

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

**PROYECTO “MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL PARA UN CONTROL EFECTIVO, PREVENTIVO Y FACILITADOR DE LA GESTIÓN DE PÚBLICA” – BID3**

	<b>NOMBRE</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>COMPONENTE</b>	ADECUADAS CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN TEMAS DE CONTROL GUBERNAMENTAL	<b>2</b>
<b>PRODUCTO</b>	GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL	<b>2.4</b>
<b>PROYECTO INTERNO</b>	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL	<b>2.4.1</b>



**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**CONTRATACIÓN DE UNA FIRMA CONSULTORA PARA QUE REALICE EL DIAGNÓSTICO, EL ALCANCE Y EL PLANTEAMIENTO TÉCNICO DEL PRODUCTO 2.4 GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL**

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Objetivos (General y Específico)
4. Alcance del trabajo
5. Metodología de trabajo
6. Productos e Informes a entregar
7. Plazo del Servicio
8. Recursos y Facilidades a ser provistos por el Contratante
9. Perfil de la firma consultora
10. Costo, forma y condiciones de pago
11. Coordinación, supervisión y conformidad
12. Derechos de propiedad y confidencialidad de la información
13. Anexos

**FEBRERO 2022**

# TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE UNA FIRMA CONSULTORA PARA QUE REALICE EL DIAGNÓSTICO, EL ALCANCE Y EL PLANTEAMIENTO TÉCNICO DEL PRODUCTO 2.4 GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL

## 1. INTRODUCCIÓN:

La Contraloría General de la República (CGR), es el ente rector del Sistema Nacional de Control (SNC), dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

La Contraloría General de la República del Perú (CGR) tiene como uno de sus objetivos principales modernizar y mejorar el Sistema Nacional de Control (SNC) a fin de asegurar su eficacia y eficiencia en el control contra la corrupción y la inconducta funcional para así crear valor público.

## 2. ANTECEDENTES:

Mediante Resolución de Contraloría N° 030-2018-CG de fecha 23 de enero de 2018, se formaliza la creación de la Unidad Ejecutora 002: denominada “Gestión de Proyectos y Fortalecimiento de Capacidades” en el Pliego 019: Contraloría General. La referida unidad es responsable del soporte administrativo a la gestión de proyectos, entre las que se encuentra el Proyecto “Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental para un Control Efectivo, Preventivo y Facilitador de la Gestión Pública”, y el Fortalecimiento de capacidades de la Escuela Nacional de Control (ENC).

Mediante Resolución de Contraloría N° 452-2018-CG de fecha 14 de setiembre del 2018, se aprobó el “Plan Estratégico Institucional Modificado de la Contraloría General de la República para el período 2019-2024”, constituyéndose en el instrumento rector de la gestión estratégica, el mismo que está principalmente orientado a que los órganos que integran el Sistema Nacional de Control brinden servicios de control gubernamental más eficaces y oportunos para el logro de su misión, generando mecanismos de prevención, detección, investigación y sanción, con el fin de reducir los actos de corrupción, las inconductas funcionales, coadyuvar a la eficacia y eficiencia de la gestión pública y promover la participación ciudadana en el control social. Entre uno de los objetivos estratégicos institucionales en la entidad, podemos observar el OEI.04 *Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Control*, teniendo como acción estratégica institucional: AEI.04.02 Capital humano Adecuadamente fortalecido y comprometido

El 5 de febrero de 2019 se firmó el Contrato de Préstamo N° 4724/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para financiar el Proyecto “Mejoramiento de los servicios de control gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública”, el mismo que está diseñado para contribuir a la mejora de los servicios de control gubernamental, con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos del Estado.

El Proyecto comprende la ejecución de los siguientes componentes:

- Componente 1. Adecuados procesos para un control efectivo y eficiente.
- Componente 2. Adecuadas capacidades de los RRHH en temas de control gubernamental.
- Componente 3. Adecuado acceso a TIC en los procesos de control gubernamental.
- Componente 4. Adecuada capacidad operativa para la prestación de servicios de control desconcentrados.
- Monitoreo, evaluación y auditoría.
- Administración.

En el marco del Contrato de Préstamo N° 4724/OC-PE se ha elaborado el Manual Operativo del Proyecto (MOP) “Mejoramiento de los servicios de control gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública”, en donde se establece el esquema de gestión, pautas, normas, guías y estándares para la organización, implementación y gestión del Proyecto.

En el citado MOP, se indica que el Organismo Ejecutor (OE) del Proyecto es la Contraloría General de la República (CGR), a través de la Unidad Ejecutora 002 “Gestión de Proyectos y Fortalecimiento de Capacidades” (UE002).

La UE 002 tiene a su cargo la ejecución, la gestión financiera y de adquisiciones, la dirección y la coordinación general del Proyecto, y actuará como interlocutor directo ante el BID, el Ministerio de Economía y Finanzas y otras instancias vinculadas a la gestión del mismo. Asimismo, en el MOP se indica que dentro de la organización del Proyecto se tienen las áreas de administración, de planeamiento y de gestión de proyectos.

En el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.PE, una vez declarado viable el proyecto de inversión, se desarrollarán actividades preliminares operativas y se elaborarán documentos de gestión para la ejecución de las actividades de inversión. Entre estos documentos tenemos a los expedientes técnicos o documentos equivalentes (Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas e Informes Técnicos).

El proyecto de inversión cuenta con un estudio de preinversión a nivel de Perfil declarado viable el 28 de agosto de 2018, habiendo transcurrido a la fecha más de dos (2) años para su implementación. Cabe indicar que los expedientes técnicos o documentos equivalentes deben proseguir el proceso de consistencia, cuya aprobación por parte de la Unidad Formuladora es requisito para la continuidad de la ejecución del proyecto de inversión (inicio de la ejecución física).

El **Componente 2: Adecuadas capacidades de los RRHH en temas de control gubernamental**, comprende ocho (8) acciones dirigidas a mejorar los recursos humanos con el fin de contar con personal que tenga capacidades adecuadas para el ejercicio del control gubernamental; entre ellas, se tiene la **Acción 2.4 Elaboración e implementación del Plan de Gestión de Cambio, incluyendo sensibilización a gerentes en gestión por procesos**, que prevé la Elaboración e implementación del Plan de Gestión de Cambio, con el fin de contribuir a la gestión de la reforma del Sistema Nacional de Control, el cual se conceptualiza como el tránsito de la CGR de un enfoque de control reactivo y punitivo a uno preventivo y facilitador de la gestión pública.

En este contexto, y específicamente para el Proyecto Interno 2.4.1 “Implementación de la Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental”, resulta necesario la actualización del diagnóstico establecido en el estudio de pre-inversión y determinar adecuadamente el alcance y la propuesta técnica para lograr las metas propuestas, seguidamente, elaborar el expediente técnico o documento equivalente correspondiente y pasar el proceso de consistencia.

En tal sentido, la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano, en calidad de Propietaria del Proyecto Interno, considera conveniente requerir la contratación de una (1) firma consultora para que realice el diagnóstico, el alcance y el planteamiento técnico del Producto 2.4 Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental.

### 3. **OBJETIVO:**

#### **Objetivo General**

Contar con una firma consultora para que realice el Diagnóstico, el Alcance y el Planteamiento Técnico del Producto: 2.4 “Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental” en el marco del Proyecto de Inversión “Mejoramiento de los servicios de control gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública” de la CGR; así como, analice los productos del citado proyecto interno.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Contar con el diagnóstico situacional actualizado del producto (2.4 “Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental”), permitiendo identificar los cambios registrados desde la declaratoria de viabilidad del Proyecto y los presentados por la ejecución propia de las actividades de la Unidad Orgánica Responsable, relacionados con el mismo.

- b) Contar con un planteamiento técnico de ejecución que defina el alcance, su dimensionamiento, costos, estrategia y cronograma de implementación.
- c) Contar con los Términos de Referencia para gestionar el proceso de contratación de las consultorías, firmas consultoras o servicios necesarios que se encargaran de la implementación en su etapa de ejecución.
- d) Contar con el Documento Equivalente y la información necesaria que permita evaluar la consistencia con el estudio de preinversión, en el marco del INVIERTE.PE.

#### **4. ALCANCE DEL TRABAJO:**

El presente servicio requiere la ejecución de las siguientes actividades:

- a) Presentar y ejecutar el Plan de Trabajo para la elaboración del diagnóstico, el planteamiento técnico y, de corresponder, el Informe Técnico de sustento para la solicitud de aprobación de la consistencia del documento equivalente con el estudio de pre-inversión; así como, la elaboración de los términos de referencia para la contratación de las consultorías, firmas consultoras o servicios necesarios requeridos para la implementación del proyecto interno.
- b) Elaborar el Diagnóstico del estado actual del Producto, tomando en cuenta:
  - Revisión y consolidación del diagnóstico y la problemática relacionada al Producto sobre la base de los contenidos del estudio de pre-inversión y sus anexos, la normativa vigente relacionada, la información proporcionada por la Unidad Orgánica Responsable (Propietaria) del proyecto y Unidades Orgánicas Técnicas de la CGR; conjuntamente con las propuestas que los consultores van a desarrollar, según lo indicado en el párrafo anterior.
  - Establecer o actualizar las brechas específicas que deberán ser cubiertas por el Producto del Proyecto (por ejemplo, las relacionadas al proceso “Cultura y Clima Organizacional” del Subsistema “Gestión de relaciones humanas y sociales” o al proceso “Comunicación Interna” del Subsistema “Gestión de relaciones humanas y sociales”, del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH, señaladas en el Anexo 03).
  - Debe incluirse el sustento técnico para realizar mejoras o cambios en la “Implementación de la Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental”.
- c) Elaborar la Propuesta Técnica de Ejecución, tomando en consideración:
  - Debe establecer adecuadamente el objetivo y alcance del Producto.
  - La definición y el dimensionamiento de los requerimientos deben encontrarse alineados a lo planteado en el estudio de pre-inversión, principalmente en las restricciones de costos.
  - Que no se generen sobredimensionamientos en la cantidad y calidad de los requerimientos.
  - Describir la configuración y propuesta técnica del producto que podrían plantearse, con la finalidad de establecer cómo su utilización permitirá cubrir las brechas identificadas integrándolas con los recursos existentes, así como el cumplimiento del objetivo del Producto.
  - Ante la propuesta de más de una alternativa y/o propuesta técnica, se deberán definir los criterios para su evaluación y desarrollo.
  - Desarrollar el cálculo de los costos de los diferentes elementos o componentes de la propuesta técnica, a través de una estructura de costos y estimado con costos históricos o juicio de expertos, pero principalmente a través de cotizaciones. Cada producto deberá tener costeadas todas sus actividades, consultorías, etc., y tener un costo total.

- Presentar las propuestas técnicas a la Unidad Orgánica Responsable del proyecto y desarrollar la reunión de evaluación, para definir la alternativa que será desarrollada como planteamiento técnico.
- d) Elaborar el Planteamiento Técnico, tomando en consideración:
- El diagnóstico y la problemática relacionada al Proyecto Interno sobre la base de los contenidos del Estudio de Pre-inversión, la normativa vigente relacionada, la información proporcionada por la Unidad Orgánica Responsable (Propietaria) del proyecto y otros diagnósticos, identificando las brechas que deberán ser cubiertas por el Producto.
  - Adecuado establecimiento del objetivo y alcance del Producto.
  - Definir y describir la configuración técnica del Producto (y las propuestas técnicas que se evaluaron como un anexo), con la finalidad que permita establecer cómo su utilización permitirá cubrir las brechas identificadas integrándolas con los recursos existentes, así como el cumplimiento del objetivo del Producto.
  - Sustentar las variaciones que se presenten respecto al Estudio de Pre-inversión.
  - Desarrollar los contenidos, etapas y/o fases de ejecución de “Implementación de la Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental”; establecer la complementariedad en su ejecución con los otros Productos del Proyecto “Mejoramiento de los servicios de control gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública” - BID3, en coordinación con el especialista en Gestión de Proyectos, asignado y validando los avances respectivos con los especialistas designados por la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano y los especialistas designados de las Unidades Orgánicas Técnicas correspondientes.
  - Los recursos necesarios para alcanzar el objetivo propuesto para cada producto y el cierre de las brechas identificadas.
  - Establecer las consultorías y adquisiciones necesarias para obtener las metas del Producto, identificando por cada una de ellas, su objetivo, contenido mínimo, perfil general del consultor, tiempo de implementación y el costo estimado. En anexo se acompañará la metodología del cálculo de costos correspondientes.
  - La estrategia de implementación para alcanzar el objetivo propuesto para cada producto.
  - Elaboración del cronograma estimado del proyecto de implementación y los hitos clave del proyecto (programación de los servicios de consultoría, adquisiciones y entregables, especificando el tiempo para cada uno, tomando en cuenta periodos de espera, aprobaciones, autorizaciones, permisos, certificaciones, plazos de los procesos de selección, así como los plazos de ejecución e instalación en el caso de equipamiento, entre otros).
  - Plantear alternativas de solución ante problemas presentados en la propuesta de ejecución de los productos relacionados a plazos y alcances. Asimismo, plantear los presupuestos de ejecución en función a cotizaciones de mercado y/o información histórica referencial planteada por la firma consultora.
  - Establecer el equipo de trabajo requerido por parte de la CGR y el porcentaje de tiempo de dedicación al mismo.
  - Modalidad de Contratación recomendada con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyecto – UE002.
  - Identificar y evaluar los riesgos de la implementación a alto nivel.
  - Presentar recomendaciones para una implementación exitosa del proyecto.

- e) Elaborar, proponer y actualizar los Términos de Referencia (TDR) que permitan convocar y contratar la “Implementación de la Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental”, tomando en consideración:
- Sobre la base del alcance claramente definido, se debe elaborar los TDR tomando como insumos: el diagnóstico, la propuesta técnica y el planteamiento técnico elaborados, así como los documentos de gestión generados para el proyecto interno.
  - Los TDR deberán desarrollarse en el formato entregado por la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano, en concordancia con lo establecido dentro del marco del Proyecto BID 3 por la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos (DEGP).
  - Participar en las reuniones de trabajo que se requieran durante el proceso de elaboración de los TDR.
  - Emitir opinión técnica sustentada, absolviendo las consultas presentadas con el equipo del proyecto interno antes de la aprobación de los TDR.
  - A manera de referencia, se propone la estructura a contener como mínimo:
    - Introducción
    - Antecedentes
    - Objetivo
    - Alcance de la consultoría: Actividades requeridas
    - Metodología de trabajo
    - Productos que entregar.
    - Plazo de ejecución de la consultoría
    - Perfil requerido (acorde a si es una consultoría individual o firma consultora)
    - Forma y condiciones de pago
    - Coordinación, supervisión y conformidad
    - Derechos de propiedad y confidencialidad de la información
    - Accesos
    - Anexo (s)
  - Establecer los criterios para evaluar a los postores considerando lo siguiente:
    - Criterios empresariales relacionados con el respaldo de las empresas.
    - Criterios técnicos relacionados con el cumplimiento de los requisitos requeridos.
  - Realizar recomendaciones de Cláusulas Contractuales Técnicas al desarrollo o implementación de la solución.
- f) Participar en reuniones de coordinación con la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano y con los especialistas en el sistema Invierte.Pe de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos, en el proceso de formulación de los documentos correspondientes al Informe técnico.
- g) Presentar el Documento Equivalente y consolidar la información necesaria para la solicitud de evaluación y aprobación de la consistencia con el estudio de pre-inversión, en el marco del INVIERTE.PE, considerando el procedimiento y formatos establecidos por la GGR.
- h) Desarrollar coordinaciones permanentes y reuniones de trabajo con la Unidad Orgánica Responsable, con la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos, y con las Unidades Orgánicas de la CGR involucradas en el proyecto que correspondan, a fin de evaluar y revisar los avances de las mencionadas actividades.
- i) Implementar y mantener actualizado el acervo documentario “carpeta” del proyecto interno asignado.
- j) Otros que se consideren necesarios y prioritarios para cumplir con las metas establecidas para la presente consultoría.

## 5. METODOLOGIA DE TRABAJO

La firma consultora deberá revisar, en primer lugar, toda la documentación relativa al Contrato y cualquier otra documentación que sea pertinente para el desarrollo de las actividades a su cargo, a fin de que guarden coherencia y consistencia con los objetivos de la consultoría. La Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano pondrá a disposición de la firma consultora toda la documentación antes mencionada.

La firma consultora deberá tomar en cuenta las características del producto y las disposiciones específicas correspondientes establecidas en el Anexo 3 del presente documento.

### REUNIÓN DE INICIO:

La CGR y la firma consultora celebrarán una reunión de inicio, dentro de los siguientes 05 días calendarios posteriores a la suscripción del contrato, donde el proveedor expondrá:

- Programa de trabajo. Gantt del proyecto, incluir las visitas técnicas.
- Presentará al equipo de trabajo y roles.
- Prestar el listado de herramientas y equipos a utilizarse en la implementación y servicios conexos.

Por otro lado, en dicha reunión se establecerá los aspectos necesarios para la entrega de los Productos e Informes a entregar.

El consultor podrá hacer presentaciones (en Power Point o Prezi) sobre los avances en la ejecución de la consultoría, a pedido de la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano o de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos.

## 6. PRODUCTOS E INFORMES A ENTREGAR

La firma consultora elaborará informes por la ejecución del servicio, los cuales deberán ser presentados por cada producto, a través de Mesa de Partes de la Contraloría General de la República, en forma física o virtual, con atención a la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano, enmarcados al alcance descrito en el numeral 4 y el cumplimiento de los objetivos descritos en el numeral 3, de los términos de referencia:

<b>N° de Productos</b>	<b>Contenido</b>
<b>Primer Producto</b>	La Firma consultora deberá entregar un informe que contenga:  ➤ <b>Plan de trabajo detallado</b> de la firma consultora. Deberá presentar un cronograma tipo Gantt, conteniendo las actividades, responsables, duraciones y fechas de cada actividad planificada.  Asimismo, se indicará las reuniones de coordinación que la firma consultora considere necesarias para el desarrollo de los entregables.
<b>Segundo Producto</b>	La Firma consultora deberá presentar los siguientes informes:  ➤ <b>Diagnóstico Situacional del Proyecto interno</b> La firma consultora presentará el diagnóstico señalando los aspectos que indicaba el Estudio de Pre-inversión y sus anexos, y las conclusiones producto de la revisión de la normativa vigente relacionada, la información proporcionada por, la Unidad Orgánica Responsable (Propietaria) del proyecto, así como los hallazgos producto del desarrollo de las actividades señaladas en el numeral 4 de los términos de referencia.  ➤ <b>Establecimiento de las brechas por atender con el Proyecto Interno</b>

	<p>La firma consultora establecerá las brechas específicas que deberán ser cubiertas por el proyecto interno, señalando las características de las mismas y su dimensionamiento cuantitativo y cualitativo. Debe incluirse el sustento técnico para realizar mejoras o cambios en el Proyecto Interno.</p> <p>Actas de reuniones que evidencien el levantamiento de información, levantamiento de observaciones y demás coordinaciones realizadas como parte del servicio.</p>
<p><b>Tercer Producto</b></p>	<p>La Firma consultora deberá presentar los siguientes informes:</p> <p>➤ <b>Propuestas Técnicas identificadas y evaluadas.</b>  La firma consultora establecerá adecuadamente el objetivo y alcance del Producto en concordancia con el estudio de pre-inversión, y el diagnóstico elaborado.</p> <p>Asimismo, describirá la configuración técnica del Producto y las propuestas técnicas que podrían plantearse, señalando los criterios para su evaluación y desarrollarlas, para identificar la alternativa que será desarrollada como planteamiento técnico.</p> <p>Las propuestas técnicas identificarán el cálculo de los costos de los diferentes elementos o componentes, a través de una estructura de costos y estimados con costos históricos o juicio de expertos, pero principalmente a través de cotizaciones. Cada producto deberá tener costeadas todas sus actividades, consultorías, etc., y tener un costo total.</p> <p>Actas de reuniones sostenidas con la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano u otras unidades orgánicas intervinientes en el proyecto.</p> <p>➤ <b>Planteamiento Técnico para la implementación del Producto.</b>  Sobre la base del resultado de la propuesta técnica seleccionada, se describirá la configuración técnica del Producto, estableciendo la cobertura de las brechas identificadas e integrándolas con los recursos existentes, así como el cumplimiento del objetivo del Producto. Se sustentarán las variaciones que se presenten respecto al estudio de pre-inversión.</p> <p>Se identificarán con el mayor detalle, los recursos necesarios para alcanzar el objetivo propuesto para cada producto y el cierre de las brechas identificadas, detallando las consultorías y adquisiciones necesarias para obtener las metas del Producto, identificando por cada una de ellas, su objetivo, contenido mínimo, perfil general del consultor, tiempo de implementación y el costo estimado. En anexo se acompañará la metodología del cálculo de costos correspondientes.</p> <p>Asimismo, describirá la estrategia de implementación para alcanzar el objetivo propuesto para cada producto, adjuntando el cronograma estimado del proyecto de implementación y los hitos claves del mismo (programación de los servicios de consultoría, adquisiciones y entregables, especificando el tiempo para cada uno, tomando en cuenta periodos de espera, aprobaciones, autorizaciones, permisos, certificaciones, modalidad y plazos de los procesos de selección, así como los plazos de ejecución e instalación en el caso de equipamiento, entre otros).</p> <p>Además, se plantearán alternativas de solución ante problemas presentados en la propuesta de ejecución de los productos relacionados a plazos y alcances. Asimismo, se plantearán los presupuestos de ejecución en función a cotizaciones de mercado y/o información histórica referencial planteada por la firma consultora, y la modalidad de contratación recomendada.</p>

	<p>Se establecerá el equipo de trabajo requerido por parte de la CGR y el porcentaje de tiempo de dedicación al mismo.</p> <p>Se Identificarán y evaluarán los riesgos de la implementación a alto nivel.</p> <p>Actas de reuniones que evidencien el levantamiento de información, levantamiento de observaciones y demás coordinaciones realizadas como parte del servicio.</p>
<p><b>Cuarto Producto</b></p>	<p>La Firma consultora deberá presentar el siguiente informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Términos de Referencia para la contratación del consultor o firma consultora.</b> La firma consultora elaborará los Términos de Referencia para la contratación de las consultorías, firmas consultoras o servicios necesarios para la implementación del proyecto interno, incluyendo las cotizaciones y estructuras de costos.</li> <li>➤ <b>Presentación del documento equivalente para la solicitud de consistencia</b> Finalmente, la firma consultora deberá presentar el Documento Equivalente correspondiente y la información necesaria para solicitar la evaluación y aprobación de la consistencia con el estudio de pre-inversión, en el marco del INVIERTE.PE. De corresponder, un Informe Técnico como Documento Equivalente, deberá completar el debido formato considerando los contenidos mínimos señalados en el Anexo N° 02 y apoyándose en toda la información generada en los anteriores entregables.</li> </ul> <p>Actas de reuniones que evidencien el levantamiento de información, levantamiento de observaciones y demás coordinaciones realizadas como parte del servicio.</p>

En caso de existir observaciones a los productos la Entidad notificará al consultor dentro de un plazo máximo de tres (03) días hábiles posteriores a la recepción de cada producto, para lo cual el consultor tendrá un plazo máximo de tres (03) días hábiles para levantar estas observaciones; dicho plazo comenzará a partir del primer día siguiente de notificada la comunicación.

Los requerimientos de revisión a las observaciones realizadas a los productos, podrán ser solicitados hasta en tres (03) oportunidades por cada producto.

De caer el día de entrega del producto un día no laborable, el consultor presentará el producto al día siguiente hábil.

En el Anexo 02 se muestran las especificaciones de los informes por tipo de entregable.

## **7. PLAZO DEL SERVICIO**

El plazo total del servicio contratado será de hasta noventa (90) días calendario, y se contabilizará a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.

En caso que el día de entrega del producto corresponda a un día no laborable, el consultor presentará el informe correspondiente al día hábil siguiente.

Los plazos no consideran los plazos de revisión y levantamiento de observaciones.

## **8. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR EL CONTRATANTE**

La firma consultora deberá contar con su(s) propio(s) equipo(s) de cómputo y las herramientas necesarias para el desarrollo de su servicio.

## **9. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA**

### **Experiencia General**

Acreditar un número mínimo de tres (03) contratos culminados durante los últimos diez (10) años anteriores a la fecha de presentación de la expresión de interés, referido a la contratación de servicio de consultorías en general, cada uno con un valor no menor de S/ 100,000.00 (Cien Mil y 00/100 soles).

### **Experiencia específica**

Acreditar un número mínimo de dos (02) contratos culminados durante los últimos diez (10) años anteriores a la fecha de presentación de la expresión de interés, referido a la elaboración o formulación o reformulación o gestión o diseño o rediseño o evaluación o análisis o configuración o desarrollo o implementación, de proyectos de cambio organizacional, con un valor no menor de S/ 100,000.00 (Cien Mil y 00/100 soles) cada uno.

**Deseable**, acreditar un número mínimo de un (01) contrato culminado durante los últimos diez (10) años anteriores a la fecha de presentación de la expresión de interés, referido al diagnóstico y/o el alcance y/o el planteamiento técnico de la implementación de la gestión del cambio, con un valor no menor de S/ 100,000.00 (Cien Mil y 00/100 soles).

## **CONFORMACIÓN Y PERFILES MÍNIMOS DEL EQUIPO CONSULTOR (Personal Clave)**

### **UN (1) JEFE DE PROYECTO**

#### **A. Formación Académica**

- Titulado en Administración o Ingeniería Industrial o Ciencias de la Comunicación o Psicología u otros afines.
- Maestría en Gestión de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional o Psicología o Administración Estratégica de Empresas o afines.
- Diplomado o cursos de especialización con un mínimo de ochenta (80) horas académicas, en gestión del cambio organizacional.

#### **B. Experiencia General (\*)**

- Experiencia profesional mínima de diez (10) años en el ejercicio de su profesión, en el sector privado o en el sector público.

#### **C. Experiencia Específica**

- Experiencia mínima de siete (07) años comprobable en el sector público o privado en la gestión de proyectos de cambio organizacional como consultor o especialista o coordinador o supervisor o líder siendo parte del equipo del proyecto en la gestión de su ejecución.

#### **D. Características Personales y Profesionales**

- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
- Compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Habilidad de trabajo con grupos interdisciplinarios de profesionales.
- Comportamiento ético.

- Vocación de servicio.
- Reserva y confidencialidad de la información.

## **UN (1) ESPECIALISTA EN GESTIÓN DEL CAMBIO**

### **E. Formación Académica**

- Titulado en Administración o Ingeniería Industrial o Ciencias de la Comunicación o Psicología.
- Deseable Maestría en Gestión de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, Psicología o Ciencias de la Comunicación o Administración Estratégica de Empresas o afines.
- Diplomado o cursos de especialización con un mínimo de ochenta (80) horas académicas, en gestión del cambio organizacional.

### **F. Experiencia General (\*)**

- Experiencia profesional mínima de siete (07) años en el ejercicio de su profesión, en el sector privado o en el sector público.

### **G. Experiencia Específica**

- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en la gestión de proyectos de cambio organizacional como consultor, especialista, coordinador, supervisor o líder siendo parte del equipo del proyecto en la gestión de su ejecución.

### **H. Características Personales y Profesionales**

- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
- Compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Habilidad de trabajo con grupos interdisciplinarios de profesionales.
- Comportamiento ético.
- Vocación de servicio.
- Reserva y confidencialidad de la información.

#### **Para todo el personal:**

Se considerará la experiencia a partir de la obtención del grado de bachiller.

La formación académica se acreditará mediante copia simple del diploma o constancias o certificados o cualquier otra documentación que de manera fehaciente demuestre la formación académica requerida.

La experiencia general y específica se acreditará mediante copia simple de contratos y su respectiva conformidad o constancias o certificados o cualquier otra documentación que de manera fehaciente demuestre la experiencia requerida.

## **10. COSTO, FORMA Y CONDICIONES DE PAGO**

Los pagos se realizarán de acuerdo al siguiente detalle:

<b>Producto</b>	<b>Contenido</b>	<b>Plazo de ejecución</b>	<b>Porcentaje de pago</b>
<b>Producto 1</b>	➤ Plan de trabajo detallado.	Hasta cinco (5) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	0%

Producto	Contenido	Plazo de ejecución	Porcentaje de pago
<b>Producto 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informe sobre el diagnóstico situacional del proyecto interno.</li> <li>➤ Informe sobre el establecimiento de las brechas por atender con el proyecto interno.</li> </ul>	Hasta treinta (30) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	30 %
<b>Producto 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informe sobre las propuestas técnicas identificadas y evaluadas.</li> <li>➤ Informe sobre el planteamiento técnico para la implementación del proyecto interno.</li> </ul>	Hasta setenta y cinco (75) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	30 %
<b>Producto 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informe sobre la elaboración de los términos de referencia para la contratación del consultor o firma consultora.</li> <li>➤ Informe de presentación del documento equivalente para la solicitud de consistencia.</li> </ul>	Hasta noventa (90) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	40 %

Los pagos a la firma consultora se efectuarán dentro de los quince (15) días calendario siguientes a que la unidad contratante (UE002), o la que haga sus veces, reciba el entregable y la conformidad de los mismos señalados en el numeral 6 de los términos de referencia, por parte de la unidad orgánica correspondiente, así como la factura respectiva.

#### **11. COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONFORMIDAD**

La firma consultora deberá reportar, informar y coordinar sus actividades con el personal designado por la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano de la CGR, o la UO que haga sus veces, y el Líder del Proyecto Interno, quienes realizarán la supervisión de sus actividades.

El responsable de la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano, o la UO que haga sus veces, otorgará la conformidad respectiva a los productos presentados, en cada entregable.

Asimismo, deberá efectuar las coordinaciones para la revisión de la información con las Unidades Orgánicas involucradas en el Proyecto Interno, y para obtener la validación de las mismas, cuando corresponda.

#### **12. DERECHOS DE PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La firma consultora deberá declarar que en la medida de que el servicio prestado es por encargo, y el costo de su ejecución es asumido por la CGR; todo producto o materiales (impresos, estudios, informes, gráficos, programas, software de computación u otros), que se generen por el servicio, son de propiedad de la CGR, no constituyéndose títulos de propiedad, derechos de autor u otro tipo de derechos para la firma consultora, los mismos que a mérito de los presente TDR, cede en forma exclusiva y gratuita, sin generar retribución adicional a lo estipulado en el presente documento.

Asimismo, durante la vigencia del servicio y dentro de los dos (02) años siguientes a su término, la firma consultora no podrá revelar ninguna información confidencial o de propiedad de la Contraloría General de la República relacionada con el servicio, con el contrato que se generó o las actividades u operaciones de la Contraloría General de la República. Toda la información que la firma consultora tuviere acceso, durante o después de la ejecución del servicio, tendrán carácter confidencial, quedando expresamente prohibido su divulgación a terceros por parte de la firma consultora, a menos que la Contraloría General de la República otorgue la autorización correspondiente por escrito.

### **13. ANEXOS**

En el Anexo N° 01 se establecen los contenidos mínimos del Informe Técnico.

En el Anexo N° 02 se establece la estructura de los Informes que serán presentados.

En el Anexo N° 03 se señalan las características del Producto.

## ANEXO N° 01

### CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME TÉCNICO

#### **1. COMPOSICIÓN DEL INFORME TÉCNICO**

Señalar cuál es la composición del Informe Técnico, señalando si está compuesto por varios productos o es un producto con varios proyectos internos.

#### **2. ETAPAS**

Definir la etapa y como esta se articula con el resto de etapas del Proyecto de Inversión (PI) para alcanzar el objetivo del mismo. Asimismo, deberá precisarse si las etapas se desarrollaran en forma secuencial o se superponen durante la ejecución del proyecto.

Observación: Los informes técnicos estarán conformados, generalmente, por varios productos, cada producto tiene su propia dinámica, periodo de ejecución y usuarios diversos. En este caso, se debe precisar cómo se articulan estos productos considerados en el desarrollo del presente documento.

#### **3. ALCANCE**

Definir el alcance de la etapa, que consiste en realizar una descripción detallada de los servicios de consultoría, adquisiciones y entregables de la etapa, indicando su objetivo, características, calidad, cantidad y otras variables relevantes para su ejecución.

Observación: Definir los alcances del documento en su conjunto y de cada producto de manera individual y la descripción de cada producto de manera detallada.

#### **4. ENTREGABLE / PRODUCTO / SERVICIO**

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para culminar una etapa o parte de esta. El Informe Técnico debe incluir el sustento de cómo los entregables de la etapa se articulan o asocian entre ellos y con el resto de los entregables para alcanzar el objetivo del Proyecto de Inversión.

Observación: En este caso, cada producto del Informe Técnico le corresponde a un entregable. Se debe sustentar cómo los entregables de cada producto se articulan o se asocian entre ellos.

#### **5. RESPONSABLES**

Identificar el área o áreas responsables de ejecutar los servicios o entregables necesarios para lograr la etapa o etapas, además de establecer los canales de coordinación y comunicación entre ellas.

#### **6. COSTO**

Estimar los costos, consiste en desarrollar una estimación de los recursos monetarios necesarios para completar los servicios / entregables de la etapa o etapas para las que se realizará la consistencia.

#### **7. CRONOGRAMA**

Se presentará la programación de los servicios de consultoría, adquisiciones y entregables, especificando el tiempo para cada uno, tomando en cuenta periodos de espera, aprobaciones,

autorizaciones, permisos, certificaciones, plazos de los procesos de selección, así como los plazos de ejecución e instalación en el caso de equipamiento, entre otros.

## **8. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN**

Se debe especificar la modalidad de ejecución de la etapa o etapas sustentando los criterios aplicados para la selección; las modalidades pueden ser “por administración indirecta” o “por administración directa”.

## **ANEXO N° 02**

### **ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS**

#### **I. ESPECIFICACIONES GENERALES**

Los informes deben redactarse teniendo en cuenta las siguientes especificaciones:

1. Letra arial 11.
2. Espacio simple.
3. Carátula indicando entre otros, nombre de consultoría, nombre de consultor y número de producto.
4. Impresión a doble cara.
5. Páginas numeradas en la parte inferior derecha.
6. Índice numerado de páginas.

#### **II. ESPECIFICACIONES POR TIPO DE PRODUCTO**

##### **II.1. Plan de trabajo**

Tendrá la siguiente estructura:

1. Carátula
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivo de la consultoría
5. Productos a alcanzar
6. Actividades a cumplir por cada producto
7. Cronograma de actividades (Gantt), sujeto a los términos de referencia
8. Descripción de la metodología de referencia a emplear
9. Anexo(s)

##### **II.2. Informe del Producto**

Tendrá la siguiente estructura:

1. Carátula
2. Resumen ejecutivo
3. Índice
4. Introducción
5. Objetivo de consultoría
6. Productos alcanzados
7. Actividades realizadas
8. Grado de cumplimiento del producto
9. Dificultades y limitaciones encontradas
10. Conclusiones y Recomendaciones
11. Anexo(s)

##### **II.3. Informe técnico**

Tendrá la siguiente estructura:

1. Carátula
2. Etapas
3. Alcance
4. Entregables/productos/servicios
5. Responsables
6. Costo
7. Cronograma
8. Modalidad de contratación

### **Consideraciones generales de los productos, a tener en cuenta:**

- Tapa del documento en el que se precisa el nombre de la consultoría, nombre del producto, el nombre del autor, la fecha de presentación y el nombre y logo de la Contraloría.
- Incluir índice de capítulos, así como de tablas o cuadros y de gráficos cuando corresponda.
- Incluir una lista de abreviaturas o acrónimos, en caso que se usen siglas en el documento.
- Incluir un glosario de términos que requieran de explicación inicial para facilitar la lectura del documento.
- De acuerdo con la naturaleza y características del producto a entregar, el documento se dividirá en capítulos, los que estarán debidamente numerados.
- Las páginas del documento estarán debidamente numeradas.
- Las referencias bibliográficas deberán incluirse al final del documento y estar debidamente numeradas.
- La firma consultora presentará sus entregables por cada producto a través de Mesa de Partes de la Contraloría General de la República, en forma física o virtual, con atención a la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano.
- A cada producto corresponde una fecha máxima improrrogable de entrega.
- La firma consultora se compromete a ceder los derechos patrimoniales de autor de los productos y documentos elaborados.
- La firma consultora se compromete a guardar reserva de toda aquella información y documentación interna a la que tenga acceso para la ejecución de esta consultoría, cualquier uso de esta información, deberá ser autorizada previamente por la CGR.
- Todos los productos deberán de ser entregados y sustentados en la forma y plazos que se indican en estos términos de referencia.
- A la entrega del último producto, se adjuntarán las bases de datos u otros materiales utilizados por la firma consultora o que le hayan sido entregados a este/a por la Contraloría durante el proceso de ejecución de la consultoría.

## ANEXO N° 03

### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

#### 1. Características del Producto según el Estudio de Pre-inversión y anexos:

- De acuerdo a la consultoría “Solución técnica para la mejora de los recursos humanos para el ejercicio del control gubernamental” desarrollada en el marco del componente 2 “Adecuadas capacidades de los recursos humanos en temas de control” del Proyecto BID 3, se identificaron las siguientes brechas identificadas por proceso y subsistema de Recursos Humanos y su correspondiente acción de mejora relacionadas a la Gestión del Cambio.

***Proceso “Cultura y Clima Organizacional” del Subsistema “Gestión de relaciones humanas y sociales”:***

No existe planificación de la gestión del cambio como parte del abordaje de la transformación cultural de la entidad; los esfuerzos aislados pueden afectar las expectativas de los colaboradores y generar mayor incertidumbre.

***Acciones propuestas:***

Con la finalidad de gestionar la transición a una nueva realidad organizacional en un nuevo contexto "transformación cultural", se recomienda que estas sean acompañadas por acciones orientadas a gestionar el cambio de manera sostenida en el tiempo. Esta propuesta de gestión de cambio debe generar una visión a corto y largo plazo de la entidad, asegurar que todos los colaboradores conozcan con claridad las propuestas de cambio tanto a nivel estratégico como a nivel de implementación en cada uno de los roles y puestos de la entidad.

- ***Proceso “Comunicación Interna” del Subsistema “Gestión de relaciones humanas y sociales”:***

La ausencia de este proceso no ayuda a disminuir los efectos de las resistencias al cambio y ni a mitigar la incertidumbre propia de la actual coyuntura, en donde la CGR enfrenta retos al romper los paradigmas y conceptos de un sistema bastante arraigado en el estado peruano.

No se tiene un diagnóstico sobre el proceso de comunicación interna, que sería de gran utilidad para las acciones de fortalecimiento de la cultura organizacional y retroalimentación de los demás procesos de recursos humanos.

***Acciones propuestas:***

Es relevante contar con el proceso de comunicación interna, como parte de las responsabilidades de la GRH, para lo cual debe tener el insumo de un diagnóstico, en el que se sustente los planes de acción. Estos planes de acción deben estar enmarcados idealmente en el contexto de gestión del cambio que abordará la entidad.

Finalmente, el proyecto interno se justifica por la necesidad de afrontar el reto planteado por la Reforma del SNC, que compromete el traslado del personal, la desconcentración del ejercicio del control y la modernización de los procesos, así como los cambios conductuales desde un nuevo modelo de gestión de talento para la CGR. En este contexto, no existe actualmente una planificación de la gestión del cambio como parte del abordaje de la transformación cultural de la entidad; los esfuerzos aislados pueden afectar las expectativas de los colaboradores y generar mayor incertidumbre, por ello es preciso e importante la constitución del presente proyecto interno, a fin de acompañar a partir de la implementación de la Gestión del Cambio, el nuevo enfoque de la gestión institucional preventivo y facilitador.

#### 2. Objetivo del Producto:

Contribuir a la gestión de la reforma del Sistema Nacional de Control, el cual se conceptualiza como el tránsito de la CGR de un enfoque de control reactivo y punitivo a uno preventivo y facilitador de la gestión pública.

### 3. Propuesta Técnica

El proyecto interno contempla las siguientes tareas:

- **Elaboración e implementación del Plan de Gestión de Cambio**

La finalidad es gestionar la transición de la entidad, esto es, la reforma del Sistema Nacional de Control, el tránsito de un enfoque de control reactivo y punitivo a uno preventivo y facilitador de la gestión pública. Esta propuesta de gestión de cambio debe generar una visión a corto y largo plazo de la entidad, y asegurar que todos los colaboradores conozcan con claridad las propuestas de cambio tanto a nivel estratégico como a nivel de implementación en cada uno de los roles y puestos de la entidad.

La gestión del cambio a implementarse debe estar alineada a: enfoque preventivo del control gubernamental, incluyendo la promoción de la denuncia y la participación ciudadana; cultura de detección y el uso masivo de las tecnologías de información como soporte de los procesos misionales; y, propensión a la mejora de la gestión pública como resultado de los informes de auditoría.

- **Desarrollo del programa de sensibilización para la Alta Dirección y Gerentes de línea sobre liderazgo en la implementación de la Gestión por Procesos**

A través de esta actividad se prevé el desarrollo de un Programa dirigido a los miembros de la Alta Dirección y los gerentes de línea de la CGR. Se contempla un aproximado de veinticuatro (24) personas. El programa tendrá una duración de dieciséis (16) horas y debe ser desarrollado en dos (2) días específicos. Este se repite en los cinco (5) años de ejecución del proyecto.

La distribución prevista de temas y horas es la siguiente: a) Marco Técnico de la Implementación de la Gestión por Procesos en la CGR – 2 horas; b) Taller de sensibilización en liderazgo, trabajo en equipo y gestión del cambio – 6 horas; c) Evaluación de la implementación de la Gestión por Procesos (incluye evaluación de la madurez de los procesos) – 8 horas.

Para el desarrollo de la actividad se contratará a dos (2) docentes que servirán de facilitadores del proceso. Para el desarrollo del material y las clases se utilizará la información real de la implementación de la Gestión por Procesos en la Contraloría General de la República.

### 4. Actividades de acuerdo a la Ficha Técnica:

- 2.22. Diagnóstico del proceso de comunicación interna
- 2.23. Diseño y aplicación de un programa de gestión del cambio
- 2.24. Desarrollo del programa de sensibilización para la alta dirección y gerentes de primera línea sobre liderazgo en la implementación de la gestión por procesos en la CGR