de la propiedad mobiliaria estatal, se busca que éstos se realicen dentro de los términos de preservación y cautela del patrimonio estatal.

SUPERVISAR

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ejerce su función de control, cuando, facultativamente, supervisa algunas de las etapas de los actos de disposición o administración de la propiedad mobiliaria estatal; así también, mediante inspecciones de oficio, constata in situ la información de los inventarios remitida por las entidades públicas. Por otro lado, en base a la documentación sustentatoria que remiten las entidades públicas sobre los diferentes actos de disposición y administración de propiedad estatal realizadas, la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, en base a muestreo, procederá a determinar si los mismos han sido llevados a cabo de acuerdo a la normatividad vigente sobre la materia.

Se adjunta cuadro que muestra las solicitudes de ingreso respondidas por la Jefatura de Patrimonio Mobiliario en transición hacia la Subdirección de Supervisión, cuyos procedimientos mostrados se realizaban, durante el año 2010:

Cuadro Nº 01 Procedimientos de Bienes Muebles - 2010

Nº	PROCEDIMIENTOS DE BIENES MUEBLES 2010	CANTIDAD DE S.I. RESPONDIDAS
1	DOCUMENTOS SOBRE ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES	585
2	RESPUESTA A OFICIOS JPM SOBRE ACTOS	409
3	INFORMACIÓN PARA LA JPM - ACTOS SOBRE BIENES MUEBLES	399
4	INVENTARIO - SOLICITUD DE SOFTWARE	387
5	INVENTARIO - REMISIÓN DE INVENTARIO	363
6	REMITEN DOCUMENTOS SOBRE DONACIÓN DE BIENES MUEBLES	298
7	REMISIÓN DE DOCUMENTOS DE RESULTADOS DE SUBASTA PÚBLICA DE MUEBLES	116
8	CONSULTAS TÉCNICO-LEGALES JPM	100
9	RESULTADO DE LA INCINERACIÓN / DESTRUCCIÓN DE BIENES MUEBLES	57
10	INCORPORACIÓN DE TIPOS DE BIENES MUEBLES AL CATALOGO NACIONAL DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO.	39
11	CONOCIMIENTO SOBRE ALTA DE BIENES MUEBLES	22
12	DONACIÓN DE BIENES MUEBLES	22
13	INVENTARIO - SOLICITUD DE AMPLIACIÓN PARA LA REMISION DE INVENTARIO	18
14	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE ALTA NO TIPIFICADA	16
15	CAPACITACIÓN EN EL USO DEL SIMI	7
16	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE BAJA NO TIPIFICADA	7
17	DECOMISO DE BIENES MUEBLES	6
18	ACREDITACIÓN DE FUNCIONARIO PARA REGISTRO DE INFORMACIÓN EN EL SINABIP	5
19	SANEAMIENTO DE PROPIEDAD MOBILIARIA DEL ESTADO	5
20	CONOCIMIENTO SOBRE AFECTACIÓN EN USO DE BIENES MUEBLES	3
21	CONOCIMIENTO SOBRE VENTA DIRECTA DE BIENES MUEBLES	3
22	INFORMACIÓN SOBRE INCAUTACION DE BIENES MUEBLES	2
23	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL, MINISTERIO PÚBLICO, PNP, ETC.	1
TOTAL		2870

Fuente: SBN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

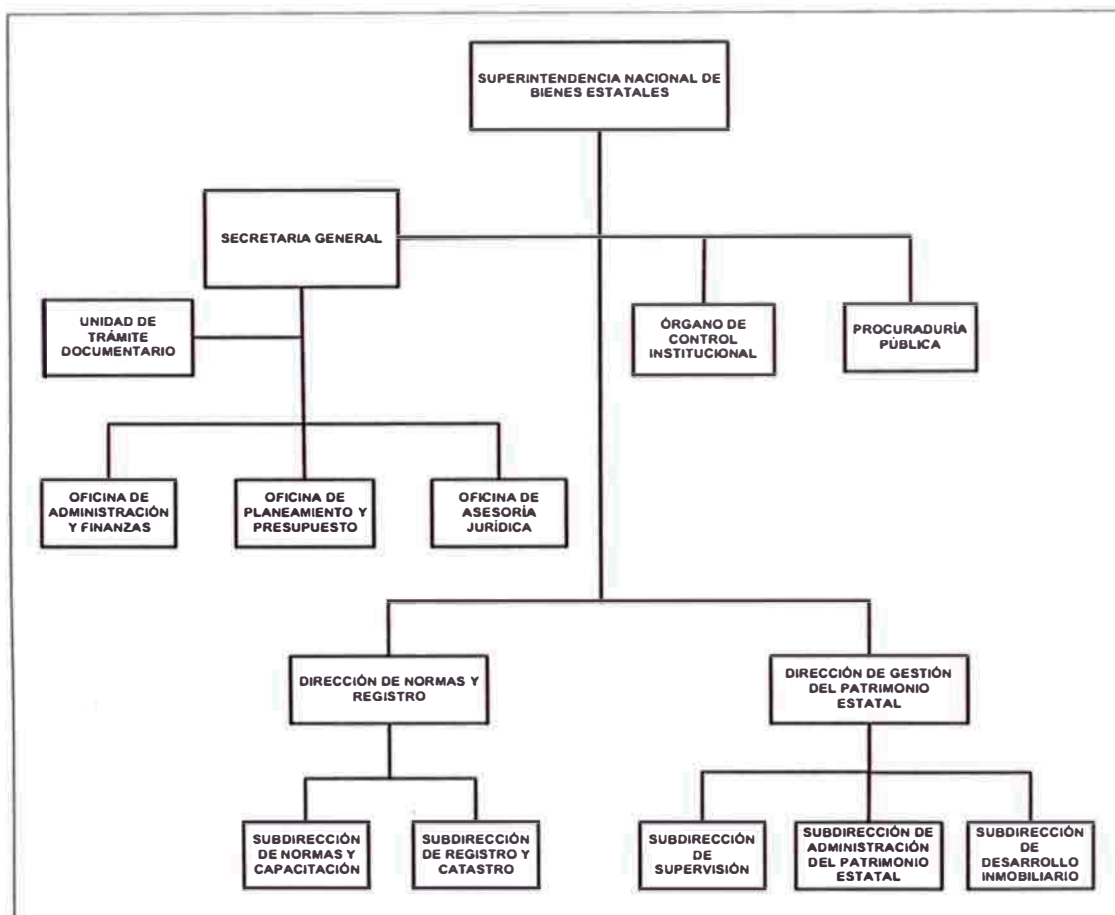


Figura N° 03 Organigrama de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales

1.1.3 PROVEEDORES

Empresas Pymes, Empresas de Servicios (Vigilancia y Limpieza), Empresas de Tasación, Consultores Externos, etc.

1.1.4 PROCESOS

Adquisición de Bienes inmuebles

- Donación
- Dación en pago
- Inmatriculación

Disposición de Bienes Inmuebles:

- Ventas por Subasta Pública
- Ventas Directas
- Permuta
- Superficie
- Transferencias

Administración de Bienes Inmuebles:

- Afectaciones en uso
- Arrendamiento
- Cesión en Uso
- Comodato
- Declaratoria de Fábrica y Demolición
- Incautación y Decomiso

Registro de bienes muebles e inmuebles

Recepción y Registro de Inventario de bienes muebles.

Supervisión de bienes muebles e inmuebles

Regulación Normativa.

PRODUCTO/SERVICIO:

Inmuebles. Actos Resolutivos de:

Venta por Subasta Pública y/o Venta Directa

Permuta

Superficie

Transferencias

Afectaciones en uso

Arrendamiento

Cesión en Uso

Comodato

Declaratoria de Fábrica y Demolición

Muebles:

Registro

Supervisión de Altas y Bajas

Supervisión de Saneamiento

Supervisión de Actos de Administración:

- Afectación en Uso
- Cesión en Uso
- Arrendamiento

Supervisión de Actos de Disposición:

- Venta por Subasta Pública
- Venta por Subasta Restringida
- Donaciones
- Transferencias, incluyendo retribución de servicios
- Permutas
- Dación en pago
- Destrucción

Supervisión de Inventarios

1.1.5 CLIENTES

EXTERNOS

Las entidades del Estado, que conforman el Sistema Nacional de Bienes Estatales, en concordancia con las competencias y autonomías atribuidas por la Constitución Política del Perú y las leyes correspondientes:

- La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales - SBN, como institución estatal.
- El gobierno nacional integrado por el Poder Ejecutivo (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Economía y Finanzas, otros sectores, etc.), incluyendo a los ministerios y organismos públicos descentralizados, el Poder Legislativo (Congreso de la República) y el Poder Judicial.
- Los Organismos públicos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.
- Las entidades, organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas legalmente otorgadas.
- Los gobiernos regionales.
- Los gobiernos locales y sus empresas.
- Las empresas estatales de derecho público.
- Sistema Nacional de Catastro.
- Las personas naturales o jurídicas que ejerzan algún derecho sobre bienes estatales.
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP)
- Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI)
- Ciudadanía.
- Inversionistas.
- Traficantes de terrenos.

- Sociedad Civil y Órganos No Gubernamentales (ONGs).

INTERNOS

- Comité Ejecutivo.
- Los trabajadores.
- Comité de Administración de Fondo de Asistencia y Estímulo de la SBN (CAFAE - SBN).
- Proveedores de servicios.
- Practicantes.

1.1.6 COMPETENCIA

No son competidores directos pero pudieran convertirse en potenciales competidores: Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI) y Gobiernos Locales.

1.1.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL

El Ministerio del Ambiente aprobó con fecha 27 de junio de 2012, el Decreto Supremo N° 001-2012-MINAM, que regula el “Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos”, estableciendo un conjunto de derechos y obligaciones para la adecuada gestión y manejo ambiental de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) a través de las diferentes etapas de manejo: generación, recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento, reaprovechamiento y disposición final, involucrando a los diferentes actores en el manejo responsable, a fin de prevenir, controlar, mitigar y evitar daños a la salud de las personas y al ambiente.

En ese sentido, en trabajo coordinado con dicho ministerio, la SBN promoviendo y apoyando las disposiciones del Reglamento en mención, en el tema de disposición final de los RAEE, se encuentra comprometida a fin de regular el procedimiento a seguir por las entidades estatales, como generadores de RAEE, para la baja administrativa (los trámites y documentación necesarios) y su transferencia a favor de las empresas prestadoras de servicios de residuos sólidos (EPS-RS) o empresas comercializadoras de residuos sólidos (EC-RS), con el objeto de asumir las responsabilidades de los actos involucrados en el manejo de los RAEE, conjuntamente con los productores de aparatos eléctricos y electrónicos (AEE), con las municipalidades, los operadores de RAEE y consumidores o usuarios de AEE, asuman algunas etapas de este manejo, como parte de un sistema de responsabilidad compartida, diferenciada, y con un manejo integral de los residuos sólidos, que comprenda la responsabilidad extendida del productor (REP), con sustento en el Reglamento inicialmente mencionado, apoyando la política estatal al respecto.

En ese sentido, la SBN ha emitido la Directiva N° 003-2013/SBN, que regula los Procedimientos para la Gestión adecuada de los bienes Muebles Estatales calificados como Residuos de Aparatos Eléctricos y electrónicos – RAEE, aprobada por la Resolución N° 027-2013/SBN, de fecha de publicación 10 de mayo de 2013, que facilita la baja y donación de los RAEE de las entidades públicas a favor de los operadores de RAEE.

1.2 ADIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 MISIÓN, VISIÓN y VALORES DE LA SBN

MISIÓN

Normar y supervisar a las entidades que conforman el Sistema Nacional de Bienes Estatales con transparencia y profesionalismo para contribuir con el desarrollo económico, social y territorial del país.

VISIÓN

“Somos garantía del mejor uso de los bienes estatales”.

VALORES

- Compromiso: Nos identificamos con los objetivos de la institución y las necesidades de nuestros clientes.
- Profesionalismo: Añadimos valor a nuestra labor, con creatividad e innovación buscando la mejora continua.
- Transparencia: Ofrecemos información relevante a quien lo solicite y actuamos con creatividad y veracidad personal e institucional.
- Neutralidad: Buscamos que nuestras acciones sean justas y con autonomía.

1.2.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1. Consolidación como ente rector y posicionamiento en la sociedad.
2. Gestión descentralizada y de calidad, y sistemas de información.
3. Cultura institucional y personal altamente capacitado.

1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desarrollar una gestión transparente, de calidad y descentralizada.

- Potenciar el posicionamiento de la SBN, a través de una imagen sólida y confiable en la sociedad.
- Fortalecer las funciones de la SBN para consolidarla como ente rector con legitimidad y reconocimiento.
- Desarrollar una cultura institucional de valores basada en personal altamente capacitado.

1.2.4 ANÁLISIS INTERNO

1. Fortalezas

- Ente rector y supervisor del Sistema Nacional de Bienes Estatales (SNBE).
- Personal con amplia experiencia y capacidad técnica y legal en la gestión de bienes del Estado.
- Alta Dirección comprometida con el desarrollo institucional.
- Contamos con experiencia en la administración del Registro Único de Bienes Estatales.
- Competencia para la generación de recursos propios.
- Amplia experiencia en la valorización y tasación de inmuebles.

2. Debilidades

- Normatividad insuficiente para la gestión del patrimonio estatal.
- Información alfanumérica y cartográfica desactualizada respecto de los bienes inmuebles.
- Limitada capacidad sancionadora.
- Inconcluso sistema de control interno.
- Escasa difusión de las acciones y resultados de la SBN, en consecuencia débil imagen institucional.
- Insuficiente articulación y comunicación entre las áreas.

- Exigua cultura de seguimiento y monitoreo.
- Estructura organizacional inadecuada.
- Personal desmotivado / inequidad en escala remunerativa.
- Insuficiente personal para realizar una gestión descentralizada.
- Débil capacidad de reacción de la SBN ante invasiones o restricciones al acceso en el uso de los bienes de dominio público.

1.2.5 ANÁLISIS EXTERNO

3. Oportunidades

- Interés público respecto de la protección y defensa de los bienes de dominio público y de los terrenos eriazos.
- Reconocimiento de la ciudadanía a las buenas prácticas institucionales.
- Amplia oferta de medios de comunicación.
- Estabilidad económica nacional.
- Demanda efectiva de terrenos para programas de vivienda y mercado inmobiliario en crecimiento permanente.
- Incremento de las inversiones en infraestructura pública.
- Demanda de oportunidades de inversión en territorio peruano.
- Nuevas políticas de desarrollo e inclusión social.
- Demanda de capacitación, asesoramiento y asistencia técnica en la gestión de bienes estatales de parte de los Gobiernos Regionales y entidades públicas.
- Disponibilidad de tecnologías de la información y comunicación.
- Disposición de entidades públicas y privadas (universidades) para alianzas interinstitucionales.
- Experiencias en gestión inmobiliaria estatal a nivel internacional.

4. Amenazas

- Injerencia política en decisiones técnicas.
- Incumplimiento y desconocimiento de la normatividad del SNBE.
- Conflictos sociales y corrupción generada por invasores.
- Mejores oportunidades laborales en otras entidades y empresas privadas.
- Información catastral no estandarizada y escasa zonificación urbana nacional.
- Política presupuestal restrictiva del MEF.
- Escaso interés y compromiso de las autoridades respecto a la gestión de los bienes estatales.
- Interés de entidades de absorber funciones de la SBN por similitud de funciones.
- Inestabilidad de la economía internacional.

1.2.6 MATRIZ FODA

ESTRATEGIAS FORTALEZAS-OPORTUNIDADES

- Generar la modificación normativa y elaboración de directivas para el fortalecimiento del SNBE: Efectuar un diagnóstico integral, a través de trabajos de coordinación con las diferentes entidades del SNBE, con el fin de levantar información que permita la modificación normativa y elaboración de directivas de acuerdo a sus necesidades.
- Incrementar la oferta de profesionales especializados en administración de Bienes Estatales.
 - a) Institucionalizar la formación de especialistas en gestión de la propiedad estatal: Diseñar e implementar planes permanentes de

capacitación, tanto para los gobiernos regionales como para las entidades públicas, en la administración de los bienes estatales, reforzando la importancia de su registro y nombre pero distinguiendo los alcances de los tres niveles de gobierno.

- b) Desarrollar un Registro Único distribuido a nivel nacional sobre la base de una plataforma tecnológica moderna: Diseño y adquisición de la plataforma tecnológica necesaria para el desarrollo e implementación del Sistema Informático de Monitoreo y Control de los Bienes Estatales, facilitando una verdadera integración de los componentes del SNBE y contar más pronto con el Registro Único de los bienes estatales.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS-AMENAZAS

- Desarrollar e implementar políticas claras y técnicas que faciliten el desarrollo de las labores en la Institución: Coordinar acciones con el Sector y las instancias correspondientes en el ámbito estatal, elaborando y proponiendo políticas internas adecuadas para que las labores de la SBN resulten eficaces, eficientes y al servicio de las entidades públicas y la población.
- Impulsar la supervisión de los bienes estatales y desarrollar una cultura de difusión de los deberes y derechos de la población respecto de ellos: Administrar eficientemente el patrimonio y recursos financieros, materiales y humanos de la SBN, para contribuir a una eficaz gestión de los bienes estatales, ejerciendo la supervisión constante de los mismos y, reduciendo al máximo las invasiones.
- Fomentar una alianza estratégica con el MEF y promover un rendimiento económico y social de los bienes estatales: Sustentar los beneficios de una adecuada administración de los bienes estatales y gestionar ante el MEF un incremento del presupuesto Institucional, necesario para el

desarrollo de labores y mejora de las retribuciones y beneficios del personal de la SBN (los sueldos están congelados desde agosto del año 2001).

ESTRATEGIAS DEBILIDADES-OPORTUNIDADES

- Fortalecer e incrementar la red de contactos con los componentes claves del SNBE y contribuir a mejorar el posicionamiento de la SBN: Reforzar los contactos con los componentes claves del SNBE para contribuir al posicionamiento de la SBN como Ente Rector. Asimismo, impulsar la difusión de las actividades y servicios que realiza la SBN, tanto a nivel de las entidades públicas como de la sociedad en general.
- Elaborar y actualizar los instrumentos de gestión sobre la base de una nueva estructura organizacional: Analizar y diseñar una estructura organizacional que permita lograr los nuevos objetivos estratégicos institucionales. Asimismo, elaborar los instrumentos de gestión necesarios y, dotar del personal suficiente a las diferentes áreas que se creen.
- Identificar y diseñar los procesos de la entidad para fortalecer el Sistema de Control Interno y garantizar el logro de los objetivos: Implementar el Sistema de Control Interno tanto a nivel de la Entidad como de Procesos, para establecer las políticas y normativas de control necesarias que aseguren un funcionamiento organizacional adecuado, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES-AMENAZAS

- Reducir las brechas respecto a la administración de los bienes estatales en los diferentes departamentos del país: Ejecutar acciones para apoyar a los Gobiernos regionales y promover las gestiones necesarias para que se efectivice la transferencia de funciones y competencias, con el

propósito de fortalecer el SNBE y con ello garantizar una buena administración de la propiedad estatal a nivel nacional.

- Brindar servicios que no sean prestados en exclusividad: Proponer las modificaciones del marco normativo que se requiere para llevar a cabo la generación de nuevos ingresos, a través de la aplicación y promoción de servicios a título oneroso, tanto a entidades públicas como privadas.
- Diversificar acciones que potencien la consolidación del registro Único Obligatorio: Elaborar Proyectos de Inversión que permitan la consolidación del Registro Único Obligatorio; promoviendo además la estandarización de la información cartográfica y catastral, entre las distintas entidades públicas vinculadas a la administración de propiedades y/o espacios del territorio. Asimismo, diseñar proyectos de incorporación de nuevos predios estatales que favorecerán a los proyectos sociales del Gobierno.

El diagnóstico estratégico de la SBN ha sido tomado de la Página Web de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (www.sbn.gob.pe).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

La Ley N° 29151, “Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales”, establece que la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN) es el ente rector de este sistema, que tiene como finalidad contribuir al desarrollo del país promoviendo el saneamiento de la propiedad estatal, para incentivar la inversión pública y privada, procurando una eficiente gestión del portafolio mobiliario e inmobiliario del Estado; y ordenar, integrar y simplificar los procedimientos de adquisición, administración, disposición, registro y supervisión de los bienes estatales, a nivel de Gobierno Nacional, Regional y Local para lograr una eficiente gestión.

Los bienes estatales comprenden los bienes muebles (maquinaria y equipos: tractores, camiones, volquetes, computadoras, impresoras, etc.) e inmuebles (playas, terrenos eriazos, predios y construcciones: hospitales, colegios, estadios, centros de salud, comisarías, etc.) de propiedad del Estado. Sin embargo, el control y supervisión de los inmuebles se encuentra mejor posicionado, existiendo una Dirección (con tres subdirecciones a su cargo) que resuelve la parte operativa de los inmuebles, que el control sobre los muebles para los cuales no existe una subdirección que los gestione integralmente.

Los procedimientos de administración sobre los bienes muebles se encuentran diseminados entre varias subdirecciones según el ROF. Sin embargo, internamente se está comprobando que aunque los inmuebles son muy importantes no menos importantes son los bienes muebles, para los cuales no existe una subdirección que gestione eficientemente los bienes muebles del Estado. Al recaer tales funciones sobre áreas que resuelven temas de inmuebles, ello no permite que el Plan Estratégico Institucional de la SBN se cumpla y poder alcanzar sus objetivos y metas.

En ese sentido, del análisis estadístico y demás herramientas de gestión, de los procedimientos acerca de la administración de los bienes muebles del Estado, se ha determinado que es necesaria la modificación de la estructura organizacional de la SBN, diseñando una subdirección como área operativa, dependiente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal, a fin que registre y consolide los procedimientos relacionados al registro, altas, bajas, actos de administración, disposición, saneamiento, control y supervisión de los bienes muebles de propiedad Estatal.

Para ello se ha determinado el uso de diversas herramientas las cuales se describen a continuación:

2.1 DOCUMENTOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Los principales instrumentos de gestión para un eficaz desempeño de la organización son:

- Reglamento de organización y funciones (ROF).
- Cuadro para asignación de personal (CAP).
- Manual de organización y funciones (MOF).
- Manuales de procedimientos (MAPRO).

2.1.1 EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal de una entidad pública, en dicho documento está contenida su estructura orgánica, así como las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. Presenta una visión de conjunto de la entidad y precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la entidad y a los órganos y unidades orgánicas que la componen, evitando duplicidades e identificando responsables.

El ROF es un documento técnico, porque es el resultado del proceso de planificación organizacional en el cual una entidad define el modelo de organización que mejor le conviene para el cumplimiento de sus funciones y objetivos; normativo, porque constituye una norma de carácter público y de obligatorio cumplimiento para la entidad; y de gestión porque es una guía administrativa para la entidad y su personal sobre cómo se han asignado las funciones y responsabilidades en su interior.

En la elaboración del ROF se debe contemplar el marco legal que sustenta la finalidad de la entidad y da origen a sus funciones, las prioridades o estrategia institucional (Plan Estratégico Institucional - PEI) definidas para afrontar las responsabilidades institucionales, y el análisis del contexto institucional para determinar las posibilidades (Presupuesto Institucional de Apertura-PIA o Presupuesto Institucional Modificado-PIM) de realizar las acciones que las normas le asignan como responsabilidades.

2.1.2 EL CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad que se consideran necesarios para el cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos y unidades orgánicas definidas en la estructura orgánica vigente prevista en el ROF de la entidad.

El CAP tiene como propósito determinar el tamaño de la organización en función a los recursos humanos necesarios para su funcionamiento eficaz y eficiente, para lo cual deben adoptarse criterios de racionalidad y prioridades de las áreas que están más relacionadas a los procesos clave o producción de servicios.

El Cuadro de Asignación de Personal es un documento normativo porque implica cumplimiento para la institución y constituye el referente para la carrera administrativa del personal y es un documento de gestión de recursos humanos de la institución, pues en él se definen los cargos que son necesarios para organizar y llevar a cabo las funciones y acciones planificadas de la entidad.

Para la formulación del CAP se deben tomar en cuenta las necesidades o los requerimientos de los planes institucionales: Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI); y la estructura orgánica aprobada en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la entidad y el análisis de cargos y puestos de la entidad.

2.1.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento que describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el ROF, así como en función a los requerimientos de cargos considerados en el CAP.

El MOF determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia; proporciona información a los funcionarios y servidores públicos, sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que correspondan; ayuda a institucionalizar la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos; y, facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

2.1.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos (MAPRO) es un documento técnico descriptivo y de sistematización normativa, que tiene también un carácter instructivo e informativo; el cual contiene en forma detallada las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones, debiendo guardar coherencia con el ROF,

CAP y MOF que regulan el funcionamiento organizacional de la entidad. Sirve asimismo como elementos análisis para desarrollar estudios de simplificación administrativa que conlleven a la mejora de la eficiencia y calidad de las acciones que realiza la entidad.

2.2 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EL RENDIMIENTO

El primer paso para mejorar la calidad de una operación es la recolección de datos. Los datos ayudan a descubrir las operaciones que requieren mejoras y la magnitud de la acción correctiva necesaria.

2.2.1 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Un aspecto importante de la administración de la calidad total (TQM), consiste en examinar cada uno de los aspectos de calidad apreciados por el cliente y vincularlos con los insumos, los métodos y los pasos del proceso que le confieren al producto un atributo en particular. Una forma de identificar un problema de diseño que requiera alguna corrección consiste en desarrollar un diagrama de causa y efecto, en el cual se muestre la relación entre un problema de calidad de importancia clave y sus posibles causas. Desarrollado originalmente por Kaoru Ishikawa, este tipo de diagrama ayuda a la gerencia a rastrear directamente las quejas de los clientes, así como las operaciones involucradas en cada caso. Las operaciones que no tengan relación con un defecto en particular no aparecerán en el diagrama correspondiente a dicho defecto.

Los diagramas de causa y efecto, también conocidos como diagramas de Ishikawa o diagramas de espina de pescado, ilustran la manera en que diversos factores pueden estar vinculados con un problema o efecto potencial. La Figura

Nº 04 es un ejemplo de diagrama de causa y efecto. Una causa posible puede descubrirse preguntando continuamente “¿por qué?” o “¿cómo?” a lo largo de una de las líneas. Los diagramas “por qué-por qué” y “cómo-cómo” pueden utilizarse en el análisis causal.

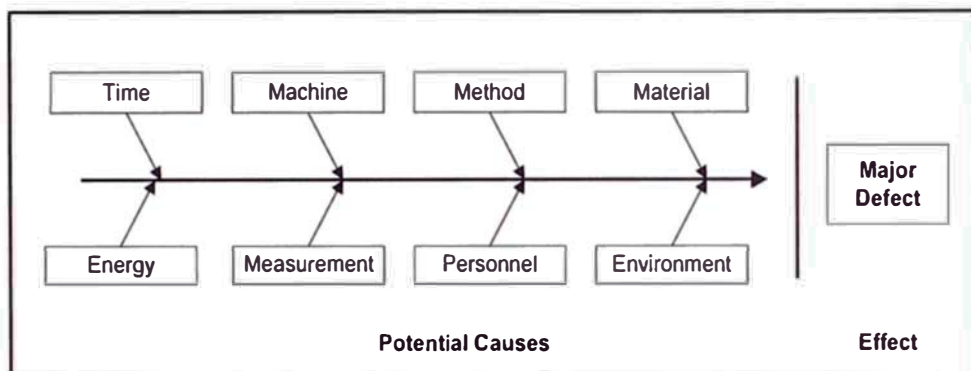


Figura Nº 04 Fuentes Clásicas de Problemas por Considerar
Fuente: PMBOK 4th Edition

2.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Los diagramas de flujo, se utilizan durante el proceso Realizar el Control de Calidad para determinar una o varias etapas deficientes del proceso e identificar oportunidades de mejora del proceso.

2.2.3 HISTOGRAMA

A menudo, los datos contenidos en una lista de verificación pueden presentarse clara y sucintamente en forma de histogramas o gráficas de barra. Un histograma resume datos medidos sobre una escala continua, mostrando la distribución de frecuencia de alguna característica de calidad (en términos estadísticos la tendencia central y la dispersión de los datos). Con frecuencia en el histograma se indica la media de los datos. Una gráfica de barras, es una serie de rectángulos que representan la frecuencia con la cual se presentan las

características de los datos que suelen medirse por medio de un “sí” o un “no”. La altura de la barra indica el número de veces que una característica de calidad en particular fue observada.

Un histograma es un diagrama de barras verticales que ilustra la frecuencia de ocurrencia de un estado particular de variación. Cada columna representa un atributo o característica de un problema/una situación. La altura de cada columna representa la frecuencia relativa de la característica. Esta herramienta ayuda a ilustrar la causa más común de los problemas en un proceso por medio del número y las alturas relativas de las barras. La Figura N°05 presenta un ejemplo de un histograma.

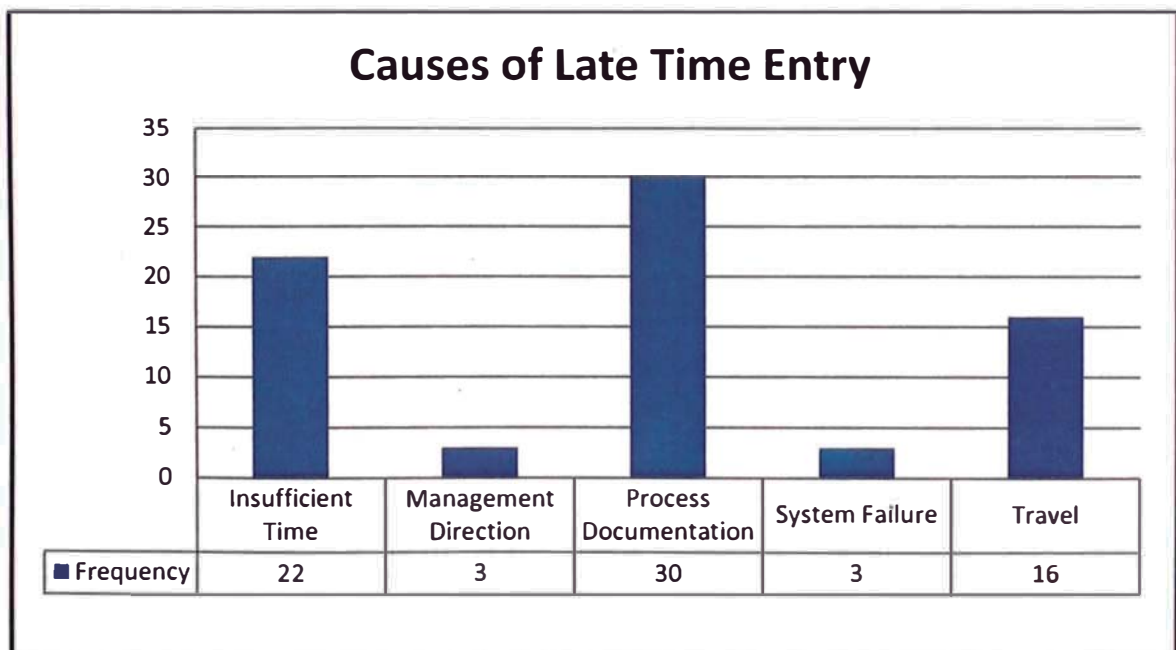


Figura N°05 Histograma
Fuente: PMBOK 4th Edition

2.2.4 DIAGRAMA DE PARETO

Cuando los gerentes descubren varios problemas de calidad que es necesario atacar, tienen que decir cuál de ellos deberán atender primero. Vilfredo Pareto, un científico italiano del siglo XIX cuyo trabajo estadístico se centró en las desigualdades presentes en series de datos, planteó que la mayor parte de una "actividad" tiene como causa un número relativamente pequeño de los factores que la componen. El concepto de Pareto, conocido como la regla 80-20, sostiene que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores. Con sólo concentrarse en el 20% de los factores (los "pocos factores vitales"), los gerentes pueden atacar el 80% de los problemas de calidad.

Estos pocos factores, vitales para una actividad, suelen identificarse por medio de una gráfica de Pareto, es decir, una gráfica de barra en la cual los factores están representados a lo largo del eje horizontal, por orden decreciente de frecuencia. La gráfica tiene dos ejes verticales, uno a la izquierda que ilustra la frecuencia (igual que en un histograma) y el otro a la derecha que muestra el porcentaje acumulativo de esa frecuencia. La curva de frecuencia acumulativa identifica los pocos factores vitales que requieren la atención inmediata de la gerencia.

Un diagrama de Pareto es un tipo específico de histograma, ordenado por frecuencia de ocurrencia. Muestra cuántos defectos se generaron por tipo o categoría de causal identificada (Figura Nº 06). El ordenamiento por categoría se emplea para guiar la acción correctiva. El equipo del proyecto debería atender en primer lugar las causas que provocan el mayor número de defectos.

Los diagramas de Pareto están relacionados conceptualmente con la ley de Pareto, que establece que un número relativamente pequeño de causas

provocará generalmente la mayoría de los problemas o defectos. Esto se denomina comúnmente principio 80/20, donde el 80 por ciento de los problemas se debe al 20 por ciento de las causas. Los diagramas de Pareto también se pueden usar para resumir diversos tipos de datos y analizarlos según el principio 80/20.

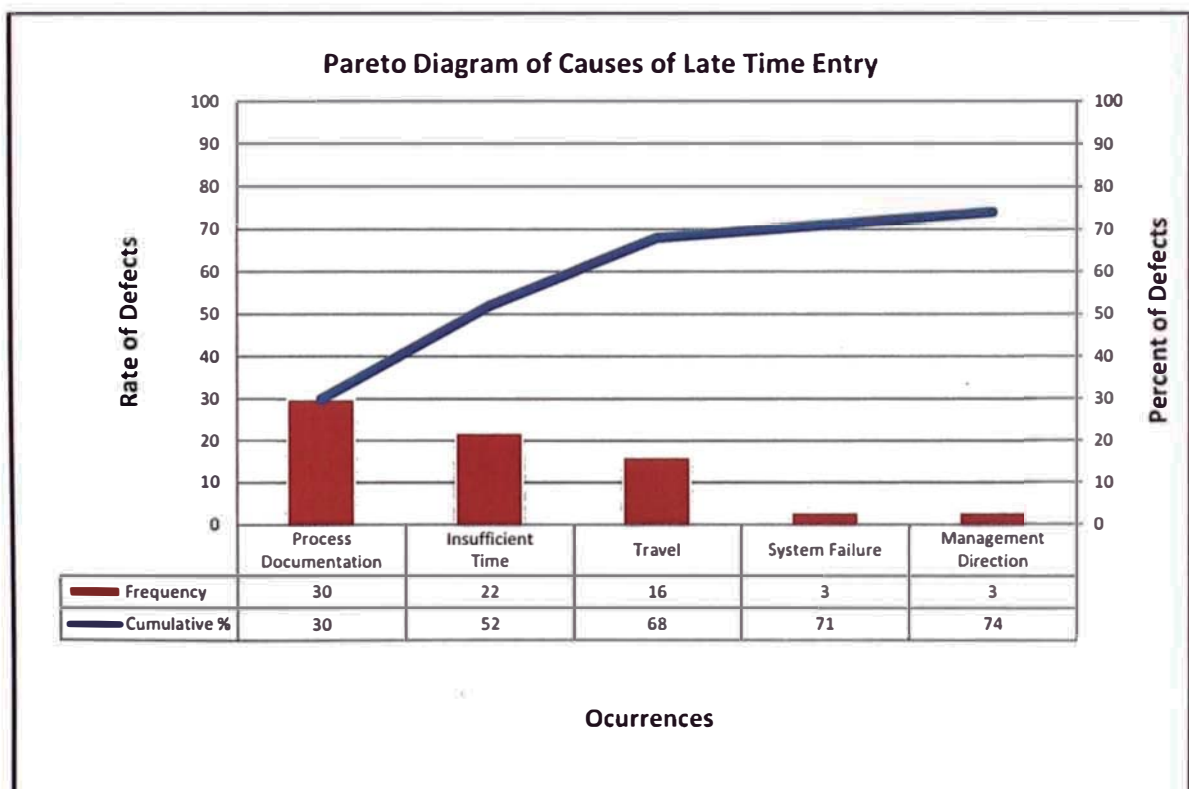


Figura N° 06 Diagrama de Pareto
Fuente: PMBOK 4th Edition

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, desde el año 1992 tenía entre sus áreas operativas a la Dirección de Patrimonio Mobiliario que después pasó a constituirse en la Jefatura de Patrimonio Mobiliario (JPM), que tenía a cargo la administración de los bienes muebles de propiedad estatal. Sin embargo, sin evaluaciones técnicas y mediciones de eficiencia o indicadores de gestión la Alta Dirección determinó que sus funciones se dividan entre las áreas que tienen como rol principal la administración de los bienes inmuebles del Estado, relegando el tema mobiliario a un segundo plano.

Sin embargo, los clientes (entidades estatales) de la SBN en base a las normas y directivas emitidas aún siguen remitiendo su información acerca de la gestión que realizan con sus bienes muebles, esperando que ésta última otorgue su conformidad a su procedimiento, que respalde su actuación ante eventuales

auditorías, como lo realizaba antes con la ex JPM, para lo cual no existen los recursos necesarios pasándose al archivo la información remitida.

Mediante la emisión de la Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales y la aprobación de su Reglamento por el Decreto Supremo N° 007-2008-VIVIENDA, se le atribuyó a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales normar los actos de adquisición, registro, disposición, administración y supervisión de los bienes muebles de propiedad estatal, cuya administración está a su cargo; y normar y supervisar los actos de administración, disposición y registro de los bienes estatales que realicen las entidades del Estado, a efectos de lograr una administración ordenada y eficiente.

En tal sentido, se emitió el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante Decreto Supremo N° 016-2010-VIVIENDA, donde se ha establecido que dichas funciones recaen en hasta cuatro (4) subdirecciones de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. En efecto, estas funciones para el control de los bienes muebles se han asignado por afinidad a los temas que desarrollan dichas subdirecciones, cuando en realidad estas se crearon en función del control y supervisión de los bienes inmuebles del Estado, sin tener los cuadros ni el personal calificado en la cantidad adecuada para sumir los nuevos retos asignados de la administración de los bienes muebles.

Actualmente no hay un rumbo definido para el control de los bienes muebles estatales por la SBN, cuya exigencia desbordan los recursos asignados a fin de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Los recursos no han sido desplegados para cubrir su gestión a diferencia de los bienes inmuebles. En materia mobiliaria, las funciones están distribuidas como se puede apreciar en el siguiente detalle:

Cuadro N° 02 Procedimientos sobre Bienes Muebles del Estado y Área responsable.

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
Subdirección de Registro y Catastro (SDRC)	Registro de Inventarios de las Entidades en el Sistema de Información Nacional de Bienes Estatales (SINABIP).
Subdirección de Normas y Capacitación (SDNC)	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado • Consultas sobre aplicación de las normas.
Subdirección de Supervisión (SDS)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de Actos de Administración: <ul style="list-style-type: none"> - Alta - Baja - Afectación en uso - Cesión en Uso - Arrendamiento • Supervisión de Actos de Disposición: <ul style="list-style-type: none"> - Donación: - Transferencia - Subasta pública - Subasta restringida - Permuta - Dación en Pago - Destrucción.
Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal (SDAPE)	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión favorable de alta y/o baja • Custodia de bienes incautados por traición a la patria y terrorismo.
Tendría que realizarlo la Subdirección de Desarrollo Inmobiliario (SDDI)	Disposición de bienes muebles administrados por la SBN.

Para suplir la deficiencia ante el rol de supervisión que debe desarrollar la SBN, a partir del mes de noviembre de 2012, la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE) determinó la contratación de personal (10 personas), por Contrato de Prestación de Servicios para la supervisión de entidades públicas en lo que restaba del año 2012 (por un plazo de 2 meses).

Visto desde el análisis de un diagrama causa efecto podemos determinar que se presenta el problema de Gestión ineficiente de los bienes muebles del Estado, según se muestra en la siguiente figura:

DIAGRAMA CAUSA EFECTO PARA LA GESTIÓN DE LOS BIENES MUEBLES DEL ESTADO

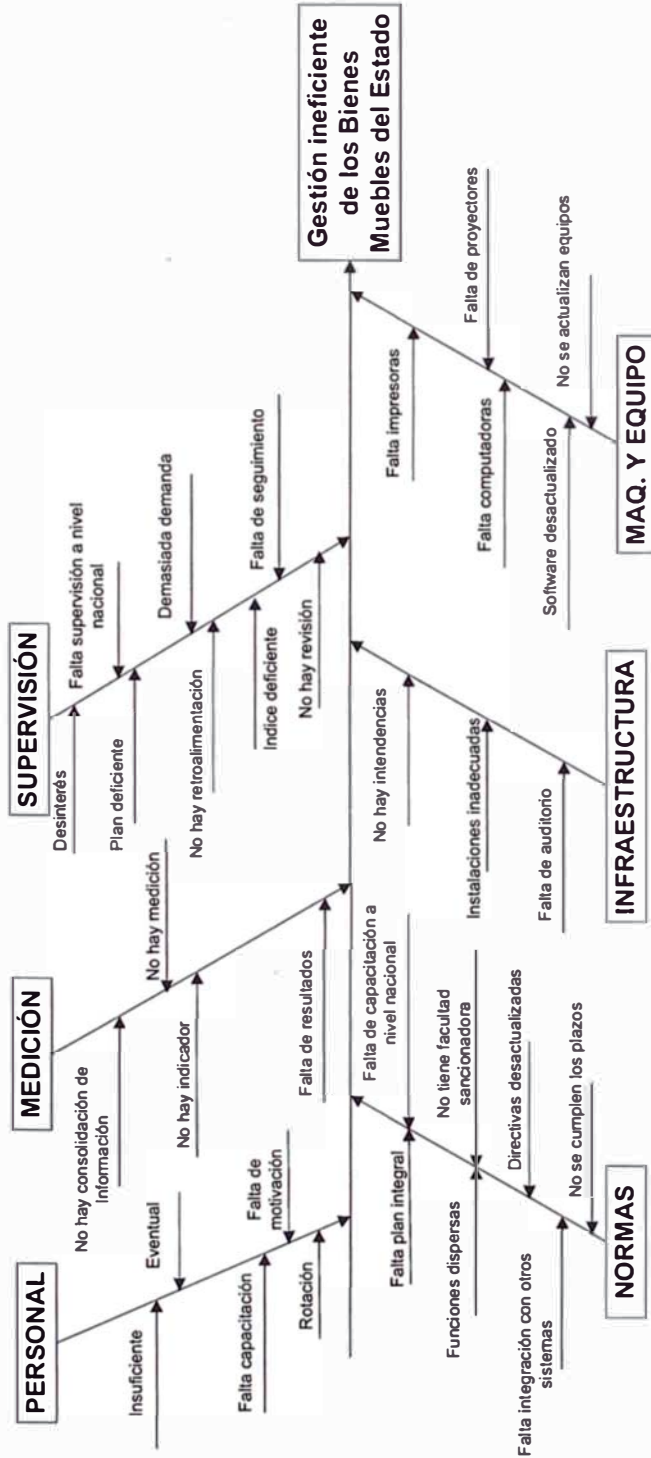


Figura N° 07 Diagrama Causa-Efecto para la gestión de los bienes muebles del Estado

Al amparo de las causas que se señalan, es innegable la gestión ineficiente de los bienes muebles estatales, que actualmente están siendo desarrolladas sin un norte por la SBN y la falta de liderazgo a nivel nacional, por lo que se hace necesario, la creación de una Subdirección de gestión de los bienes muebles, para administrar los bienes a cargo de la SBN, que ejecute de manera eficiente los actos de supervisión de los bienes muebles del Estado y regule la administración de los bienes muebles que desarrollen las entidades integrantes del Sistema Nacional de Bienes Estatales, que lidere la supervisión, el rol normativo y todas las funciones que recaen en la SBN sobre los bienes muebles de propiedad estatal.

El que existan hasta cuatro subdirecciones gestionando las funciones que recaen sobre los bienes muebles del Estado, no lo hace más eficiente sino más bien al no estar estructuradas a fin de lograr que cada una se constituya en un cliente de la otra para que fluya la información obtenida en los procedimientos, a fin de contar con información real y consolidada sobre los actos que vienen aplicando las entidades estatales, los objetivos sobre el tema mobiliario se pierden sin un jefe que lidere la gestión.

En el Cuadro N° 03, se puede observar que las solicitudes de ingreso desde el año 2002 al 2010 que ingresaban por Mesa de Partes de la SBN para realizar algún trámite sobre bienes muebles que atendía la ex Jefatura de Patrimonio Mobiliario (JPM), órgano que era parte de la Gerencia de Operaciones de la SBN, para resolver los temas sobre bienes muebles del Estado, era aproximadamente el 25% del total de solicitudes ingresadas a la SBN.

Cuadro N° 03 Solicitudes de Ingreso a la SBN vs. Solicitudes de Ingreso a la JPM

Solicitudes de Ingreso Totales				
Nº	Año	Ingreso a la SBN	Ingreso a la JPM	Porcentaje de Solicitudes de Bienes Muebles
1	2002	11165	2468	22%
2	2003	11876	2860	24%
3	2004	12682	3105	24%
4	2005	13687	3435	25%
5	2006	15793	4447	28%
6	2007	17224	4398	26%
7	2008	20060	5298	26%
8	2009	22047	5397	24%
9	2010	22867	5577	24%

Fuente: SBN

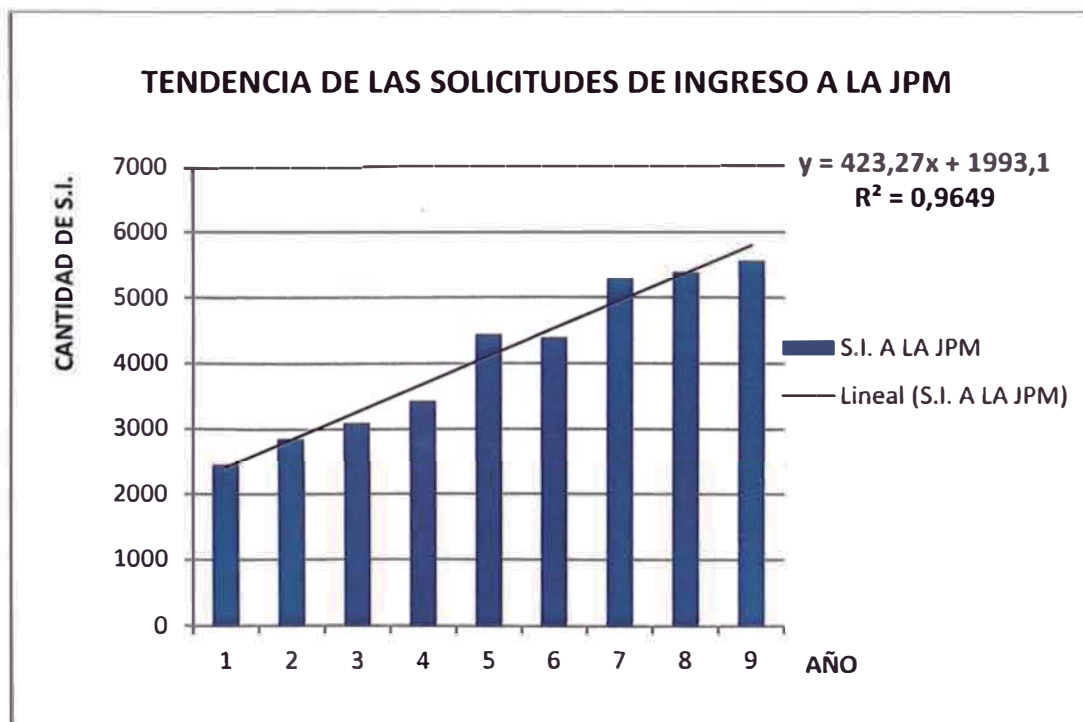


Figura N° 08 Tendencia de las Solicitudes de Ingreso a la JPM 2002-2010

La tendencia está determinada por la ecuación de la recta:

$$Y = 423,2 * X + 1993, \text{ teniendo una } R^2 = 0,964.$$

Precisamente si calculamos la tendencia para los periodos: 10 y 11, se tendría:

Nº	AÑO	S.I. A JPM
10	2011	6225
11	2012	6648

Elaboración propia

Tendencias que no fueron alcanzadas ante la aprobación del nuevo ROF, pues no todas las solicitudes de ingreso destinadas a la ex JPM ingresaron a la SDS, si no que fueron ingresadas a otras subdirecciones, quedando las solicitudes de ingreso ante la Subdirección de Supervisión (SDS) como:

Datos :

Nº	AÑO	S.I. A SBN	S.I. A SDS	% CONLA SDS
10	2011	21641	4026	19%
11	2012	21036	3205	15%

Fuente: SBN

En tal sentido, la decisión de la Alta Dirección de abandonar el liderazgo sobre los bienes muebles fue una decisión política y no técnica, pues su participación a nivel nacional representaba la cuarta parte de las solicitudes de ingreso a la SBN. Incluso en el año de transición 2010, año en que la JPM se desactivó para heredar a la SDS la mayor parte de sus funciones, se tiene un 24% de solicitudes de ingreso sobre temas de bienes muebles.

Es pertinente señalar que el ROF se empezó a aplicar recién a partir del 2011 por lo que las funciones en el año 2010 se confunden entre la que era JPM y la nueva SDS.

La Alta Dirección antes de reforzar a la JPM ante el crecimiento de las solicitudes de ingreso que remitían las entidades estatales, para algún trámite ante la SBN, en calidad de ente rector de la gestión de los bienes muebles de propiedad estatal, a partir del año 2005, la Gerencia de Operaciones y posteriormente la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal fue rotando al personal de la JPM para fortalecer las área de bienes inmuebles, dejando sin personal el control y supervisión de los bienes muebles, lo cual puede observarse con la caída de las solicitudes de ingreso respondidas por la JPM (ver Figura N° 10).

Cuadro N° 04 Solicitudes de Ingreso a la JPM Vs. Solicitudes de Ingreso Respondidas

SOLICITUDES DE INGRESO SOBRE BIENES MUEBLES				
Nº	Año	Ingreso a JPM	Solicitudes Respondidas (con Oficios)	Porcentaje de solicitudes Respondidas
1	2002	2468	2049	83%
2	2003	2860	2328	81%
3	2004	3105	2307	74%
4	2005	3435	2999	87%
5	2006	4447	3795	85%
6	2007	4398	3388	77%
7	2008	5298	3270	62%
8	2009	5397	3252	60%
9	2010	5577	2870	51%
	Año	Ingreso a SDS	Solicitudes Respondidas (con Oficios)	Porcentaje de solicitudes Respondidas
10	2011	4026	1787	44%
11	2012	3205	946	30%

Fuente: SBN

En el Cuadro N° 04, se puede ver que el porcentaje de solicitudes de ingreso que la SBN respondía entre los años 2002 y 2010 incluso, estaban por encima del 50% respecto a las solicitudes de ingreso asignadas a la Jefatura de Patrimonio Mobiliario (ex JPM).

Obviamente, esta parte de las revisiones y/o supervisiones se realizaban por la ex Jefatura de Patrimonio Mobiliario, la cual contaba con un promedio de 13 personas (entre las que se encontraban el Jefe y una secretaria, los demás eran: 2 técnicos, 2 practicantes, 3 abogados y 4 ingenieros), personal que gradualmente fue disminuyendo en número, hasta que actualmente se encuentran 4 personas (2 técnicos, 1 practicante y 1 abogado) como parte de la Subdirección de Supervisión, los que en ningún caso pueden abastecerse para el control de los bienes muebles del Estado a nivel nacional.

Por otro lado, se fueron dando renunciaciones y en el caso de los practicantes que apoyaban la supervisión de los bienes muebles, con la revisión de inventarios cuando culminaron sus convenios de práctica, no fueron contratados como Servicios No Personales (SNP) o por Contratación Administrativa de Servicios (CAS) a fin de que siga el control de los bienes muebles, por el contrario éstos ya no fueron renovados ni fueron reemplazados con otro personal. Es así como se puede apreciar que el porcentaje de solicitudes de ingreso (sólo sobre temas de bienes muebles) respondidas cae hasta un 30% respecto de las solicitudes de ingreso que fueron asignadas en el año 2012 a la Subdirección de Supervisión SDS (ver Cuadro N° 04).

Con esta información se puede apreciar cómo el rezago y nula respuesta a los requerimientos de las entidades públicas, se han impuesto a las preocupaciones del día a día sobre temas diferentes a los bienes muebles, sin que la Alta Dirección de la SBN se preocupe del tema y las funciones

encomendadas a ésta, para el control de los bienes muebles como parte de los bienes muebles del Estado.

En el Cuadro N° 05 puede verificarse la tendencia decreciente de responder las solicitudes de ingreso contra la tendencia creciente de no responder a parte de las solicitudes de ingreso que se remiten a la SBN sobre bienes muebles.

Se puede apreciar que a partir de año 2005 las solicitudes de ingreso "No Respondidas" llegaron a su mínimo, y que de allí en adelante la tendencia de éstas ha sido en creciente aumento al no haber sido respondidas, ello debe relacionarse a que en muchos casos hay solicitudes de ingreso que no requieren ser respondidas, sin embargo la mayoría de estas, que pudieran o debieran ser respondidas, no tienen forma de ser respondidas ante el poco personal para la supervisión a nivel nacional.

Cuadro N° 05 Solicitudes de Ingreso Respondidas Vs. Solicitudes de Ingreso No Respondidas.

SOLICITUDES DE INGRESO SOBRE BIENES MUEBLES						
N°	AÑO	A JPM: 2002-2010	RESPONDIDAS	PORCENTAJE	NO RESPONDIDAS	PORCENTAJE
		A SDS: 2011-2012		RESPONDIDAS		NO RESPONDIDAS
1	2002	2468	2049	83%	419	17%
2	2003	2860	2328	81%	532	19%
3	2004	3105	2307	74%	798	26%
4	2005	3435	2999	87%	436	13%
5	2006	4447	3795	85%	652	15%
6	2007	4398	3388	77%	1010	23%
7	2008	5298	3270	62%	2028	38%
8	2009	5397	3252	60%	2145	40%
9	2010	5577	2870	51%	2707	49%
10	2011	4026	1787	44%	2239	56%
11	2012	3205	946	30%	2259	70%

Fuente: SBN

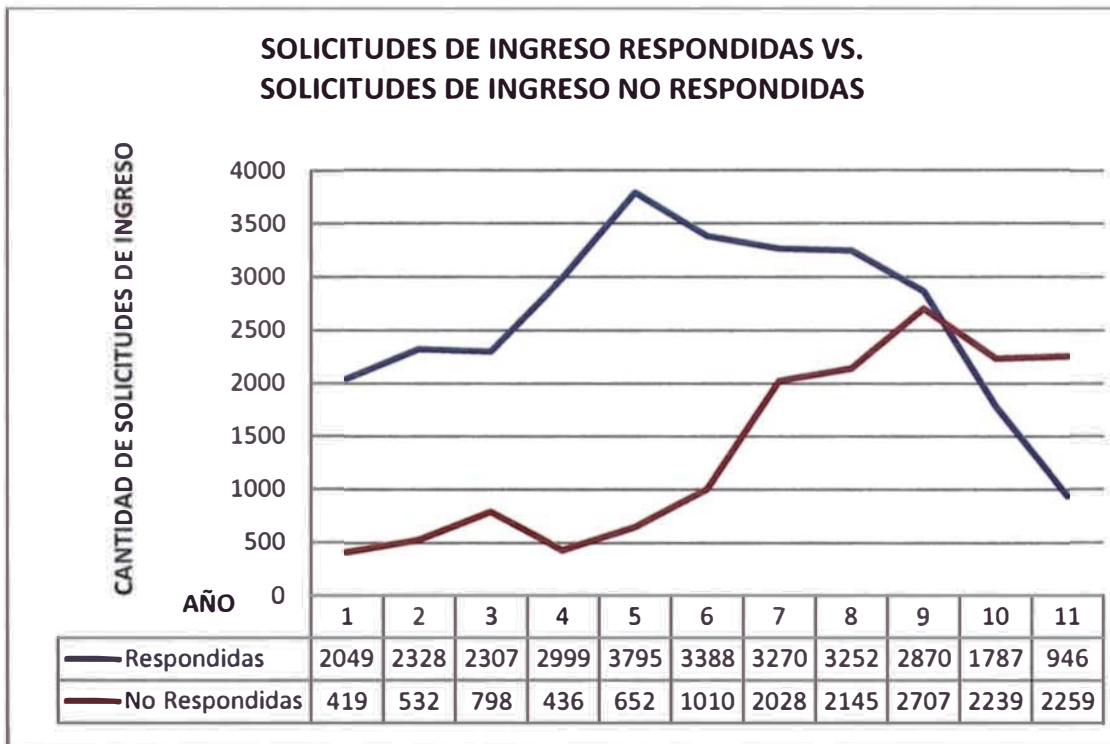


Figura N° 09 Solicitudes de Ingreso Respondidas Vs. Solicitudes de Ingreso No Respondidas.

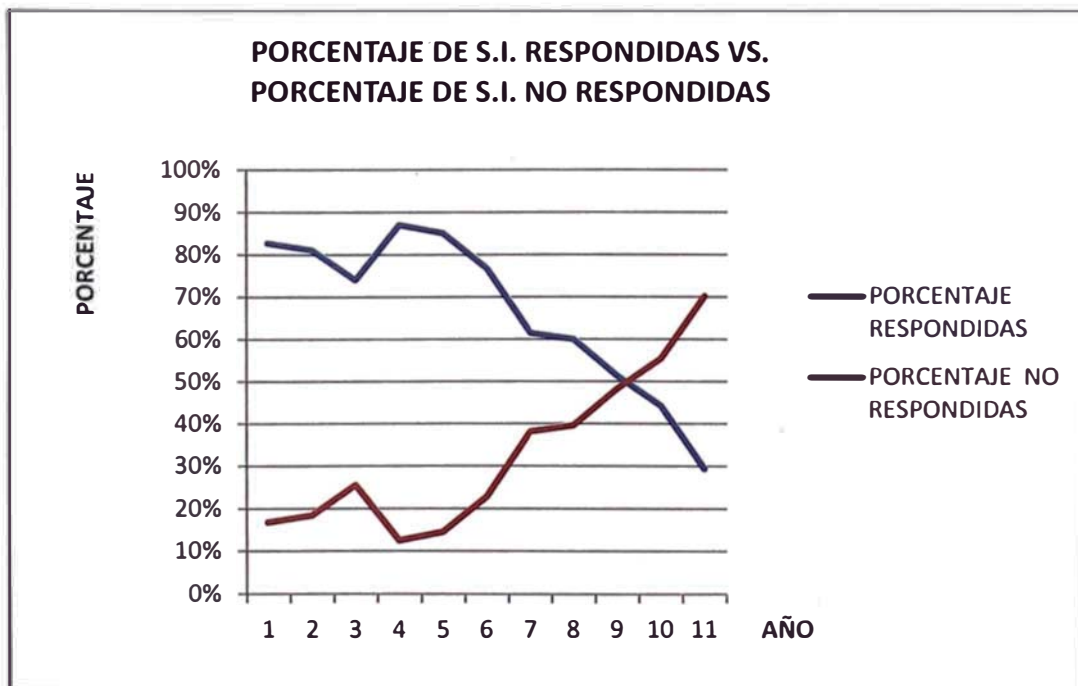


Figura N° 10 Porcentaje de Solicitudes de Ingreso Respondidas Vs. Solicitudes de Ingreso No Respondidas.

Por otro lado, subsiste la necesidad de las autoridades de las entidades públicas que se encuentran sometidas a auditorías, constantemente requieren respuesta acerca de la conformidad de los actos que vienen ejecutando a los bienes muebles estatales, pero que sin la respuesta del ente rector sobre la conformidad del acto aplicado, quedan en la incertidumbre, que con los años pudieran ser materia de investigaciones y de hallazgos, los cuales pudieran arrojar actos ejecutados sobre los bienes muebles sin sujetarse a las normatividad vigentes, al quedar sin revisión diversa documentación y ser remitidos al archivo, lo cual no es garantía de un eficaz y/o eficiente proceso.

También se puede inducir que los bienes muebles pueden estar utilizándose inadecuadamente y/o estar perdiéndose, sin que el ente rector tome las medidas correctivas del caso, al no existir índices de gestión que indiquen la evolución de los bienes muebles patrimoniales por causal de pérdida, robo o sustracción (incluyendo el hurto), que permita prever la supervisión de la mayor cantidad que información remitida por sus clientes, que garantice la visión de la SBN: *“Somos la garantía del mejor uso de los bienes estatales”*.

Finalmente, el control de la información que remiten las entidades públicas a la SBN, permitirá contar con información consolidada y obtener ratios que permitan medir la gestión y eficiencia de los servidores públicos.

3.2 PLANEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Al haberse determinado que es necesario el diseño de la subdirección de gestión de los bienes muebles, se presentan dos alternativas para proceder al diseño de ésta subdirección.

Para determinar la viabilidad del diseño de la subdirección que se encargue de la gestión de los bienes muebles se aplicará el método del Ranking de Enfrentamiento, considerando las siguientes alternativas:

Alternativa 1: Contratación de cuatro (4) especialistas mediante tercerización que apoyen a la Subdirección de Supervisión en los temas de gestión de bienes muebles. El personal será especialista en temas de bienes muebles, cuyo trabajo de atención de solicitudes de ingreso permitirá la satisfacción de las entidades públicas.

Alternativa 2: Diseñar la Subdirección de Gestión de Bienes Muebles del Estado, adicionando a 6 puestos de trabajo al CAP de la SBN.

Alternativa 1

Ventajas:

- Personal con experiencia en temas de bienes muebles.
- Dedicación exclusiva a tiempo completo.
- Implementación inmediata.
- Satisfacción de las Entidades Públicas.

Desventajas:

- Personal insuficiente.
- Parte del negocio de la SBN en manos de terceros.

Desconocimiento de las funciones del control sobre los bienes muebles.
Altas remuneraciones del personal.
Temporalidad del servicio.

Alternativa 2

Ventajas:

Experiencia en funciones y procesos de bienes muebles.
Personal comprometido con la SBN.
Personal suficiente para la subdirección
Satisfacción de las entidades públicas.
Personal permanente.
Trabajo en equipo.

Desventajas:

- Inversión previa aprobación del MEF.
- Autorización del MVCS para modificación del ROF y CAP.
- Bajas remuneraciones.
- Implementación paulatina.

Para la evaluación de la mejor alternativa, se plantean los siguientes factores:

- 1. Menor Tiempo de Atención de S.I.:** El tiempo promedio de atenciones de las solicitudes de ingreso a la SBN se verán reducidas al contar con mayor personal para la atención de la supervisión de los temas de bienes muebles.
- 2. Personal Suficiente:** El personal será en número mayor a fin de poder cubrir el porcentaje de solicitudes de ingreso que no son respondidas.
- 3. Personal Capacitado:** El personal integrante de la SBN, debe tener un alto nivel de experiencia y conocimiento de los procedimientos sobre temas de bienes muebles del Estado. El personal proactivo está empeñado con su aptitud

y talento en lograr una buena gestión de los bienes muebles que permita posicionarse a la SBN a nivel nacional.

4. Remuneración del Personal: La inversión permitirá que el personal se encuentre debidamente remunerado. En el caso de los especialistas éstos estarán por encima del nivel de sueldos actuales.

5. Compromiso con la SBN: El personal que ingrese a brindar su experiencia a favor de lograr las metas de la SBN deberá estar integrado con el personal existente que viene trabajando los temas de bienes muebles.

6. Productividad del Personal: El personal al integrarse estará en posición de incrementar la productividad de la actual gestión.

7. Trabajo en Equipo: El personal deberá tener que integrarse a fin de poder cubrir las atenciones de las diversas consultas de las entidades públicas, intercambiando conocimiento con el personal actual.

8. Satisfacción de la Entidades: Las solicitudes de ingreso con el incremento del número de especialistas, responderá un número mayor de consultas, logrando la satisfacción del personal de las entidades públicas que administran los bienes muebles estatales.

9. Motivación del Personal: El personal que se contrate por tercerización tendrá mejor motivación ante mejores remuneraciones. El personal que ingrese por selección al CAP, tendrá un puesto de trabajo con adecuadas remuneraciones.

10. Productividad del Personal: El personal que ingrese a la SBN debe estar capacitado para el seguimiento de los actos de gestión de los bienes muebles del Estado, proponiendo la regulación de procedimientos más viables y menos burocráticos.

3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para este caso se procederá a aplicar el método de Ranking de Factores o Ponderación de Factores, con la que se determinará la mejor alternativa. Con esta técnica colocaremos ponderaciones o pesos a cada factor para evaluar la mejor opción como alternativa de solución entre las dos planteadas.

MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO DE FACTORES

FACTORES		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	PUNTAJE	PESO (%)
F1	Menor Tiempo de Atención de S.I.	X	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	8
F2	Personal Suficiente	0	X	0	0	0	1	1	0	0	0	2	8
F3	Personal Capacitado	0	0	X	1	0	1	1	0	0	0	3	12
F4	Remuneración del Personal	1	1	0	X	0	0	0	0	0	0	2	8
F5	Compromiso con la SBN	0	1	0	0	X	0	0	1	0	0	2	8
F6	Productividad del Personal	1	1	0	0	0	X	0	0	0	0	2	8
F7	Trabajo en Equipo	0	1	1	0	0	0	X	0	0	0	2	8
F8	Satisfacción de las Entidades	1	1	0	1	1	0	1	X	1	0	6	24
F9	Motivación del Personal	1	1	0	0	0	0	0	0	X	0	2	8
F10	Eficiencia en el Control	0	1	1	0	0	0	0	0	0	X	2	8
TOTAL												25	100

Elaboración Propia

Se asignarán calificaciones para cada factor, según el siguiente detalle:

PUNTAJE	
5	EXCELENTE
4	MUY BUENO
3	BUENO
2	REGULAR
1	DEFICIENTE

Elaboración Propia

Elaboramos la matriz de enfrentamiento con las dos alternativas existentes. Al final multiplicaremos las ponderaciones o pesos por la calificación obtenida para cada factor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

FACTORES		PESO	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
			CALIFICACIÓN	PUNTOS	CALIFICACIÓN	PUNTOS
F1	Menor Tiempo de Atención de S.I.	8	2	16	5	40
F2	Personal Suficiente	8	2	16	4	32
F3	Personal Capacitado	12	4	48	4	48
F4	Remuneración del Personal	8	4	32	3	24
F5	Compromiso con la SBN	8	2	16	4	32
F6	Productividad del Personal	8	3	24	4	32
F7	Trabajo en Equipo	8	3	24	4	32
F8	Satisfacción de las Entidades	24	4	96	4	96
F9	Motivación del Personal	8	4	32	3	24
F10	Eficiencia en el Control	8	3	24	3	24
TOTAL		100		328		384

Elaboración Propia

Realizados los cálculos del caso, tenemos que la alternativa 2, es la más conveniente, cuyo caso se determina que se requiere el diseño de una subdirección para la gestión de los bienes muebles del Estado.

Esta propuesta de cambio no es por haber descubierto una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no para generar nuevas capacidades prácticas de acción con relación a los bienes muebles. En ese sentido, el diseño de esta subdirección no sólo deberá su accionar al control de los actos y contratos que realicen o firmen las entidades del Estado, revisar la normatividad obsoleta y regular procedimientos eficientes con relación a la administración de los bienes muebles, sino también a la supervisión de los inventarios físicos de los bienes muebles estatales, los cuales deben ser conciliados con la parte contable a fin

que sustenten los Balances Generales de las Entidades Públicas, verificar la existencia de los mismos, verificar los actos resolutivos con relación a ellos, en base a procedimientos rápidos y confiables. De hecho la SBN no vende productos por lo que con esta nueva subdirección el Estado ganará en gestión.

El diseño de la subdirección para la gestión de los bienes muebles del Estado se centra en la modificación del órgano de línea de la SBN, identificada como la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE).

La subdirección de gestión de los bienes muebles del Estado entonces resultará incorporada en el organigrama funcional de la SBN, bajo la dependencia de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal, al determinarse que será un órgano netamente operativo.

Actualmente la SBN no cuenta con una subdirección única que consolide las funciones sobre los bienes muebles, sino que en virtud del ROF, estas están asignadas entre las Subdirecciones de Supervisión, Subdirección de Desarrollo Inmobiliario, Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal, la Subdirección de Registro y Catastro, y la Subdirección de Normas y Capacitación.

La nueva subdirección asumirá atribuciones para supervisar los actos y procedimientos de alta, baja, inventarios y saneamiento, actos de administración como: afectación en uso, cesión en uso y arrendamiento, y los actos de disposición como: subasta pública, subasta restringida, donación, permuta, dación en pago, destrucción y transferencia, incluyendo la retribución de servicios.

Nótese la ubicación como parte del organigrama de la SBN. El resultado de la modificación del Organigrama de la SBN quedaría determinado como:

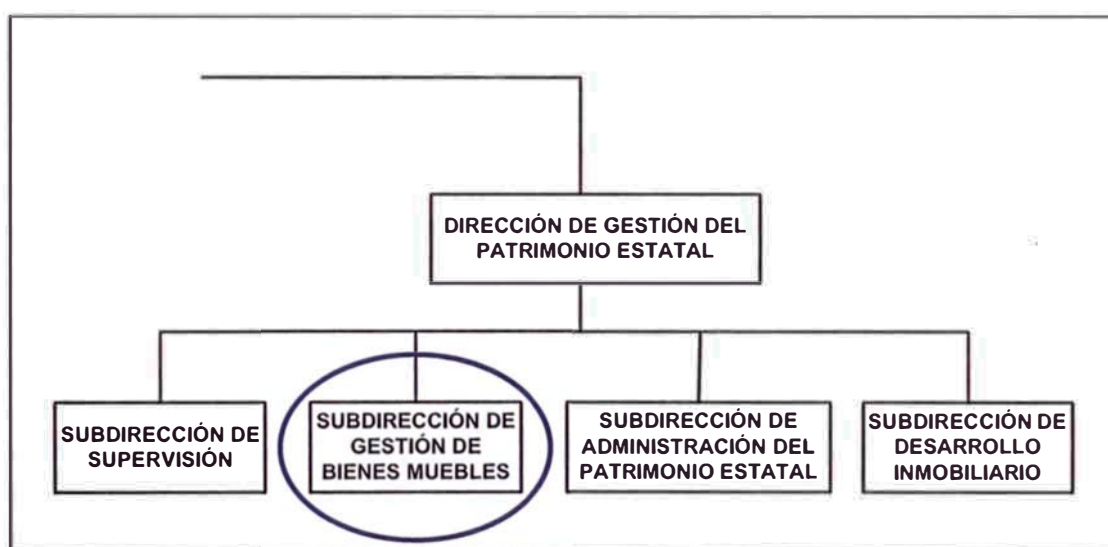


Figura N° 11 Organigrama Modificado de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales

En ese sentido, se requiere de la modificación del ROF de la SBN, cuyos artículos modificados de la versión vigente se adjuntan en el Anexo 03, en donde se están adicionando dos artículos referidos a la Subdirección de Gestión de Bienes Muebles y sus funciones específicas. En el documento propuesto podrá notar que las funciones de las otras tres Subdirecciones pertenecientes al Órgano de línea denominado Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal, se concentran en los bienes inmuebles, cuyas funciones se modificarán (véase modificaciones del actual ROF en negrita en el texto propuesto) a fin de que se identifiquen plenamente las nuevas competencias y no se dupliquen las funciones entre las subdirecciones existentes y la nueva subdirección. Así se deja el tema mobiliario a la nueva Subdirección de Gestión de Bienes Muebles, como puede apreciarse.

3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

El plan seguirá los siguientes lineamientos:

1. Identificación, selección de los procedimientos y su diseño. Toda vez que la implementación se realizará gradualmente, se ha procedido a determinar los procedimientos más solicitados, elaborando un diagrama de Pareto analizando los procedimientos más solicitados, debiendo destacar que están referidos a la ex JPM, ya que al estar estos procedimientos dispersos en diversas subdirecciones, actualmente no se tiene información.

Se empezará a desarrollar el plan del proceso de supervisión y asignar las solicitudes de ingreso para ser evaluadas por los servidores públicos que formarán parte de la nueva Subdirección.

La cantidad de puestos de trabajo se designa en función de los procesos de urgente atención. En ese sentido, la subdirección debe tener inicialmente siete (7) servidores públicos para garantizar el inicio de operaciones y la sostenibilidad de la atención a las solicitudes de ingreso sobre administración de los bienes muebles, siguiendo los procedimientos correspondientes (ver en Anexo 02, el cuadro completo de procedimientos más solicitados).

Cuadro N° 06 Procedimientos más solicitados de Bienes Muebles 2010

Nº	PROCEDIMIENTOS DE BIENES MUEBLES 2010	CANTIDAD DE S.I. RESPONDIDAS	PORCENTAJE ACUMULADO
1	DOCUMENTOS SOBRE ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES	585	21%
2	RESPUESTA A OFICIOS JPM SOBRE ACTOS	409	35%
3	INFORMACIÓN PARA LA JPM - ACTOS SOBRE BIENES MUEBLES	399	49%
4	INVENTARIO - SOLICITUD DE SOFTWARE	387	63%
5	INVENTARIO - REMISIÓN DE INVENTARIO	363	76%
6	REMITE DOCUMENTOS SOBRE DONACIÓN DE BIENES MUEBLES	298	86%
7	REMISIÓN DE DOCUMENTOS DE RESULTADOS DE SUBASTA PÚBLICA DE MUEBLES	116	90%
8	CONSULTAS TÉCNICO-LEGALES JPM	100	94%
9	RESULTADO DE LA INCINERACIÓN / DESTRUCCIÓN DE BIENES MUEBLES	57	96%
10	INCORPORACIÓN DE TIPOS DE BIENES MUEBLES AL CATALOGO NACIONAL DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO.	39	97%
11	CONOCIMIENTO SOBRE ALTA DE BIENES MUEBLES	22	98%
12	DONACIÓN DE BIENES MUEBLES	22	99%
13	INVENTARIO - SOLICITUD DE AMPLIACIÓN PARA LA REMISION DE INVENTARIO	18	99%
14	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE ALTA NO TIPIFICADA	16	100%
15	CAPACITACIÓN EN EL USO DEL SIMI	7	100%
Fuente: SBN		2838	

Los procedimientos del cuadro anterior se han evaluado mediante un Diagrama de Pareto, a fin de determinar los procedimientos más solicitados en el año 2010, año utilizado como base para identificar los procedimientos que se realizaban en la ex JPM, así se han identificado los primeros 15 procedimientos, evaluados teniendo en cuenta 2 838 solicitudes de ingreso, según se muestra a continuación:

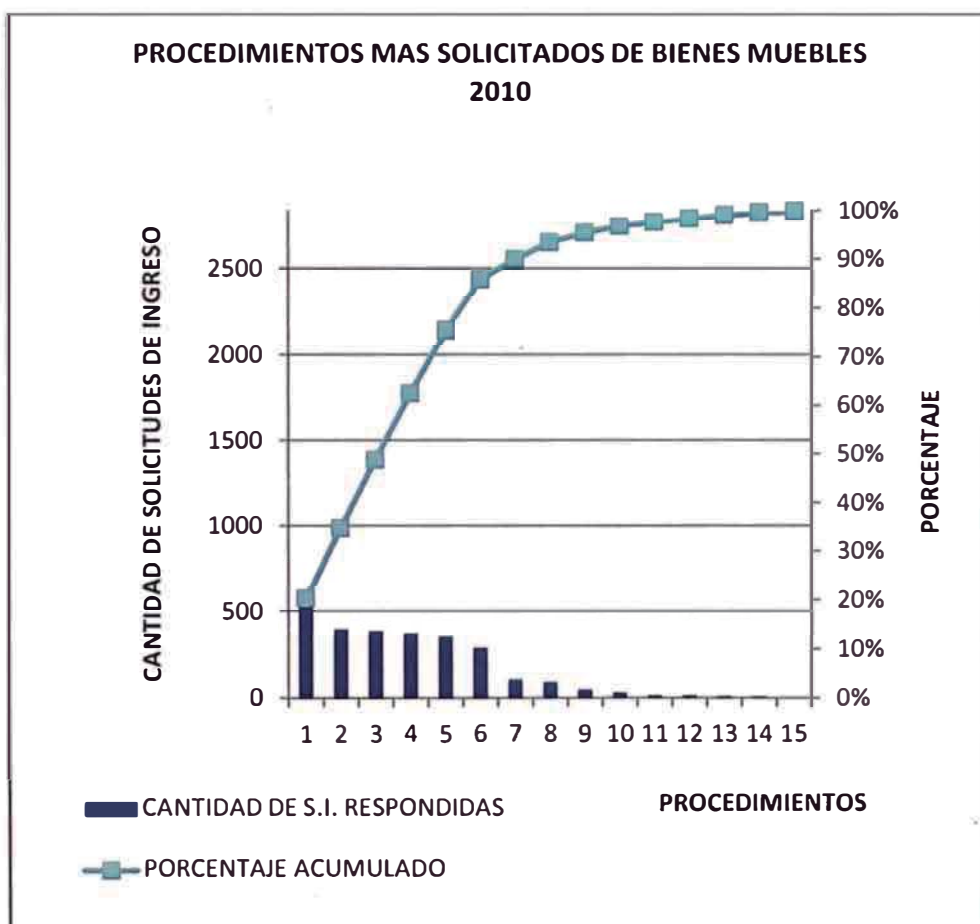


Figura N° 12 Procedimientos más Solicitados de Bienes Muebles 2010

Se desarrollarán e implementarán los procedimientos identificados mediante el Diagrama de Pareto (80/20), herramienta que permite determinar los procedimientos más solicitados, de manera que se implementen gradualmente todos los procedimientos, para cumplir los objetivos estratégicos de la SBN.

Se han identificado, los procedimientos más relevantes, con más frecuencia, que se indican a continuación, que constituyen aproximadamente el 80% de las solicitudes de ingreso sobre bienes muebles con referencia año 2010 (ver Cuadro N° 06)

2. Gestión del cambio. Se procederá a la sensibilización del personal y a la evaluación del ambiente.

Infraestructura para la ubicación de la Subdirección. Ante el escaso espacio físico de la Sede de la SBN, puede determinarse que como en la actualidad la documentación que es remitida para la evaluación de los procesos de disposición de los bienes muebles por las entidades del Estado son recibidos por la SDS, debiera ser allí la ubicación, en los puestos físicos en que actualmente el personal de la SDS verifica dicha información. Además, que ésta es la subdirección que más funciones aportaría a la nueva subdirección de bienes muebles, y personal que está a cargo de la supervisión de los actos de administración y disposición. La nueva subdirección será ubicada colindante con el personal de Supervisión a cargo de los inmuebles.

No obstante lo antes mencionado, es pertinente mencionar que la SBN requiere de infraestructura más amplia para que el personal supervisor de la SBN sobre los bienes estatales trabaje sin limitaciones de espacio.

3. Formalización de la nueva Subdirección en base a modificaciones en el ROF y procedimientos sobre bienes muebles. Requerimiento de equipos de cómputo necesarios para el personal, para lo cual se requiere que los puestos de trabajo se encuentren identificados en el ROF de la SBN, por lo que serán puestos pertenecientes al Cuadro de Asignación de Personal (CAP), ver Anexo 04.

Los puestos CAP que inicialmente deberán ser ocupados según el procedimiento asociado a su puesto de trabajo serán:

Cuadro N° 07 Puestos CAP de la Subdirección de Gestión de los Bienes Muebles

N°	PROCEDIMIENTOS	Puestos			Total
		Abogado	Ingeniero	Técnico	
1	RESPUESTAS A ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES	1			1
2	RESPUESTAS A OFICIOS SOBRE ACTOS	1			1
3	INFORMACION PARA LA SDS – ACTOS SOBRE BIENES MUEBLES	1			1
4	SOLICITUD DE SOFTWARE (SIMI)				
5	RESPUESTAS A REMISION DE INVENTARIO		1	1	2
6	RESPUESTAS A DONACION DE BIENES MUEBLES		1		1
7	SUBASTA PUBLICA DE BIENES MUEBLES		1		1
8	CONSULTAS TÉCNICO LEGALES				
9	DESTRUCCION DE BIENES MUEBLES	1			1
10	INCORPORACION DE TIPOS DE BIENES AL CATALOGO NACIONAL DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO		1		1
11	CONOCIMIENTO SOBRE ALTA DE BIENES MUEBLES			1	1
12	DONACION DE BIENES MUEBLES	1			1
SUBTOTAL		5	4	2	11
	Secretaria			1	1
	Subdirector		1		1
TOTAL		5	5	3	13

Elaboración Propia

Actualmente el personal que integra la SDS para la supervisión de los muebles son cuatro (4 puestos), los cuales pasarán a formar parte de la nueva subdirección, Asimismo, estará el personal (1 puesto) que responde consultas diversas de la Subdirección de Normas y Capacitación, el personal (2 puestos) que otorga opiniones favorables para el alta o la baja, que pertenecen a la Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal. Como la propuesta es incrementar a 13 el personal de la nueva subdirección, se requiere de 6 puestos adicionales, debiendo proceder generar el puesto del Subdirector de

Bienes Muebles, el puesto para la secretaria de la Subdirección y el de cuatro especialistas. El personal debe estar y ser capacitado para asimilar los procedimientos de bienes muebles de propiedad estatal, bajo la dirección de un Subdirector.

4. Capacitación del Personal. El personal seleccionado para la nueva subdirección no sólo debe tener la experiencia de años en la administración pública, sino que debe acreditar experiencia en la administración de los bienes muebles del Estado, habiendo recibido capacitación a nivel particular o por la misma SBN.

La capacitación al personal que sea seleccionado y que integre la nueva subdirección debe ser continua no sólo en los procedimientos a cargo de la supervisión de los bienes muebles por parte de la SBN. La Subdirección de Normas y Capacitación de la SBN debe promover capacitaciones internas para el personal en cursos afines como: Registro Contable, Balance General, Administración de Bienes de Capital y Seguros, Saneamiento Físico Legal de la propiedad Estatal, Valuaciones y Tasaciones de bienes muebles, Contrataciones, etc.

5. Implementación. Al iniciar las funciones de la Subdirección de Bienes Muebles, debe establecerse un procedimiento de cierre de expedientes con apoyo de personal técnico o practicantes, a fin de no distraer los casos que resuelvan los integrantes de la subdirección y dar celeridad a resolver los casos más críticos.

La implementación del diseño de la nueva subdirección se realizará una vez modificado el ROF y el CAP (lo cual podría demorar un plazo de seis

meses), comenzando el Ejercicio 2014, cuya operatividad se realizaría según el horizonte planeado.

Para las modificaciones del caso se debe utilizar el segundo semestre del 2013, a fin de superar las trabas de la administración pública, subsanando observaciones, coordinando con los sectores MEF y MVCS, recogiendo información de los procedimientos, el perfil de los puestos y los sueldos, etc.

Así se remitirá el nuevo proyecto del ROF de la SBN al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), para su aprobación mediante decreto supremo por dicho Ministerio, sector del que depende la SBN, lo cual podría tardar hasta un plazo de 6 meses. Para poder incorporar el nuevo personal al CAP que se requiere, el proyecto de modificación del CAP se debe remitir igualmente al MVCS para su evaluación y aprobación mediante resolución suprema en el segundo semestre del 2013, de manera que se implanten los cambios a inicios del 2014. Tanto en el caso de la modificación del ROF y del CAP se debe sustentar ante el Ministerio de Economía y Finanzas y será éste Ministerio quien autorice la modificación.

Sin embargo, sería recomendable poder iniciar con personal contratado mediante la modalidad de CAS, en tanto se habilitan las plazas del CAP, y se establece el presupuesto del caso para el siguiente ejercicio, lo cual podría demorar la conformación de los cuadros de la nueva subdirección.

Una alternativa para contar con personal adicional para cubrir los puestos de la nueva subdirección, no sería por la contratación de personal por Outsourcing, sino por tercerización de personal

especializado en las actividades de la SBN por un período determinado para desarrollar actividades que se relacionan con el modelo de negocio de la SBN.

6. Sostenibilidad. Para determinar la sostenibilidad de la nueva subdirección se contará con un **Programa de Sostenibilidad**, que debe tener en cuenta las acciones que incidan en los factores que impactan en la sostenibilidad. Factores como: el Institucional, técnico, operativo y financiero.

En el factor institucional, la SBN se debe capacitar constantemente al personal de la nueva subdirección, la búsqueda del reconocimiento del sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, y de otros sectores; coordinación con la SUNARP; la Dirección Nacional de Contabilidad Pública del MEF para el cruce de información del Inventario Patrimonial y Contable, debiendo regularse la obligatoriedad de que todo Balance General de cada entidad pública debe sustentarse con el Acta de Conciliación Patrimonio-Contable; que el personal de la Unidad de Control Patrimonial de las entidades públicas, sientan que sus solicitudes y trámites son atendidos de manera oportuna; y sobre todo que el rol capacitador de la SBN se multiplique para que el personal responsable de los bienes muebles estatales se constituya en un especialista, capacitación generada con presupuesto de la SBN, independiente del financiamiento de la nueva subdirección.

En el factor técnico, se debe buscar personal con bastante experiencia en el tema de gestión de bienes muebles; que trabaje en equipo; que se integre, que se sienta parte de la SBN; que cuente con Directivas actualizadas que muestren los procedimientos y tareas a seguir.

En el factor operativo, se debe buscar que el espacio físico donde tenga que trabajar el personal de la nueva subdirección sea el adecuado; contar con acceso a internet y a información de SUNARP, en el caso de los bienes muebles inscribibles como los vehículos y embarcaciones; con equipos siempre de última generación, lo cual debe ir de la mano con programas y software siempre actualizados.

7. Finalmente, se realizará un **seguimiento** de los indicadores de gestión a fin de determinar cualquier modificación en el proceso implantado, optimizando los recursos y los procedimientos para los bienes muebles, debiendo realizar seguimiento de indicadores y evaluaciones de avance y gestión del personal contratado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La función de la administración, registro y control fue otorgada según Ley N° 29151 a la SBN. En ese sentido, el análisis costo beneficio gira en torno al beneficio económico de la gestión y no de productos fabricados pues la SBN como entidad pública no genera productos para venta. Esta nueva subdirección será de mucha importancia desde el punto de vista táctico y operacional para la consolidación de la SBN en sus tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local). Como pilares esta subdirección tendrá la supervisión y el control, los cuales deben proporcionarse de todas maneras así resulte de un costo bastante elevado.

Para determinar la viabilidad de la implantación se ha determinado como índice de evaluación el número de solicitudes de ingreso sobre los actos de registro, administración y disposición de los bienes muebles, que son atendidas por la Subdirección de Supervisión, que servirá de base para determinar cómo beneficiará al Estado la implantación de la nueva forma de gestión de los bienes muebles a través de una sola subdirección.

Para analizar la viabilidad de la implantación de la Subdirección de Gestión de Bienes Muebles se ha determinado utilizar el análisis Beneficio-Costo, en base a los flujos de caja positivos que permitan determinar la procedencia de la solución. Asimismo se ha determinado el análisis de VAN y del TIR a fin de corroborar que la inversión esté asegurada y del retorno de la inversión en el tiempo de ejecución.

4.2 INFORMACIÓN DE SITUACION ECONÓMICA ACTUAL

Mediante la Ley N° 29626, se aprobó el Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2011, dentro del cual se encuentra considerada el Pliego 056 Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, por S/. 11 415 671,00 Nuevos Soles.

Asimismo, mediante la Ley N° 29812, se aprobó el Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2012, dentro del cual se encuentra considerada el Pliego 056 Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, por la suma de S/. 11 440 000,00 Nuevos Soles.

La composición del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) refleja que el 59.44% corresponde a la genérica de gasto de personal y obligaciones sociales, el 31.18% para atender gastos en bienes y servicios, 8.74% para gastos de activos no financieros; el detalle de las partidas genéricas del gasto es el siguiente:

Cuadro N° 08 Presupuesto SBN 2012

GENERICA DE GASTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			
	RO	RDR	TOTAL	ESTRUCTURAL %
2.1 PERSONAL Y OBLICACIONES SOCIALES	6.800.000		6.800.000	59,44
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	55.000		55.000	0,48
2.3 BIENES Y SERVICIO	2.430.000	1.137.000	3.567.000	31,18
2.5 OTROS GASTOS	18.000		18.000	0,16
2.6 ACTIVOS NO FINANCIEROS	1.000.000		1.000.000	8,74
TOTAL GENERAL	10.303.000	1.137.000	11.440.000	100,00

Fuente: SBN

Del presupuesto total asignado, se consideran recursos ordinarios (RO) por la suma de S/. 10 303 000,00 Nuevos Soles y de S/. 1 137 000,00 Nuevos Soles provenientes de recursos directamente recaudados (RDR).

Como puede notarse prácticamente el presupuesto institucional de la SBN se ha mantenido en los dos últimos años, por lo que se tendrá que trabajar en el tema de los nuevos puestos CAP, con argumentos sólidos como el planteado en el presente informe, de manera que el costo sea el mínimo posible pero se incremente el beneficio del Estado en gestión. Así tenemos que priorizar la rotación de los actuales puestos con el personal que resuelven temas sobre bienes muebles.

Será precisamente en base a este presupuesto que la SBN deberá rotar el actual personal para que sea viable el incremento de sólo 6 puestos CAP, ante la diferencia puesta de manifiesto entre los 13 puestos CAP ideales previstos en el Cuadro N° 07 y los 7 puestos del personal que actualmente atiende temas de bienes muebles, consignados en el Cuadro N° 09, para cubrir los puestos de la

nueva subdirección. El incremento de los 6 puestos CAP deberá ser aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entre estos se encuentran los puestos CAP para la secretaria y el subdirector. En ese sentido, para implantar la nueva subdirección de gestión de bienes muebles se requiere de una inversión de S/. 2 000 000,00 Nuevos Soles, lo que en este caso sólo se conseguirá con la autorización del MEF.

Cuadro N° 09 Puestos actuales cuyo personal resuelve temas de bienes muebles

N°	Procedimientos	Puestos			Total	Subdirección de Procedencia
		Abogado	Ingeniero	Técnico		
1	CONSULTAS SOBRE NORMATIVIDAD		1		1	SDNC
2	SOLICITUDES SOBRE EL SIMI (Consulta y Capacitación)		1		1	SDRC
3	OPINION FAVORABLE					
4	REQUERIMIENTO DE INFORMACION (Bienes incautados, Otros)		1		1	SDAPE
5	SUPERVION DE INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES		1	1	2	
6	ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES					
7	SOLICITUDES EN GENERAL DE DISPOSICION					
8	SUBASTA DE BIENES MUEBLES					
9	DONACION DE BIENES MUEBLES	1			2	SDS
10	SANEAMIENTO DE BIENES MUEBLES					
11	CESION EN USO MOBILIARIA					
12	DESTRUCCION DE BIENES MUEBLES					
TOTAL		1	4	2	7	

Elaboración Propia

4.2.1 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los costos de la implementación de la nueva Subdirección están compuestos por dos factores: salarios del personal y costos de bienes y servicios requeridos. Los salarios del personal al no sufrir incremento a lo largo de los

años ante la estabilidad económica nacional, se estima que no tendrán mayor incremento dentro de estos años.

Para que se desarrolle adecuadamente el trabajo del nuevo personal adicional contratado, se requiere de bienes y servicios, habiendo identificado a los equipos de cómputo (computadora), módulos de melanina para su puesto de trabajo y una silla giratoria (mobiliario), con lo cual, los costos de personal y bienes involucrados para respaldo de la gestión durante los primeros tres años de implementación serán como se muestra:

a) Costos del primer año de operaciones: 2014

PERSONAL

PERSONAL	CANTIDAD	SALARIO BRUTO MENSUAL (S/.)	COSTO UNITARIO MENSUAL PARA LA SBN (S/.)	SUBTOTAL MENSUAL (S/.)
Subdirector	1	8000.00	10173.33	10173.33
Especialista IV	2	5000.00	6358.33	12716.67
Especialista II	2	3000.00	3815.00	7630.00
Secretaria	1	1200.00	1526.00	1526.00

Costo Mensual Personal (S/.)	32046.00
Costo Anual Personal (S/.)	384552.00

BIENES

BIENES	CANTIDAD	COSTO DE ADQUISICION (S/.)	COSTO UNITARIO MENSUAL PARA LA SBN	SUBTOTAL MENSUAL (S/.)
Mobiliario	6	400.00	400.00	2400.00
Computadora	6	2000.00	42.00	252.00

Costo Mensual de Equipos y Servicios (S/.)	2652.00
Costo Anual de Equipos y Servicios (S/.)	31824.00

Costo total del primer año de operaciones: S/.

416376.00

b) Costos del segundo año de operaciones: 2015

PERSONAL

PERSONAL	CANTIDAD	SALARIO BRUTO MENSUAL (S/.)	COSTO UNITARIO MENSUAL PARA LA SBN (S/.)	SUBTOTAL MENSUAL (S/.)
Subdirector	1	8000.00	10173.33	10173.33
Especialista IV	2	5000.00	6358.33	12716.67
Especialista II	2	3000.00	3815.00	7630.00
Secretaria	1	1200.00	1526.00	1526.00

Costo Mensual Personal (S/.)	32046.00
Costo Anual Personal (S/.)	384552.00

BIENES

BIENES	CANTIDAD	COSTO DE ADQUISICION (S/.)	COSTO UNITARIO MENSUAL PARA LA SBN	SUBTOTAL MENSUAL (S/.)
Mobiliario	6	400.00	400.00	2400.00
Computadora	6	2000.00	42.00	252.00

Costo Mensual de Equipos y Servicios (S/.)	2652.00
Costo Anual de Equipos y Servicios (S/.)	31824.00

Costo total del segundo año de operaciones: S/. **416376.00**

c) Costos del tercer año de operaciones: 2016

PERSONAL

PERSONAL	CANTIDAD	SALARIO BRUTO MENSUAL (S/.)	COSTO UNITARIO MENSUAL PARA LA SBN (S/.)	SUBTOTAL MENSUAL (S/.)
Subdirector	1	8000.00	10173.33	10173.33
Especialista IV	2	5000.00	6358.33	12716.67
Especialista II	2	3000.00	3815.00	7630.00
Secretaria	1	1200.00	1526.00	1526.00

Costo Mensual Personal (S/.)	32046.00
Costo Anual Personal (S/.)	384552.00

BIENES

BIENES	CANTIDAD	COSTO DE ADQUISICION (S/.)	COSTO UNITARIO MENSUAL PARA LA SBN	SUBTOTAL MENSUAL (S/.)
Mobiliario	6	400.00	400.00	2400.00
Computadora	6	2000.00	42.00	252.00

Costo Mensual de Equipos y Servicios (S/.)

2652.00

Costo Anual de Equipos y Servicios (S/.)

31824.00

Costo total del tercer año de operaciones: S/.

416376.00

4.2.2 BENEFICIOS ESPERADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN

Para el cálculo del beneficio que reportará al Estado, se ha calculado en función de la tendencia de las solicitudes de ingreso a la JPM durante los años 2002-2012, según la Figura N° 08, las proyecciones de las solicitudes de ingreso que se recibirán en los años 2014, 2015 y 2016:

Ecuación lineal: $Y = 423.27 * X + 1993.1$ con $R^2 = 0.9649$

Asimismo, en base al cálculo del costo promedio de atención de una solicitud de ingreso en la actual SDS (Anexo 06) de S/. 340,54 Nuevos Soles (se ha considerado como costo referencial el costo por S.I. al ser la información con que se cuenta en base a sus actuales operaciones de la Subdirección de Supervisión, calculado mediante la TABLA ASME VM), y que se espera superar el 50% de solicitudes de ingreso que ingresarán a la SDS, que se espera responder entre los años 2014 y 2016, se tiene:

PROYECCION DE SOLICITUDES DE INGRESO SOBRE BIENES MUEBLES				
Nº	AÑO	CANTIDAD DE S.I.	COSTO EN ATENCION DE S.I. (S/.)	50% BENEFICIO EN ATENCION DE S.I. (S/.)
13	2014	7495	2552197.40	1276098.70
14	2015	7918	2696237.36	1348118.68
15	2016	8341	2840277.32	1420138.66

4.2.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad financiera del proyecto, determina que no existe riesgo de que la implantación de la nueva subdirección se quede sin fondos. En este sentido, el horizonte temporal del proyecto de 3 años se sustenta con la fuente de financiación que cubren los desembolsos año tras año.

AÑO	BENEFICIOS (S/.)	COSTOS (S/.)	BENEFICIO NETO BENEFICIO-COSTO	BENEFICIO/COSTO
2014	1276098.70	416376.00	859722.70	3.06
2015	1348118.68	416376.00	931742.68	3.24
2016	1420138.66	416376.00	1003762.66	3.41
			Promedio	3.24
VAN		8662.59		
TASA DE INTERÉS		18%		
			TIR	18.26306%

La nueva subdirección de gestión de bienes muebles es sostenible porque la partida correspondiente al flujo de caja neto es positiva todos los años considerados.

En base a lo antes expuesto, con una inversión inicial de S/. 2 000 000,00 Nuevos Soles y una tasa de descuento o tasa de interés de 18%, se espera un retorno promedio de S/. 1.18 Nuevos Soles por cada Nuevo Sol invertido,

teniendo un VAN positivo. Como el Beneficio Neto (Beneficio-Costo) > 0 , y el índice Beneficio/Costo > 1 podemos decir que el proyecto es rentable recuperando la inversión en 3 años. Lo propio se concluye al calcular los indicadores de viabilidad Valor Actual Neto: VAN > 0 , resulta un valor positivo que implica que el proyecto produce un rendimiento superior al mínimo requerido y la Tasa Interna de Retorno: TIR $> 18\%$ indicando que se acepta el proyecto, determinando en base a los resultados que el proyecto es viable.

4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

La nueva subdirección al ser una propuesta aún no implementada, se mostrarán resultados de proyecciones, por lo que se procederá a mostrar los costos y los resultados en los tres primeros años de implementada la nueva subdirección.

PROYECCION DE SOLICITUDES DE INGRESO S.I. SOBRE BIENES MUEBLES ATENDIDAS						
Nº	AÑO	CANTIDAD DE S.I.	COSTO EN ATENCION DE S.I. PROYECTADAS (S/.)	30% COSTO DE ATENCION DE S.I. SIN REALIZAR CAMBIOS (S/.)	50% BENEFICIO EN ATENCION DE S.I. CON EL PROYECTO (S/.)	DIFERENCIAS (S/.)
13	2014	7495	2552197,40	765659,22	1276098,70	510439,48
14	2015	7918	2696237,36	808871,21	1348118,68	539247,47
15	2016	8341	2840277,32	852083,20	1420138,66	568055,46

En ese sentido, estamos en condición de mencionar que se espera alcanzar el 50% de solicitudes de ingreso respondidas en los años del 2014 al 2016, teniendo en cuenta el 51% que se alcanzó en el 2010, superando el 30% de solicitudes de ingreso que se respondieron en el año 2012 (ver Cuadro N° 05), en la medida que se asignen los recursos del caso; índice que al irse

consolidando la nueva Subdirección de Gestión de Bienes Muebles irá superando paulatinamente hasta alcanzar el 80% de solicitudes de ingreso que serán respondidas.

Un índice adicional, será el seguimiento de la emisión del número de informes de supervisión, a los actos de administración y disposición de bienes muebles y a la supervisión de los inventarios de bienes muebles que servirán para cruzar con la información de la Oficina de Contabilidad, emitiendo el Acta de Conciliación Contable-Patrimonio, que garantice el sustento del Balance General de las entidades públicas, los cuales precisamente sirven para determinar la eficiencia del rol supervisor:

Cuadro N° 10 Informes emitidos sobre bienes muebles

N°	AÑO	SOLICITUDES DE INGRESO		INFORMES			PORCENTAJE DE INFORMES	
		A SDS	RESPONDIDAS	INVENTARIOS	ACTOS	TOTAL	SOLICITUDES DE INGRESO A SDS	SOLICITUDES DE INGRESO RESPONDIDAS
1	2010	5577	2870	105	200	305	5%	11%
2	2011	4026	1787	126	161	287	7%	16%
3	2012	3205	946	68	201	269	8%	28%

Fuente: SBN

El número de informes de supervisión emitidos se realiza en función de la solicitud de ingreso con la cual remiten información las entidades públicas sobre los actos de administración y/o disposición, y los inventarios de bienes muebles. Cifra que con la integración e incremento del nuevo personal se estaría superando el 30% de las solicitudes de ingreso respondidas, que serán ingresadas a la SBN.

CONCLUSIONES

1. Se requiere el diseño de una nueva subdirección de gestión de bienes muebles del Estado, que lidere los actos de registro, control, administración, supervisión, inventarios y saneamiento que realicen las entidades públicas a nivel nacional.
2. La subdirección de gestión de bienes muebles dependerá jerárquicamente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE) por ser un órgano netamente operativo.
3. El diseño de la nueva subdirección supone la modificación del Cuadro de Asignación de Personal, incrementando seis (6) puestos CAP, que se sumarían a los actuales 7 puestos que atienden temas de bienes muebles en subdirecciones diferentes con lo que sumarían 13 puestos (ver Anexo 04), el Reglamento de Organización y Funciones (ver Anexo 03), y desarrollar el Manual de Procedimientos de la SBN (ver Anexo 05).
4. Esta nueva subdirección asumirá el rol normativo a fin de actualizar las directivas en base procesos eficientes y rápidos, para que las entidades apliquen procedimientos claros, que facilite la administración sobre los bienes muebles del Estado.

5. La subdirección de gestión de bienes muebles aunque no podrá inicialmente responder a todos los actos que sobre sus bienes realicen las entidades públicas, estará en posición de responder el 50% de las solicitudes de ingreso sobre bienes muebles, dando conformidad a los actos aplicados sobre bienes muebles.
6. La creación de la nueva subdirección de gestión de bienes muebles permitirá alcanzar y mejorar los niveles estratégicos de la SBN.
7. Según el análisis Beneficio Costo, el VAN y el TIR la inversión en la creación de la subdirección de gestión de bienes muebles es viable.
8. La inversión económica se compensarán con los resultados de gestión estimados, teniendo un Estado que estará seguro de lo que tiene en bienes de capital (bienes muebles), recuperando la inversión en 3 años.

RECOMENDACIONES

1. Con la implantación de la nueva subdirección se podrá potenciar el rol supervisor sobre los bienes muebles, para corroborar la existencia, el uso, y las condiciones de seguridad de los bienes muebles estatales.
2. Promoviendo que las entidades públicas realicen el registro con información de calidad ante la SBN, bajo el seguimiento de la subdirección, se establecerá la disminución y/o eliminación del saneamiento de los bienes muebles de propiedad estatal.

3. El Estado a través de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública podría regular que obligatoriamente los Balances Generales de la Entidades Públicas se sustenten con las Actas de Conciliación Patrimonio-Contable, lo cual sería supervisado y controlado por la nueva Subdirección.

4. Con los índices de gestión que se determinen se procederá a rendir información a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal, a fin de que cuente con información relevante para la toma de decisiones y que con ella la Alta Dirección determine las políticas sobre los bienes muebles del Estado.

BIBLIOGRAFÍA, GLOSARIO Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Paul Harmon 2nd Edition
Business Process Change. Chapter 9
Editorial: Morgan Kaufmann Publisher (MK)
- Lee J. Krajewski – Larry P. Ritzman.
Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis.
Capítulo 6: Administración de la Calidad Total.
- Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta edición.
Numeral 8.3.2 Realizar el Control de Calidad: Herramientas y Técnicas.
- Mejora del diseño de la Organización para una gestión más eficiente de las inversiones. Módulo 6 Formulación del Reglamento de Organización y Funciones. <http://www.programacanon.org.pe/modulos/pdf/13.pdf>

GLOSARIO

Bienes Muebles de Propiedad Estatal: Los que señale como tales el Código Civil o los que no sean señalados como bienes inmuebles por dicho Código. Además, se entiende que son bienes muebles de propiedad estatal, los descritos en el Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado, así como todos aquellos bienes que sin estarlo, son susceptibles de ser incorporados al patrimonio estatal (numeral 1.4.1 de la Directiva N° 004-2002/SBN, que regula los Procedimientos para el Alta y la Baja de los bienes Muebles de Propiedad Estatal y su recepción por la Superintendencia de Bienes Nacionales, aprobada por Resolución N° 021-2002/SBN de fecha de publicación 25.07.2002).

DGPE: Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal. Es el órgano de línea de ámbito nacional encargado de planificar, dirigir, coordinar y controlar la adecuada administración de los bienes estatales a cargo de la SBN; el desarrollo del portafolio inmobiliario y la supervisión de los actos administrativos que sobre muebles e inmuebles estatales efectúen las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Bienes Estatales, fomentando la inversión, rentabilidad y uso eficiente de los mismos.

JPM: Ex Jefatura de Patrimonio Mobiliario que dependía jerárquicamente de la Gerencia de Operaciones de la SBN, y que resolvía los temas sobre los bienes

muebles de propiedad estatal, que administraba y de los que estaban a cargo de las entidades públicas.

Outsourcing: Contratación de personal para que atienda actividades específicas que no se relacionan con el modelo de negocio de la empresa, relacionadas con servicios, entre otros, de limpieza de instalaciones, de vigilancia o seguridad y Central de Llamadas.

SDAPE: Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal. Es la encargada de sustentar y aprobar los actos de adquisición y administración de los bienes estatales bajo competencia de la SBN, procurando una eficiente gestión de éstos, racionalizando su uso y optimizando su valor. Esta área depende funcionalmente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

SDDI: Subdirección de Desarrollo Inmobiliario. Es la encargada de programar, aprobar y ejecutar los procesos operativos relacionados con los actos de disposición de los bienes estatales bajo la competencia de la SBN, procurando una eficiente gestión del portafolio inmobiliario y desarrollo de mecanismos que incentiven la inversión pública y privada. Esta área depende funcionalmente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

SDNC: Subdirección de Normas y Capacitación. Es la encargada de elaborar las propuestas normativas y sus modificaciones, así como de compilar las normas que emita la SBN y/o tenga incidencia en el SNBE, procurando su difusión a través de programas de capacitación al personal a cargo de los actos de adquisición, administración, disposición y registro de los bienes estatales y por otros medios de comunicación. Esta área depende funcionalmente de la Dirección de Normas y Registro (DNR).

SDRC: Subdirección de Registro y Catastro. Es la encargada de administrar, ejecutar y controlar todas las acciones relativas al SINABIP, así como conducir el Catastro Nacional de las propiedades inmobiliarias del Estado. Esta área depende funcionalmente de la Dirección de Normas y Registro.

SDS: Subdirección de Supervisión. Es la encargada de programar y ejecutar los procesos de supervisión sobre muebles e inmuebles estatales y de los actos que recaen sobre éstos, así como respecto del cumplimiento del debido procedimiento que ejecuten las entidades para la adecuada administración de dichos bienes de acuerdo a la normatividad vigente. Esta área depende funcionalmente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

S.I.: Solicitud de ingreso. Documento que ingresa por Mesa de Partes de la SBN solicitando algún servicio al Ente Rector o simplemente remitiendo información para el Sistema de Información Nacional de Bienes Estatales (SINABIP).

SNBE: Sistema Nacional de Bienes Estatales, creado mediante Ley N° 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.

Tabla ASME VM: Herramienta ASME Versión Mejorada (ASME: American Society of Mechanical Engineers) de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Método de análisis que inicialmente se usaba para análisis en procedimientos fabriles y que hoy se utilizan para analizar procedimientos administrativos, autorizada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Tercerización: Contratación de personal especializado en actividades que sí se relacionan con el modelo de negocio de la empresa, obteniendo personal experto sobre el cual se le solicita trabajar, para la consecución de los objetivos

de la empresa, por un período determinado, con prestaciones y beneficios con los que cuentan los trabajadores de esa organización.

UTD: Unidad de Trámite Documentario de la SBN.

ANEXOS

- Anexo 01:** Solicitudes de Ingreso por Mesa de Partes SBN, para los procedimientos más solicitados de Bienes Muebles - 2010.
- Anexo 02:** Solicitudes de Ingreso por Mesa de Partes SBN para los procedimientos más solicitados de Bienes Muebles - 2011.
- Anexo 03:** Modificación del Subcapítulo II del Capítulo VIII de los Órganos de línea del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la SBN.
- Anexo 04:** Modificación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la SBN, para el Personal de la Subdirección de Gestión de Bienes Muebles.
- Anexo 05:** Modificación del Manual de Procedimientos (MAPRO) de la SBN, sobre Bienes Muebles.
- Anexo 06:** Tabla ASME VM - Costo de Atención de Solicitud de Ingreso Vía Trámite Documentario sobre Bienes Muebles de la Subdirección de Supervisión (SDS).

ANEXO 01: SOLICITUDES DE INGRESO POR MESA DE PARTES SBN PARA LOS PROCEDIMIENTOS MÁS SOLICITADOS DE BIENES MUEBLES – 2010.

Nº	PROCEDIMIENTOS DE BIENES MUEBLES 2010	CANTIDAD DE S.I. RESPONDIDAS	PORCENTAJE ACUMULADO
1	DOCUMENTOS SOBRE ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES	585	20%
2	RESPUESTA A OFICIOS JPM SOBRE ACTOS	409	35%
3	INFORMACIÓN PARA LA JPM - ACTOS SOBRE BIENES MUEBLES	399	49%
4	INVENTARIO - SOLICITUD DE SOFTWARE	387	62%
5	INVENTARIO - REMISIÓN DE INVENTARIO	363	75%
6	REMITEN DOCUMENTOS SOBRE DONACIÓN DE BIENES MUEBLES	298	85%
7	REMISIÓN DE DOCUMENTOS DE RESULTADOS DE SUBASTA PÚBLICA DE MUEBLES	116	89%
8	CONSULTAS TÉCNICO-LEGALES JPM	100	93%
9	RESULTADO DE LA INCINERACIÓN / DESTRUCCIÓN DE BIENES MUEBLES	57	95%
10	INCORPORACIÓN DE TIPOS DE BIENES MUEBLES AL CATALOGO NACIONAL DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO.	39	96%
11	CONOCIMIENTO SOBRE ALTA DE BIENES MUEBLES	22	97%
12	DONACIÓN DE BIENES MUEBLES	22	97%
13	INVENTARIO - SOLICITUD DE AMPLIACIÓN PARA LA REMISION DE INVENTARIO	18	98%
14	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE ALTA NO TIPIFICADA	16	99%
15	CAPACITACIÓN EN EL USO DEL SIMI	7	99%
16	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE BAJA NO TIPIFICADA	7	99%
17	DECOMISO DE BIENES MUEBLES	6	99%
18	ACREDITACIÓN DE FUNCIONARIO PARA REGISTRO DE INFORMACIÓN EN EL SINABIP	5	100%
19	SANEAMIENTO DE PROPIEDAD MOBILIARIA DEL ESTADO	5	100%
20	CONOCIMIENTO SOBRE AFECTACIÓN EN USO DE BIENES MUEBLES	3	100%
21	CONOCIMIENTO SOBRE VENTA DIRECTA DE BIENES MUEBLES	3	100%
22	INFORMACIÓN SOBRE INCAUTACION DE BIENES MUEBLES	2	100%
23	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL, MINISTERIO PÚBLICO, PNP, ETC. - GO	1	100%
TOTAL		2870	

Fuente: SBN

Teniendo en cuenta las frecuencias de los siguientes procedimientos se puede determinar cuáles son los más solicitados:

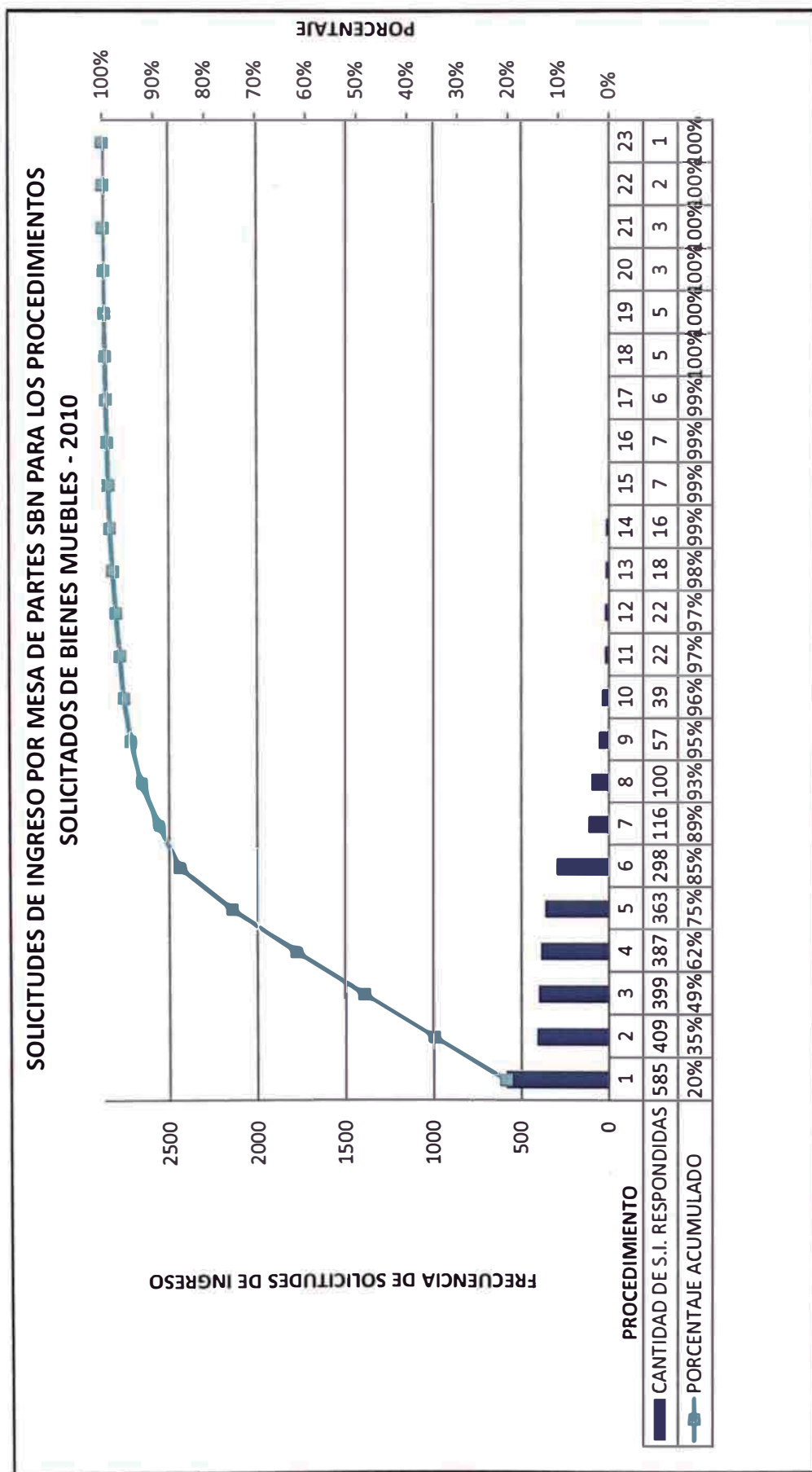


Figura N° 13 Solicitudes de Ingreso por Mesa de Partes SBN para los procedimientos solicitados de Bienes Muebles 2010

**ANEXO 02: SOLICITUDES DE INGRESO POR MESA DE PARTES SBN
PARA LOS PROCEDIMIENTOS SOLICITADOS DE BIENES MUEBLES - 2011**

Nº	PROCEDIMIENTOS DE BIENES MUEBLES 2011	CANTIDAD DE S.I. RESPONDIDAS	PORCENTAJE ACUMULADO
1	DOCUMENTOS SOBRE BAJA DE BIENES MUEBLES	581	33%
2	REMITEN DOCUMENTOS SOBRE DONACION DE BIENES MUEBLES	297	49%
3	RESPUESTA A OFICIOS SDS (211) Y A JPM (74)	285	65%
4	CONOCIMIENTO SOBRE ACTOS DE BIENES MUEBLES	250	79%
5	CONOCIMIENTO SOBRE ALTA DE BIENES MUEBLES	67	83%
6	CONOCIMIENTO DE DESTRUCCION DE BIENES MUEBLES	49	86%
7	INFORMACION PARA DGPE	36	88%
8	INFORMACION PARA SDS	32	89%
9	SANEAMIENTO DE PROPIEDAD MOBILIARIA DEL ESTADO	27	91%
10	CONOCIMIENTO DE SUBASTA PUBLICA DE BIENES MUEBLES	26	92%
11	INFORMACION PARA LA JEFATURA DE PATRIMONIO MOBILIARIO	21	94%
12	REMISION DE DOCUMENTOS DE RESULTADOS DE SUBASTA PUBLICA DE MUEBLES	17	94%
13	INCORPORACION DE TIPOS DE BIENES MUEBLES AL CATALOGO NACIONAL DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO.	16	95%
14	CONOCIMIENTO DE SUBASTA RESTRINGIDA DE BIENES MUEBLES	15	96%
15	INVENTARIO	12	97%
16	CONOCIMIENTO SOBRE ACTOS DE DISPOSICION, ADMINISTRACION, GESTION, ADQUISICION Y RECUPERACION.	8	97%
17	CONOCIMIENTO SOBRE ACTOS SG	6	98%
18	DONACION DE BIENES MUEBLES	6	98%
19	INVENTARIO - SOLICITUD DE SOFTWARE	6	98%
20	CONOCIMIENTO SOBRE AFECTACION EN USO DE BIENES MUEBLES	5	99%
21	CONSULTAS SOBRE ACTOS DE DISPOSICION, ADMINISTRACION, GESTION, ADQUISICION Y RECUPERACION	5	99%
22	RESULTADO DE LA INCINERACION / DESTRUCCION DE BIENES MUEBLES	5	99%
23	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE ALTA NO TIPIFICADA	4	99%
24	SOLICITUD DE OPINION FAVORABLE PARA CAUSAL DE BAJA NO TIPIFICADA	4	100%
25	CONSULTAS TECNICO-LEGALES JPM	2	100%
26	REQUERIMIENTO DE INFORMACION DEL PODER JUDICIAL, MINISTERIO PUBLICO, PNP, ETC - DGPE	4	100%
27	CONSULTAS LEGALES GENERALES E INSTITUCIONALES	1	100%
TOTAL		1787	

Fuente: SBN

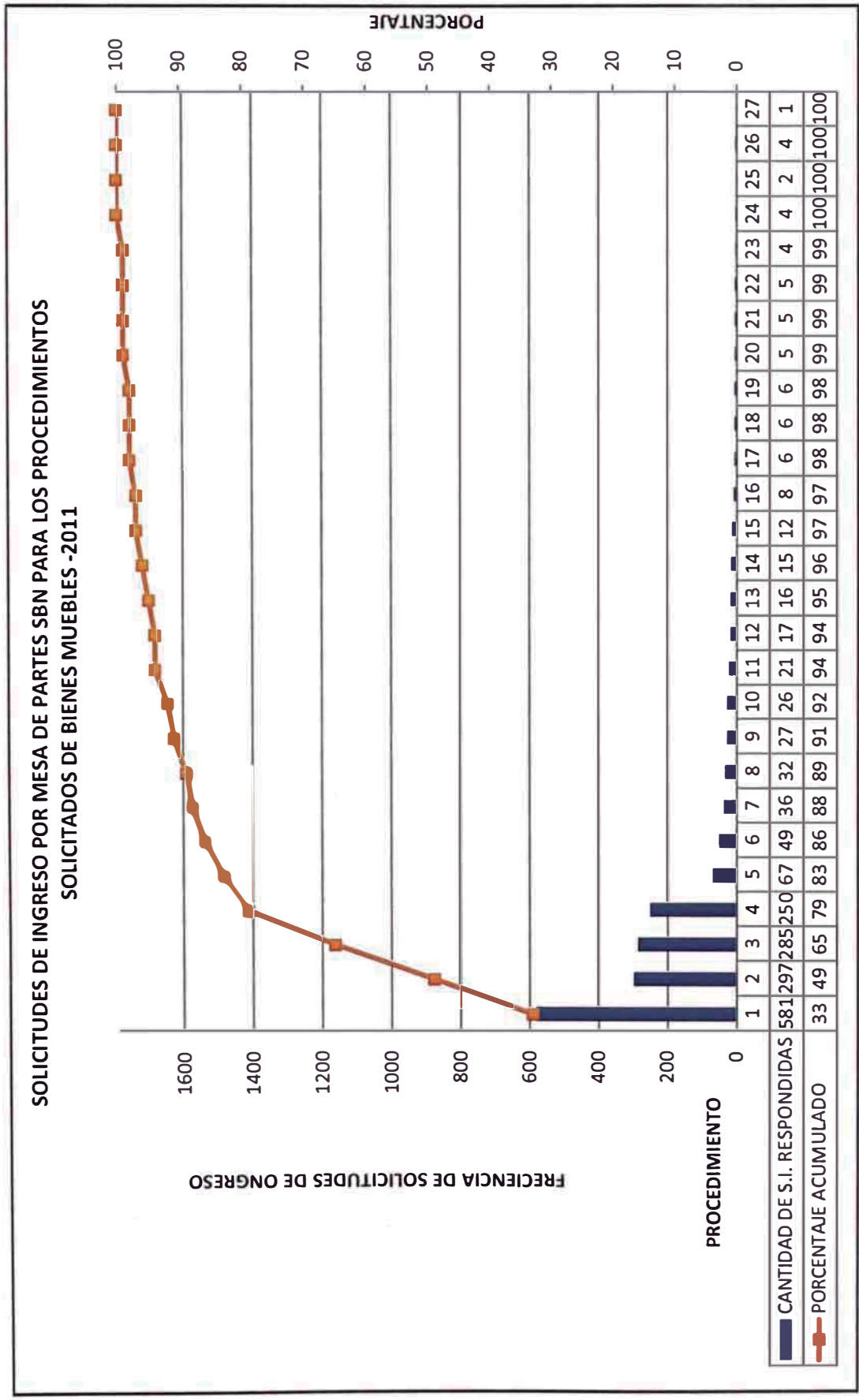


Figura N° 14 Solicitudes de Ingreso por Mesa de Partes SBN para los procedimientos solicitados de Bienes Muebles 2011

ANEXO 03: MODIFICACIÓN DEL SUBCAPÍTULO II DEL CAPÍTULO VIII DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA DEL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA SBN.

SUB CAPÍTULO II DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO ESTATAL

Artículo 40º.- Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal

La Dirección de Gestión del patrimonio Estatal es un órgano de línea de ámbito nacional encargado de planificar, dirigir, coordinar y controlar la adecuada administración de los bienes estatales (**muebles e inmuebles**) a cargo de la SBN; el desarrollo del portafolio inmobiliario y la supervisión de los actos administrativos que sobre muebles e inmuebles estatales efectúen las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Bienes Estatales, fomentando la inversión, rentabilidad y uso eficiente de los mismos.

Artículo 41º.- Funciones Específicas

Son funciones específicas de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal:

- a) Planificar y controlar las acciones relacionadas con los actos de adquisición, administración y disposición de los bienes estatales bajo competencia de la SBN.
- b) Aprobar el Plan de Supervisión de las acciones de gestión, cautela y defensa que efectúan las Entidades sobre bienes estatales (**bienes muebles e inmuebles**) bajo responsabilidad y de los bienes incautados.
- c) Suscribir los contratos vinculados a los actos de adquisición, administración y disposición de los bienes estatales, dentro de los parámetros de su competencia.
- d) Planificar y supervisar las acciones de diagnóstico y saneamiento físico-legal, de los bienes estatales de competencia de la SBN.

- e) Evaluar y supervisar las actividades relacionadas con el fomento de la inversión e identificación de oportunidades, respecto de los bienes estatales **(bienes muebles e inmuebles)**, dentro de parámetros de su competencia.
- f) Planificar y supervisar las actividades de identificación y reserva de los bienes estatales de carácter y alcance nacional a fin de promover los proyectos de interés nacional.
- g) Evaluar la ejecución de las inspecciones técnicas sobre bienes estatales **(bienes muebles e inmuebles)**.
- h) Verificar la adecuada atención de las denuncias relacionadas con la administración de los bienes estatales **(bienes muebles e inmuebles)**.
- i) Evaluar y comunicar las opiniones técnicas relacionadas con los actos de disposición que ejecutan las entidades respecto de predios de propiedad estatal.
- j) Informar y notificar a las entidades públicas correspondientes y poner en conocimiento a la Contraloría General de la República los actos que contravienen las normas del SNBE.
- k) Resolver en segunda instancia los recursos impugnativos respecto de los actos administrativos emitidos por las Subdirecciones a su cargo.
- l) Impulsar en el ámbito interno o ante la autoridad competente, las acciones recomendadas en el curso de las actividades de supervisión.
- m) Comunicar a la Procuraduría Pública los conflictos que surjan como consecuencia del ejercicio de las funciones y atribuciones de la SBN, para la defensa de sus intereses.
- n) Comunicar al Superintendente Nacional de Bienes Estatales el resultado de las acciones de supervisión **(de los bienes muebles e inmuebles)**.
- o) Proponer el desarrollo de mecanismos que permitan el uso de instrumentos financieros basado en los activos del Estado.

- p) Supervisar la incorporación y actualización de información al SINABIP **(de los bienes muebles e inmuebles del Estado).**
- q) **Supervisar la incorporación de nuevos tipos de bienes muebles al Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado.**
- r) Emitir resoluciones en materia de su Competencia.
- s) Las demás que le correspondan de acuerdo a la normatividad vigente y/o le sean asignadas por la autoridad superior.

Artículo 42º.- Subdirecciones

La Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con las siguientes subdirecciones:

Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal

Subdirección de Supervisión

Subdirección de Desarrollo Inmobiliario

Subdirección de Gestión de Bienes Muebles

Artículo 43º.- Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal

La Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal es la encargada de sustentar y aprobar los actos de adquisición y administración de los bienes estatales bajo competencia de la SBN, procurando una eficiente gestión de éstos racionalizando su uso y optimizando su valor.

Esta subdirección depende jerárquicamente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

Artículo 44º.- Funciones Específicas

Son funciones específicas de la Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal:

- a) Sustentar y aprobar los actos de adquisición y administración de los **bienes inmuebles** bajo competencia de la SBN.
- b) Realizar el diagnóstico y/o saneamiento técnico-legal de la propiedad inmobiliaria estatal, así como de la propiedad de las Entidades que lo soliciten, previa suscripción de Convenio respectivo.
- c) Aprobar la extinción de los actos de administración de los predios estatales bajo competencia de la SBN.
- d) Aprobar la formalización de la reversión de los terrenos eriazos conforme a las normas de la materia.
- e) Aprobar la inscripción de dominio a favor del Estado de los lotes que el Organismo de Formalización de la propiedad Informas – COFOPRI hubiere afectado en uso.
- f) Tramitar la inscripción de los actos administrativos de su competencia ante la Superintendencia Nacional de los registros Públicos.
- g) Constituir servidumbres, cargas, gravámenes y demás derechos reales conforme a Ley, así como disponer su levantamiento.
- h) Proyectar los contratos y documentos referidos a los actos de adquisición y administración de **bienes inmuebles**, cuando corresponda.
- i) Recibir y administrar los **bienes inmuebles** decomisados y los recuperados en vía judicial o administrativa.
- j) Recibir y custodiar los **bienes inmuebles** puestos a disposición administrativa de la SBN.
- k) Intervenir en representación del Estado en las diligencias administrativas de deslinde y titulación de predios, así como en los procedimientos de prescripción adquisitiva de dominio y títulos supletorios notariales de predios del Estado.
- l) Suscribir, cuando corresponda, Actas de Entrega-Recepción Provisional de **bienes inmuebles** de propiedad estatal, así como de **bienes inmuebles** entregados en custodia.

- m) Efectuar procedimientos administrativos ante Municipalidades y empresas de servicios, respecto de la adquisición o recuperación del dominio y/o administración de los bienes de propiedad estatal.
- n) Identificar los **bienes inmuebles** estatales de carácter y alcance nacional.
- o) Registrar y actualizar en el SINABIP, la información sobre **bienes inmuebles** obtenida en el ejercicio de las funciones de su competencia, remitiendo la documentación que la sustenta al área competente.
- p) Emitir resoluciones en materia de su competencia.
- q) Mantener informado al Director de Gestión del Patrimonio Estatal sobre el cumplimiento de las acciones ejecutadas.
- r) Las demás que le correspondan de acuerdo a la normatividad vigente y/o le sean asignadas.

Artículo 45º.- Subdirección de Supervisión

La subdirección de Supervisión es la encargada de programar y ejecutar los procesos de supervisión sobre **bienes inmuebles** estatales y de los actos que recaen sobre éstos, así como respecto del cumplimiento del debido procedimiento que ejecuten las Entidades para la adecuada administración de dichos bienes de acuerdo a la normatividad vigente.

Esta **Subdirección** depende jerárquicamente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

Artículo 46º.- Funciones Específicas

Son funciones específicas de la Subdirección de Supervisión:

- a) Elaborar, proponer y ejecutar el Plan de Supervisión de **bienes inmuebles**.

- b) Supervisar el cumplimiento de los actos y procedimientos efectuados por las Entidades sobre los actos de adquisición, administración, disposición y registro de los **bienes inmuebles**, recomendando las acciones correctivas y/o que se ponga en conocimiento de las instancias que correspondan para la aplicación de las sanciones pertinentes.
- c) Supervisar las acciones de cautela y defensa de los **bienes inmuebles** por parte de las Entidades.
- d) Apoyar a las Entidades en la identificación de la situación técnico-legal de los **bienes inmuebles** bajo su competencia, supervisando el oportuno y correcto cumplimiento de dichas acciones de acuerdo a la normatividad vigente.
- e) Supervisar el cumplimiento de los actos y contratos aprobados o suscritos por la SBN respecto de los **bienes inmuebles** de propiedad estatal.
- f) Supervisar los actos y procedimientos que efectúan las entidades respecto de los **bienes inmuebles** incautados.
- g) Programar y ejecutar cuando corresponda, las inspecciones técnicas de los **bienes inmuebles** de las Entidades
- h) Velar porque las Entidades adopten mecanismos para la administración y control de sus **bienes inmuebles** y de aquellos que se encuentren bajo su competencia.
- i) Cautelar el uso y administración de los **bienes inmuebles** bajo competencia de la SBN.
- j) Supervisar el oportuno registro de información en el SINABIP por las Entidades.
- k) Registrar y actualizar en el SINABIP la información obtenida en el ejercicio de sus funciones, remitiendo la documentación que la sustenta a la **Subdirección** competente.

- l) Verificar el cumplimiento de la finalidad asignada a los **bienes inmuebles**, comunicando el incumplimiento a las Subdirecciones competentes de la SBN y/o de la Entidad respectiva para las acciones a que hubiere lugar.
- m) Requerir información a las Entidades y particulares que ejerzan o hayan ejercido algún derecho sobre **bienes inmuebles** estatales.
- ñ) Asesorar y absolver consultas técnico-legales formuladas por la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal sobre expedientes administrativos en trámite.
- n) Atender denuncias de la ciudadanía relacionadas con la administración de los **bienes inmuebles** estatales.
- o) Emitir resoluciones en materia de su competencia.
- p) Mantener informado al Director de Gestión del Patrimonio Estatal sobre el cumplimiento de las acciones ejecutadas.
- q) Las demás que le correspondan de acuerdo a la normatividad vigente y/o le sean asignadas por la autoridad superior.

Artículo 47º.- Subdirección de Desarrollo Inmobiliario

La Subdirección de Desarrollo inmobiliario es la encargada de programar, aprobar y ejecutar los procesos operativos relacionados con los actos de disposición de los **bienes inmuebles** bajo la competencia de la SBN, procurando una eficiente gestión del portafolio inmobiliario y el desarrollo de mecanismos que incentiven la inversión pública y privada.

Esta Subdirección depende jerárquicamente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

Artículo XX°.- Subdirección de Gestión de Bienes Muebles

La Subdirección de Gestión de Bienes Muebles es la encargada de sustentar y aprobar los actos de adquisición, administración, disposición, saneamiento y registro de los bienes muebles bajo competencia de la SBN y de la Entidades públicas, procurando una eficiente gestión de éstos racionalizando su uso y optimizando su valor.

Esta subdirección depende jerárquicamente de la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal.

Artículo XX°.- Funciones Específicas

- a) Elaborar, proponer y ejecutar el Plan de Supervisión de **bienes muebles**.
- b) Supervisar el cumplimiento de los actos y procedimientos efectuados por las Entidades sobre los actos de adquisición, administración, disposición, saneamiento y registro de los **bienes muebles**, recomendando las acciones correctivas y/o que se ponga en conocimiento de las instancias que correspondan para la aplicación de las sanciones pertinentes.
- c) Supervisar las acciones de cautela y defensa de los **bienes muebles** por parte de las Entidades.
- a) Supervisar el cumplimiento de los actos y contratos aprobados o suscritos por la SBN respecto de los **bienes muebles** de propiedad estatal.
- d) Supervisar los actos y procedimientos que efectúan las entidades respecto de los **bienes muebles** incautados.
- e) Sustentar y aprobar los actos de adquisición, administración y disposición de los **bienes muebles** bajo administración de la SBN.
- f) Promover el saneamiento de los bienes muebles de propiedad estatal por parte de las Entidades públicas y su puesta en valor de ser el caso.

- g) Recepcionar el Inventario Mobiliario Institucional que conjuntamente con el Informe Final de Inventario y el Acta de Conciliación que deben remitir las entidades, para la supervisión correspondiente.
- h) Recibir y administrar los bienes muebles decomisados y los recuperados en vía judicial o administrativa.
- i) Recibir y custodiar los bienes muebles puestos a disposición administrativa de la SBN.
- j) Suscribir, cuando corresponda, Actas de Entrega-Recepción Provisional y/o Definitiva de bienes muebles de propiedad estatal, así como de bienes muebles entregados en custodia.
- k) Registrar y actualizar en el SINABIP, la información sobre bienes muebles obtenida en el ejercicio de las funciones de su competencia, remitiendo la documentación que la sustente.
- l) Emitir resoluciones en materia de su competencia.
- m) Mantener informado al Director de Gestión del Patrimonio Estatal sobre el cumplimiento de las acciones ejecutadas.
- n) Las demás que le correspondan de acuerdo a la normatividad vigente y/o le sean asignadas.

ANEXO 04: MODIFICACIÓN DEL CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL (CAP) DE LA SBN, PARA EL PERSONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE BIENES MUEBLES.

CUADRO DE ADECUACIÓN DE PERSONAL

ENTIDAD:	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES – SBN			
SECTOR:	MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO			
CARGO ESTRUCTURAL	CÓDIGO	CLASIFICACIÓN	CARGO DE CONFIANZA	NOMBRE
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE BIENES MUEBLES				
Subdirector		SP-ES		
Especialista en Bienes Estatales IV		SP-ES		
Especialista en Bienes Estatales IV		SP-ES		
Especialista en Bienes Estatales III	05610015	SP-ES		* SDAPE
Especialista en Bienes Estatales III	05610015	SP-ES		* SDNC
Especialista en Bienes Estatales III	05609025	SP-ES		* SDS
Especialista en Bienes Estatales II		SP-ES		
Especialista en Bienes Estatales II		SP-ES		
Especialista en Bienes Estatales II	05609025	SP-ES		* SDS
Especialista en Bienes Estatales II	05609025	SP-ES		* SDRC
Especialista en Bienes Estatales I	05609025	SP-ES		* SDS
Especialista en Bienes Estatales I	05610026	SP-AP		* SDS
Secretaria I		SP-AP		

Elaboración Propia

* Subdirección de procedencia

Donde Clasificación:

SP-ES: Servidor Público - Especialista

SP-AP: Servidor Público - de Apoyo

ANEXO 05: MODIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) DE LA SBN, SOBRE BIENES MUEBLES

A continuación se adjuntan los procedimientos de supervisión de bienes muebles, que servirá de base para elaborar los Manuales de Procedimientos sobre bienes muebles, con la correspondiente base legal.

6.1 PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO

- **PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE ALTA DE BIENES MUEBLES A FAVOR DEL ESTADO**

La entidad pública remite la resolución de alta, documentación a la que se le registra con un número de Solicitud de Ingreso a nivel SBN.

La documentación la recibe y registra la Unidad de Trámite Documentario (UTD), quien la deriva a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), que como órgano de línea operativo, establece su asignación a la SDGBM (Subdirección de Gestión de Bienes Muebles), para su evaluación y respuesta.

Al constatarse que se trata de documentación de alta, se aplicará la Directiva N° 004-2002/SBN, que regula los Procedimientos para el Alta y la Baja de los Bienes Muebles de Propiedad Estatal y su Recepción por la SBN, aprobada por Resolución N° 021-2002/SBN.

Evaluada la documentación remitida, como que incluya la resolución de alta, que contenga la causal de alta, la cantidad y la descripción técnica de los bienes muebles, así como los valores de los mismos o de su valor de tasación a valor comercial, en caso los bienes no tengan valor.

De estar conforme la documentación la SDGBM elabora el ITL (informe Técnico Legal), que concluye con la conformidad de la revisión y documentación según la normatividad vigente, caso contrario el ITL determinará las observaciones del caso. Asimismo se elabora el Oficio de respuesta, que será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada.

Si existe la conformidad de la documentación se procederá a cerrar el expediente sobre el alta de bienes muebles.

- **PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE BAJA DE BIENES MUEBLES DEL ESTADO**

La entidad pública remite la resolución de baja, documentación a la que se le registra con un número de Solicitud de Ingreso a nivel SBN.

La documentación la recibe y registra la Unidad de Trámite Documentario (UTD), quien la deriva a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), que como órgano de línea operativo, establece su asignación a la SDGBM (Subdirección de Gestión de Bienes Muebles), para su evaluación y respuesta.

Al constatarse que se trata de documentación de baja, se aplicará la Directiva N° 004-2002/SBN, que regula los Procedimientos para el Alta y

la Baja de los Bienes Muebles de Propiedad Estatal y su Recepción por la SBN, aprobada por Resolución N° 021-2002/SBN.

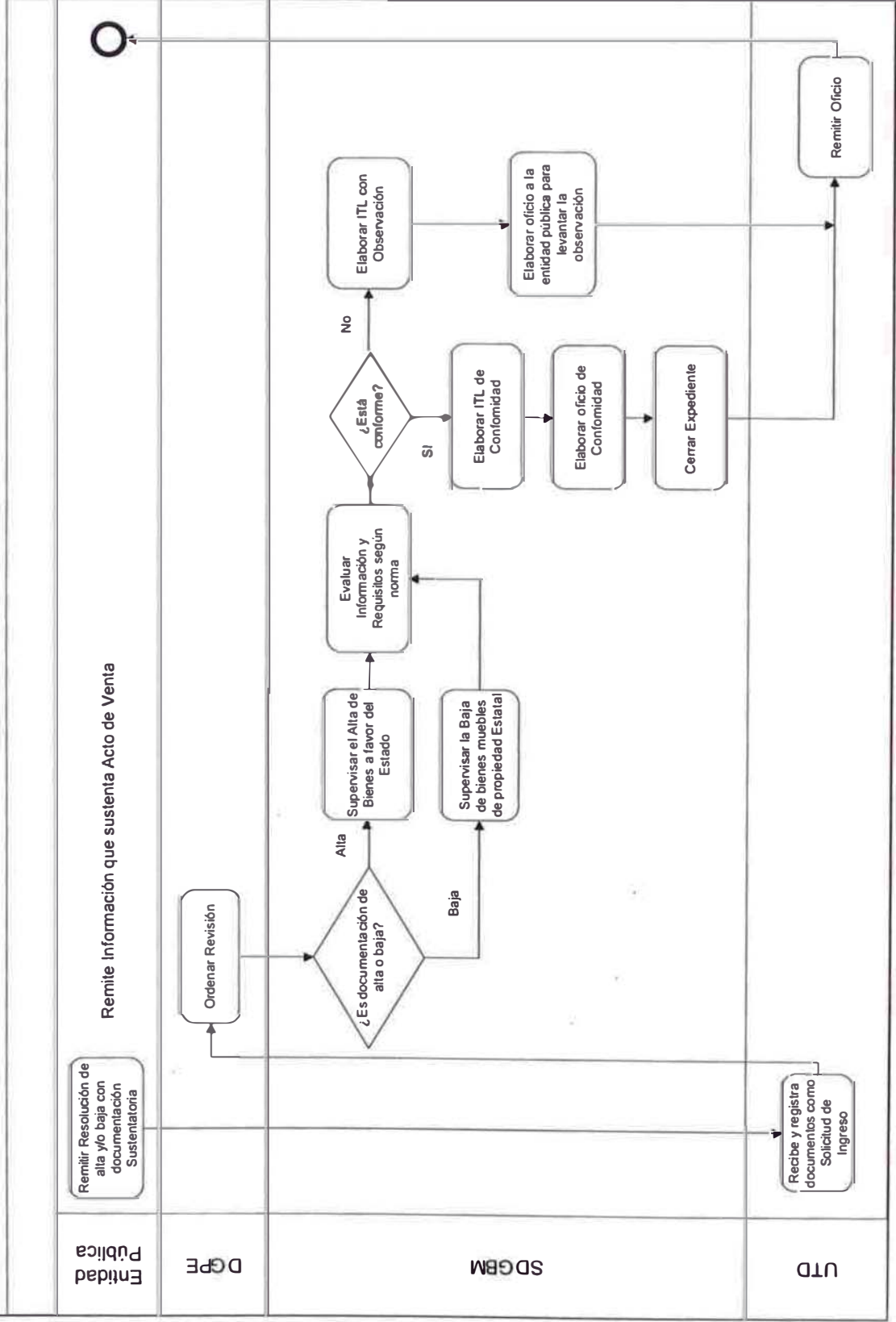
Evaluada la documentación remitida, como que incluya la resolución de baja, que contenga la causal de baja, la cantidad y la descripción técnica de los bienes muebles, así como los valores de los mismos y los códigos patrimoniales según numeración de la entidad pública.

De estar conforme la documentación la SDGBM elabora el ITL (informe Técnico Legal), que concluye con la conformidad de la revisión y documentación según la normatividad vigente, caso contrario el ITL determinará las observaciones del caso. Asimismo se elabora el Oficio de respuesta, que será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada.

Si existe la conformidad de la documentación se procederá a cerrar el expediente sobre baja de bienes muebles.

Se adjunta el diagrama correspondiente:

PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE ALTA Y BAJA DE BIENES MUEBLES



6.2 PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN DE INVENTARIO DE ENTIDADES PÚBLICAS

- **PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE INVENTARIO, VERIFICACIÓN FÍSICA, BASE DE DATOS Y DOCUMENTACIÓN**

La entidad pública oportunamente entre los meses de enero y marzo ha remitido su inventario patrimonial, a través del Software Inventario Mobiliario Institucional (SIMI). Esta información se encuentra registrada en el SINABIP.

La Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), como órgano de línea operativo, ordena la revisión o la misma SDGBM en base a su Plan de Supervisión anual, quien solicita el inventario al SINABIP (SDRC).

Si esta entidad se encuentra en la muestra de las entidades a supervisar en campo y gabinete, se cursará oficio a la entidad pública para oficializar la supervisión y día de visita. El oficio será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada, para que el supervisor tenga acceso a la verificación física de los bienes muebles de la entidad pública.

Una vez verificada la presencia física de la muestra de bienes muebles del inventario de la entidad, se procederá a la revisión de la documentación y requisitos del inventario, y de no haber presentado faltantes y observaciones de su base de datos, se elabora el ITL, incluyendo la revisión de la Base de Datos del inventario, el Informe Final de Inventario y sus anexos, y el Acta de Conciliación Patrimonio-Contable, suscrita entre la Comisión de Inventario y la Oficina de

Contabilidad de la entidad supervisada, dando la conformidad del caso. Si producto de la supervisión se determinan observaciones al inventario estas se establecen en el ITL.

Evaluated el inventario y sin observación alguna, se emite el Oficio de conformidad a fin la UTD lo remita a la entidad pública supervisada. Caso contrario se adjunta el ITL con las observaciones al inventario y mediante oficio se remite a la entidad pública (a través de UTD) para que levante las observaciones del inventario.

Si existe la conformidad de la documentación se solicita a la Subdirección de Registro y Catastro que administra el SINABIP (SDRC), proceda a cerrar el expediente de revisión de inventario, devolviéndose el inventario supervisado.

- **PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE INVENTARIO, SÓLO BASE DE DATOS Y DOCUMENTACIÓN**

La entidad pública oportunamente entre los meses de enero y marzo ha remitido su inventario patrimonial, a través del Software Inventario Mobiliario Institucional (SIMI). Esta información se encuentra registrada en el SINABIP.

La Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), como órgano de línea operativo, ordena la revisión o la misma SDGBM en base a su Plan de Supervisión anual, quien solicita el inventario al SINABIP (SDRC).

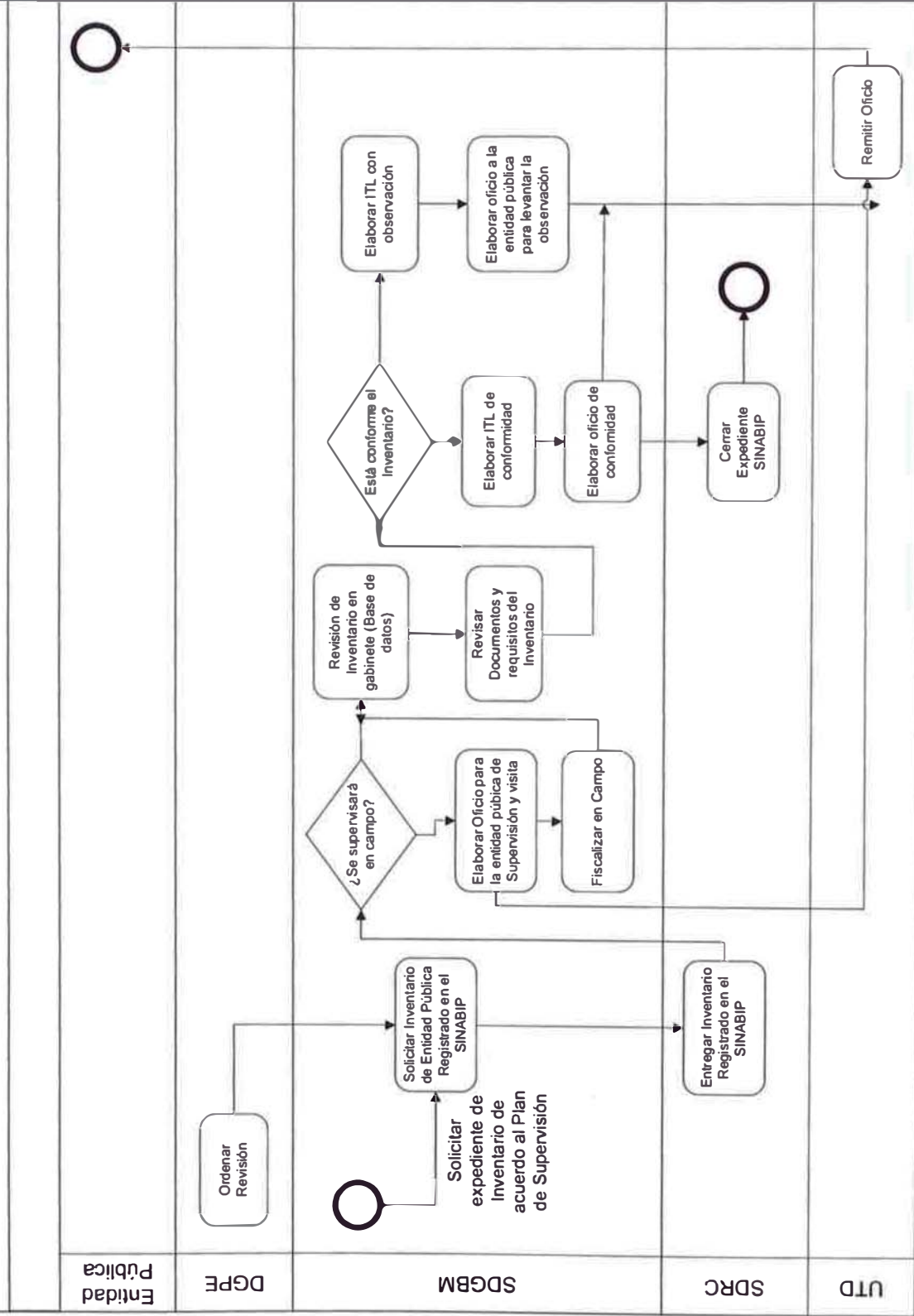
Si esta entidad se encuentra en la muestra de las entidades a supervisar sólo base de datos, se procederá a la revisión de la documentación y requisitos del inventario. Realizada la revisión y de no haber presentado observaciones a su base de datos, se elabora el ITL, incluyendo la revisión de la Base de Datos del inventario, el Informe Final de Inventario y sus anexos, y el Acta de Conciliación Patrimonio-Contable, suscrita entre la Comisión de Inventario y la Oficina de Contabilidad de la entidad supervisada, dando la conformidad del caso. Si producto de la supervisión se determinan observaciones al inventario estas se establecen en el ITL.

Evaluated el inventario y sin observación alguna, se emite el Oficio de conformidad a fin la UTD lo remita a la entidad pública supervisada. Caso contrario se adjunta el ITL con las observaciones al inventario y mediante oficio se remite a la entidad pública (a través de UTD) para que levante las observaciones del inventario.

Si existe la conformidad de la documentación se solicita a la Subdirección de Registro y Catastro que administra el SINABIP (SDRC), proceda a cerrar el expediente de revisión de inventario, devolviéndose el inventario supervisado.

Se adjunta el diagrama correspondiente:

PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE INVENTARIO (SUPERVISIÓN FÍSICA Y BASE DE DATOS)



6.3 PROCEDIMIENTOS DE VENTA DE BIENES MUEBLES DADOS DE BAJA

- **PROCEDIMIENTO DE VENTA POR SUBASTA RESTRINGIDA**

La entidad pública remite la resolución de venta y documentación sustentatoria, documentación a la que se le registra con un número de Solicitud de Ingreso a nivel SBN.

La documentación la recibe y registra la Unidad de Trámite Documentario (UTD), quien la deriva a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), que como órgano de línea operativo, establece su asignación a la SDGBM (Subdirección de Gestión de Bienes Muebles), para su evaluación y respuesta.

Se procede a verificar si el monto del valor de tasación de los bienes a venderse es menor o igual a las 3 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), se procede a la supervisión de la Subasta Restringida de bienes muebles dados de baja, se aplicará la Directiva N° 002-2005/SBN, que regula los Procedimientos para la Venta de los Bienes Muebles dados de baja por las Entidades Públicas, aprobada por Resolución N° 029-2005/SBN, concordada con el artículo 126° del Decreto Supremo N° 007-2008-VIVIENDA.

Se evalúa la documentación remitida, que incluye la resolución de venta, que contenga las bases administrativas, la relación lotizada de los bienes y la tasación comercial, y demás requisitos según la normatividad.

De estar conforme la documentación la SDGBM elabora el ITL (informe Técnico Legal), que concluye con la conformidad de la revisión y documentación según la normatividad vigente, caso contrario el ITL determinará las observaciones del caso. Asimismo se elabora el Oficio de respuesta, que será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada.

Si existe la conformidad de la documentación se procederá a cerrar el expediente sobre venta por subasta restringida de bienes muebles.

- **PROCEDIMIENTO DE VENTA POR SUBASTA PÚBLICA**

La entidad pública remite la resolución de venta y documentación sustentatoria, documentación a la que se le registra con un número de Solicitud de Ingreso a nivel SBN.

La documentación la recibe y registra la Unidad de Trámite Documentario (UTD), quien la deriva a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), que como órgano de línea operativo, establece su asignación a la SDGBM (Subdirección de Gestión de Bienes Muebles), para su evaluación y respuesta.

Se procede a verificar si el monto del valor de tasación de los bienes a venderse es mayor a las 3 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), se procede a la supervisión de la Subasta Pública de bienes muebles dados de baja, se aplicará la Directiva N° 002-2005/SBN, que regula los Procedimientos para la Venta de los Bienes Muebles dados de baja por las Entidades Públicas, aprobada por Resolución N° 029-2005/SBN,

concordada con el artículo 125º del Decreto Supremo N° 007-2008-VIVIENDA..

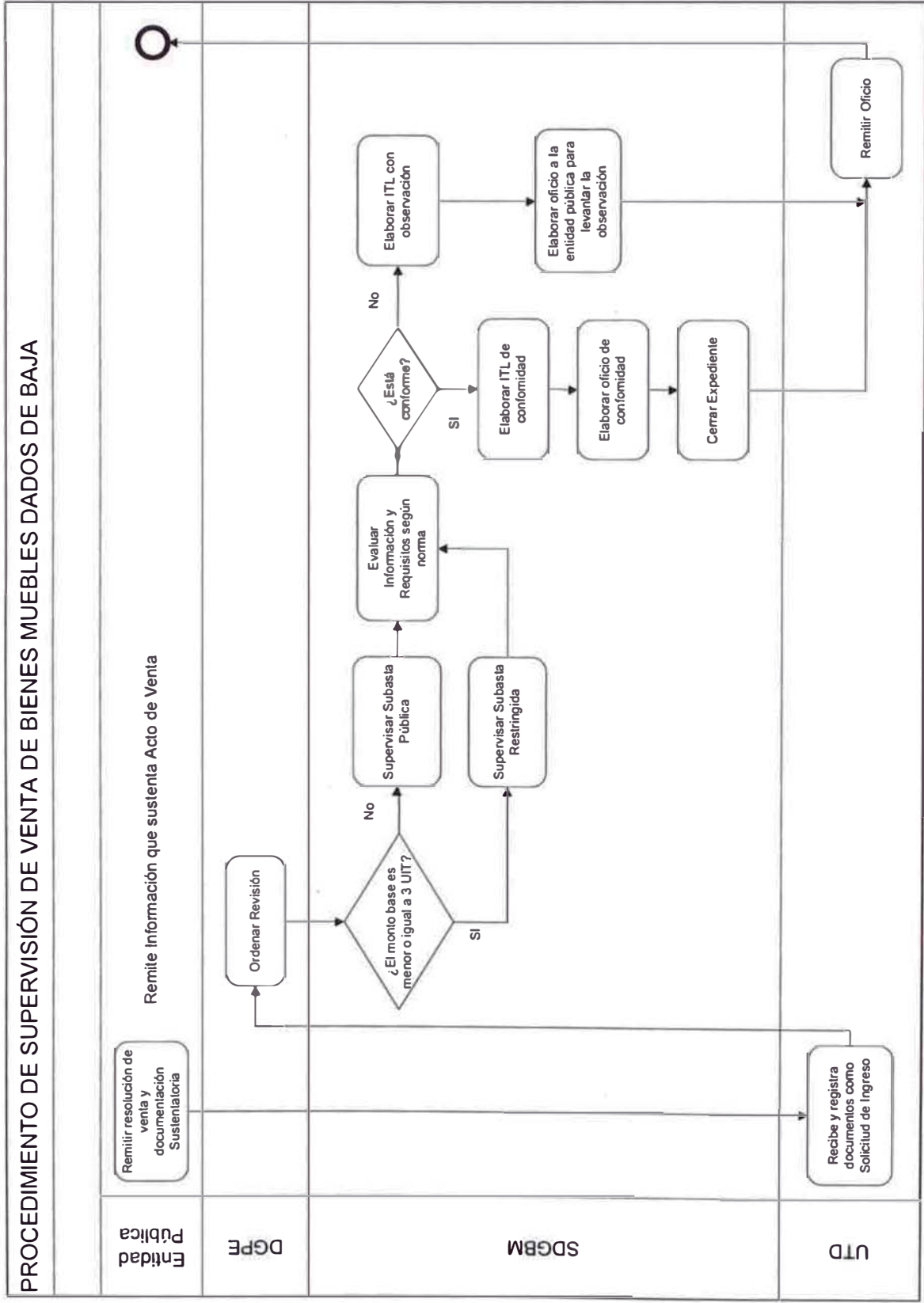
Se evalúa la documentación remitida, que incluye la resolución de venta, que contenga las bases administrativas, la relación lotizada de los bienes, la designación del martillero público y la tasación comercial, y demás requisitos según la normatividad.

De estar conforme la documentación la SDGBM elabora el ITL (informe Técnico Legal), que concluye con la conformidad de la revisión y documentación según la normatividad vigente, caso contrario el ITL determinará las observaciones del caso. Asimismo se elabora el Oficio de respuesta, que será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada.

Si existe la conformidad de la documentación se procederá a cerrar el expediente sobre venta por subasta restringida de bienes muebles.

Se adjunta el diagrama correspondiente:

PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE VENTA DE BIENES MUEBLES DADOS DE BAJA



6.4 PROCEDIMIENTOS DE DONACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES DADOS DE BAJA

- **PROCEDIMIENTO DE DONACIÓN A ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS**

La entidad pública remite la resolución de donación y el acta de entrega recepción, documentación a la que se le registra con un número de Solicitud de Ingreso a nivel SBN.

La documentación la recibe y registra la Unidad de Trámite Documentario (UTD), quien la deriva a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), que como órgano de línea operativo, establece su asignación a la SDGBM (Subdirección de Gestión de Bienes Muebles), para su evaluación y respuesta.

Al constatarse que se trata de donación de bienes muebles, que no son de utilidad para el sistema educativo, se aplicará la Directiva N° 009-2002/SBN, que regula el Procedimiento para la donación de Bienes Muebles dados de Baja por las Entidades Públicas y para la aceptación de la donación de Bienes Muebles a favor del Estado, aprobada por Resolución N° 031-2002/SBN, concordada con los artículos 122° y 124° del Decreto Supremo N° 007-2008-VIVIENDA.

Se evalúa la documentación remitida, que incluya la resolución de donación, la relación de bienes muebles a donar y el acta de entrega recepción, y requisitos según la norma.

De estar conforme la documentación la SDGBM elabora el ITL (informe Técnico Legal), que concluye con la conformidad de la revisión y documentación según la normatividad vigente, caso contrario el ITL determinará las observaciones del caso. Asimismo se elabora el Oficio de respuesta, que será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada.

Si existe la conformidad de la documentación se procederá a cerrar el expediente sobre donación de bienes muebles.

- **PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EXTREMA POBREZA**

La entidad pública remite la resolución de donación y el acta de entrega recepción, documentación a la que se le registra con un número de Solicitud de Ingreso a nivel SBN.

La documentación la recibe y registra la Unidad de Trámite Documentario (UTD), quien la deriva a la Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal (DGPE), que como órgano de línea operativo, establece su asignación a la SDGBM (Subdirección de Gestión de Bienes Muebles), para su evaluación y respuesta.

Al constatarse que se trata de donación de bienes muebles que son de utilidad para el sistema educativo, se aplicará la Ley N° 27995, que establece procedimientos para signar bienes dados de baja por entidades estatales, a favor de centros educativos de regiones de extrema pobreza, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 013-2004-EF y modificatoria.

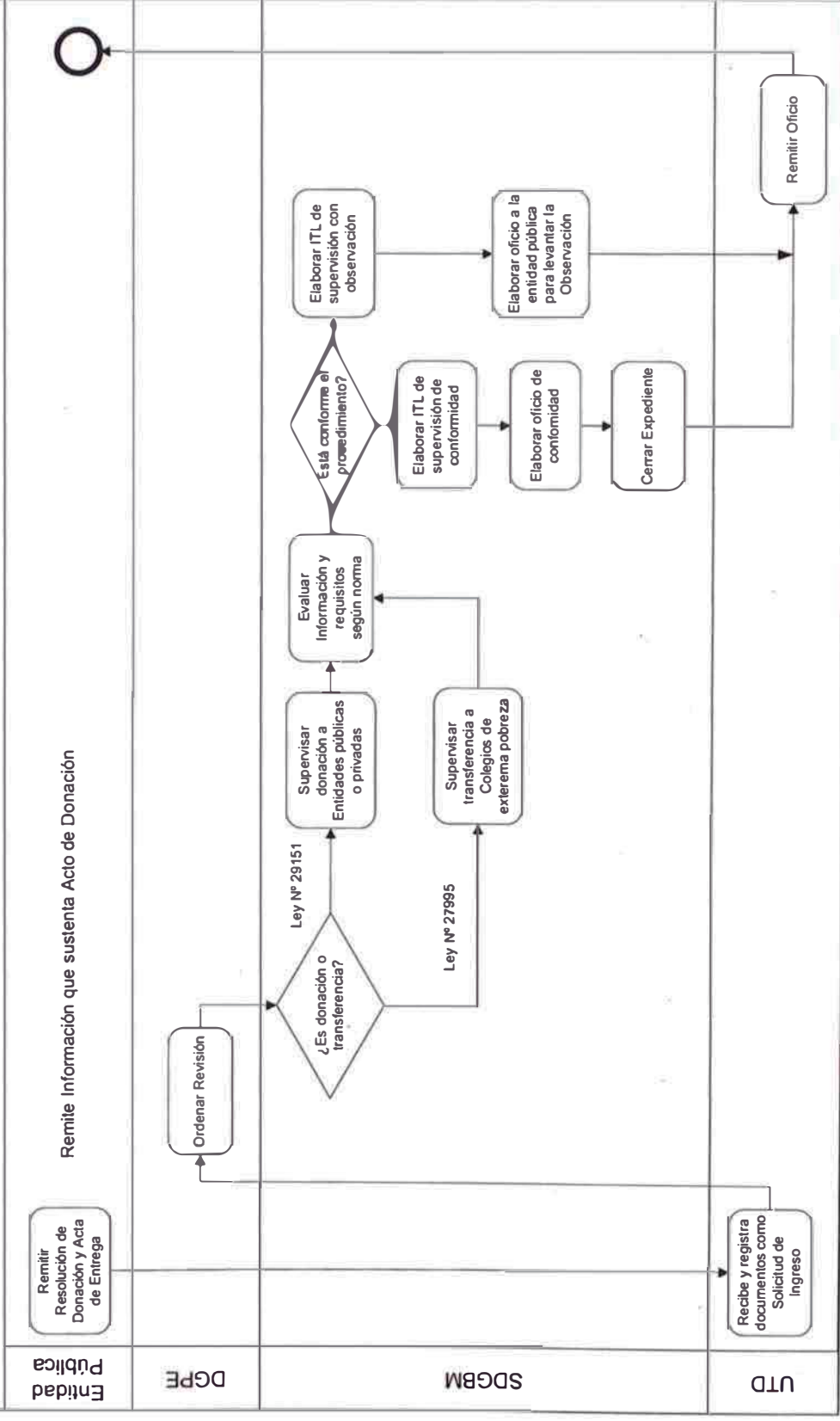
Se evalúa la documentación remitida, que incluya la resolución de “transferencia en la modalidad de donación”, con la relación de bienes muebles a donar y el acta de entrega recepción debidamente suscrito entre la entidad pública propietaria de los bienes muebles y la institución educativa beneficiaria, y requisitos según la norma.

De estar conforme la documentación la SDGBM elabora el ITL (informe Técnico Legal), que concluye con la conformidad de la revisión y documentación según la normatividad vigente, caso contrario el ITL determinará las observaciones del caso. Asimismo se elabora el Oficio de respuesta, que será entregado a la UTD para su despacho a la entidad pública supervisada.

Si existe la conformidad de la documentación se procederá a cerrar el expediente de transferencia en la modalidad de donación de bienes muebles a favor de instituciones educativas de extrema pobreza.

Se adjunta el diagrama correspondiente:

PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE DONACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES DADOS DE BAJA



**ANEXO 06: TABLA ASME VM – COSTO DE ATENCIÓN DE SOLICITUD DE
INGRESO VÍA TRÁMITE DOCUMENTARIO SOBRE BIENES MUEBLES DE
LA SUBDIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN (SDS)**

