



SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP
República del Perú

TÉRMINOS DE REFERENCIA

SERVICIO DE DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES COMUNICACIONALES PARA GARANTIZAR LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN LA SBS

1. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) requiere contratar el Servicio de Diagnóstico e implementación de actividades comunicacionales para garantizar la implementación exitosa de los cambios organizacionales en la SBS.

2. FINALIDAD PÚBLICA

La implementación de un nuevo diseño organizacional en la SBS implica cambios que afectan tanto la estructura operativa como la dinámica de trabajo interna, que de no ejecutarse adecuadamente podrían afectar la percepción externa de la institución. En este contexto, la comunicación juega un papel crucial para garantizar que la transformación sea comprendida, aceptada y respaldada por todos los actores involucrados.

Sin una estrategia de comunicación bien definida, el proceso de cambio podría generar resistencia, desinformación y una pérdida de confianza tanto en el ámbito interno como en el externo. La falta de información clara y oportuna puede traducirse en incertidumbre y especulación, afectando el ambiente laboral y la efectividad de la transición. Asimismo, el posicionamiento de la SBS ante el sector financiero y la ciudadanía depende en gran medida de la narrativa que se construya en torno a este proceso de transformación.

Por ello, este proyecto busca complementar las acciones que se están realizando actualmente en el marco del cambio organizacional, con el objetivo de establecer actividades comunicacionales que garanticen la transparencia, el alineamiento estratégico y la gestión efectiva del cambio. Se trata de una iniciativa clave para fortalecer la cultura organizacional, mejorar la eficiencia en la gestión interna y consolidar la imagen institucional de la SBS como un ente regulador moderno, eficiente y confiable.

3. ANTECEDENTES

La SBS está en proceso de implementar un nuevo diseño organizacional con el objetivo de fortalecer su capacidad de regulación, supervisión y promoción de la estabilidad financiera en el país. Este cambio responde a la necesidad de mejorar la eficiencia interna, optimizar sus procesos y adaptar su estructura a los desafíos actuales del sector financiero, asegurador y de pensiones.

La transformación conlleva la redefinición de funciones clave, la integración de nuevas metodologías de trabajo y la digitalización de procesos internos, lo que impactará significativamente en la dinámica laboral de los trabajadores; todo esto con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y exigencia en el trabajo.

Los Laureles N° 214 - Lima 27 - Perú Telf. : (511)6309000





SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

El proceso de cambio genera grandes retos a nivel institucional. Algunos trabajadores enfrentarán una reasignación de funciones, la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y un ajuste cultural hacia una estructura más ágil y moderna. La gestión del cambio interno requerirá estrategias claras de comunicación para reducir la incertidumbre, alinear expectativas, fomentar un sentido de pertenencia hacia la SBS y lograr el respaldo de los trabajadores hacia el liderazgo de la institución.

Un factor importante en este proceso es el impacto reputacional, dependiendo de la estrategia de comunicación que se adopte. Una comunicación proactiva, transparente y bien articulada permitirá fortalecer la confianza en la SBS como una entidad moderna y preparada para los desafíos del entorno financiero. Por ello, el Plan de Comunicaciones no solo busca informar sobre el nuevo diseño organizacional, sino también fortalecer la comunicación y posicionar a la SBS como un organismo que lidera con claridad, compromiso y visión de futuro.

Para la implementación del nuevo diseño organizacional en la SBS se mantiene en actual curso dos servicios, uno para implementar los cambios organizacionales asociados a la nueva estructura de la SBS hasta el último nivel, acompañando a la SBS durante el anuncio de los cambios y otro para definir e implementar la gestión del cambio garantizando la correcta implementación de la nueva estructura empoderando a los funcionarios de la Alta Dirección en el proceso.

Mediante este proyecto, se espera preparar e implementar las acciones comunicacionales necesarias a nivel interno y externo que acompañen la implementación del nuevo diseño organizacional, luego de su anuncio, buscando fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo comunicacional en la SBS, así como mitigar posibles resistencias al cambio, mediante el establecimiento de canales de comunicación claros.

Este proyecto se enmarca en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028, específicamente en la mejora de la comunicación interna y la consolidación de una cultura organizacional sólida, alineada con los objetivos estratégicos institucionales. A través de la implementación de un plan de comunicación efectivo, se asegurará una transición estructurada, mitigando riesgos y fortaleciendo la cohesión interna y la confianza de los grupos de interés.

4. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal es desarrollar y ejecutar actividades comunicacionales que acompañen, luego de anunciados, la implementación de los cambios organizacionales en la SBS, garantizando una comunicación efectiva y alineada con la estrategia institucional.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación comunicacional actual en la SBS en relación con el proceso de cambio organizacional.
- Identificar las actividades de comunicación necesarias, según los diferentes públicos internos.
- Fortalecer las capacidades del equipo de comunicaciones de la SBS en la gestión del cambio.

5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A CONTRATAR

Los Laureles N° 214 - Lima 27 - Perú Telf. : (511)6309000





SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

5.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El proyecto se desarrollará en 4 fases:

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO

- Levantamiento de información a través de encuestas, entrevistas y focus groups con los colaboradores y actores clave.
- Identificación de brechas comunicacionales a través de encuestas, entrevistas y focus groups con los colaboradores y actores clave.
- Informe de hallazgos del levantamiento de información.

ETAPA 2: INTERPRETACIÓN Y PLANIFICACIÓN

- Relato:
Narrativa que le da sentido al cambio
- Mapa de facciones y audiencias:
 - o Mapeo de los diferentes grupos de interés dentro de la SBS y análisis de sus necesidades y expectativas comunicacionales.
 - o Clasificación de los colaboradores en grupos homogéneos para personalizar los mensajes y canales de comunicación.
- Gantt del Plan de Comunicación:
 - o Diseño de una estrategia de comunicación alineada con los objetivos estratégicos de la SBS
- Formación al equipo de comunicaciones:
 - o Formación en habilidades específicas como gestión del cambio, comunicación efectiva y manejo de crisis, fortaleciendo su capacidad para liderar el proceso.

ETAPA 3: INTERVENCIÓN

- Dirección estratégica en la ejecución del plan de comunicación del equipo de la SBS:
 - o Asesoramiento y acompañamiento en la ejecución de campañas informativas, talleres participativos y sesiones de feedback que promuevan la interacción y el compromiso de los colaboradores.
 - o Dirección en la elaboración de contenidos que resalten la visión, misión y objetivos del cambio organizacional, enfatizando los beneficios y el impacto positivo esperado.
 - o Asesoramiento en la implementación de una estrategia digital y multicanal para mejorar la difusión de información.

ETAPA 4: EVALUACIÓN

- Medición del impacto de la estrategia de comunicación a través de indicadores clave y realizando ajustes según sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Los Laureles N° 214 - Lima 27 - Perú Telf. : (511)6309000





SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

- Identificación de oportunidades de mejora para optimizar la comunicación interna.
- Presentación de un informe final con recomendaciones para la sostenibilidad del plan de comunicación en la SBS.

6. PÚBLICO OBJETIVO:

El plan de comunicaciones beneficiará a todas las áreas de la SBS, especialmente a los colaboradores directamente impactados por el cambio organizacional, la alta dirección y el equipo de comunicaciones, quienes contarán con herramientas y estrategias para gestionar la transición de manera efectiva.

7. ENTREGABLES

El proveedor deberá elaborar y proporcionar los siguientes entregables:

N°	Entregable	Detalle
1	Plan de Trabajo	El Plan de Trabajo incluye el cronograma de actividades a detalle.
2	Informe sobre la Etapa 1- Diagnóstico	El Informe debe considerar lo detallado en la sección 5.1
3	Informe sobre la Etapa 2- Interpretación y Planificación	El Informe debe considerar lo detallado en la sección 5.1
4	Informe sobre la Etapa 3- Intervención	El Informe debe considerar lo detallado en la sección 5.1





SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

5	Informe sobre la Etapa 4- Evaluación	El Informe debe considerar lo detallado en la sección 5.1
---	--------------------------------------	---

8. REQUISITOS DEL POSTOR:

Se requiere la contratación de una firma consultora especializada con al menos tres (3) servicios en los rubros de comunicación estratégica, gestión del cambio organizacional entre otros servicios similares.

Se consideran servicios de consultoría similares a los siguientes: desarrollo de estrategias de comunicación para entidades públicas y privadas, con un enfoque en procesos de transformación organizacional y comunicación interna, en metodologías innovadoras de comunicación digital y multicanal, gestión del cambio organizacional y manejo de crisis reputacionales, entre otros

Deberá contar con un equipo multidisciplinario con experiencia en diseño de estrategias de comunicación interna, análisis de stakeholders y formación de líderes en comunicación entre otros servicios similares.

La experiencia del postor se acreditará con copia simple de (i) contratos u órdenes de servicios, y su respectiva conformidad o constancia de prestación; o (ii) comprobantes de pago cuya cancelación se acredite documental y fehacientemente, con voucher de depósito, nota de abono, reporte de estado de cuenta, o cualquier otro documento emitido por una entidad del sistema financiero que acredite el abono

9. REQUISITOS DEL EQUIPO CONSULTOR:

Para la realización de esta consultoría, el postor deberá presentar un equipo conformado al menos por el siguiente personal clave:

- Un (01) jefe de equipo, bachiller o titulado en administración, derecho, comunicaciones o afines, con experiencia laboral mínima de diez años (10) liderando servicios especializados en acompañamiento de personas y equipos en procesos de cambio organizacional
- Dos (02) consultores senior, bachiller o titulado en psicología, administración, educación o afines, con experiencia no menor de dos años (02) en proyectos especializados en transformación cultural en organizaciones, formación y diseño de programas para el desarrollo de liderazgo y/o alineamiento de directorios y comités ejecutivos para hacer frente a desafíos organizacionales en entornos cambiantes y complejos.

Los consultores deben de acreditar haber participado en al menos 2 proyectos de diseño organizacional, clima organizacional y/o 2 proyectos sobre gestión del cambio y estrategias de comunicación en los últimos 4 años, mediante constancias, contratos o documentos que demuestren fehacientemente el cumplimiento del requisito. Asimismo, los consultores deben acreditar sus grados académicos en forma documentada.

Los Laureles N° 214 - Lima 27 - Perú Telf. : (511)6309000





SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

10. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR LA SBS:

Para el presente servicio la Superintendencia brindará la información del personal que participará en las entrevistas y focus groups que sean requeridas por parte del equipo consultor. Adicionalmente, se proporcionará toda la información relevante que se necesite para el desarrollo del servicio

11. LUGAR DE LA PRESTACION

La prestación del servicio se realizará en modalidad principalmente presencial y de manera complementaria de forma remota. Las reuniones presenciales se realizarán dentro y fuera de las instalaciones de la SBS. Las reuniones en modalidad virtual se realizarán en la plataforma que la Superintendencia indique para dicho fin.

12. PLAZO DE EJECUCIÓN

El servicio a cargo del postor se ejecutará en un plazo de 180 días calendario, contados desde el día útil siguiente de notificada la orden de servicio.

13. CONFORMIDAD DEL SERVICIO:

El Departamento de Comunicaciones e Imagen Institucional (DCII), será el responsable de brindar la conformidad del servicio realizado.

14. FORMA DE PAGO:

El pago de la consultoría se efectuará de acuerdo con la siguiente tabla:

Porcentaje	Detalle
0%	Entregable 1: Plan de Trabajo Se presentará dentro de los 05 días calendario contados desde el día útil siguiente de notificada la orden de servicio.





SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

25%	Entregable 2: Informe sobre la Etapa 1 de Diagnóstico Se presentará dentro de los 30 días calendario contados desde el día útil siguiente de notificada la orden de servicio
25%	Entregable 3: Informe sobre la Etapa 2 de Interpretación y Planificación Se presentará dentro de los 90 días calendario contados desde el día útil siguiente de notificada la orden de servicio
25%	Entregable 4: Informe sobre la Etapa 3 de Intervención Se presentará dentro de los 150 días calendario contados desde el día útil siguiente de notificada la orden de servicio
25%	Entregable 5: Informe sobre la Etapa 4 de Evaluación Se presentará dentro de los 180 días calendario contados desde el día útil siguiente de notificada la orden de servicio
100%	

Luego de la presentación de los entregables, el área usuaria tendrá un plazo máximo de 5 días calendario para formular observaciones; de existir las, estas serán comunicadas al proveedor vía correo electrónico, teniendo el proveedor, un plazo de subsanación de hasta 5 días calendario.

