

**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 EL DIAGNÓSTICO, PLAN E IMPLEMENTACIÓN DE LA 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 para entregar
7. Plazo del Servicio
8. Recursos y Facilidades para proveer por el Contratante
9. Perfil de la firma consultora
10. Costo, forma y condiciones de pago
11. Coordinación, supervisión y conformidad
12. Penalidades
13. Derechos de propiedad y confidencialidad de la información
14. Anexos

**ENERO 2023**

# TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE UNA FIRMA CONSULTORA PARA EL DIAGNÓSTICO, PLAN E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL

## 1. INTRODUCCIÓN:

La Contraloría General de la República de Perú (CGR), es el ente rector del Sistema Nacional de Control (SNC) de Perú, posee 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).

A su vez, 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.  
Se compone acciones dirigidas a optimizar los procesos misionales de prevención, detección, investigación y sanción para implementar el nuevo modelo de control gubernamental.
- Componente 2: Adecuadas capacidades de los recursos humanos en temas de control gubernamental.  
Dirigido a mejorar los recursos humanos con el fin de contar con personal que tenga capacidades adecuadas para el ejercicio del control gubernamental.
- Componente 3: Adecuado acceso a TIC en los procesos de control gubernamental.

Dirigido a implementar las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) que soporten adecuadamente los procesos misionales de la CGR ampliando sus capacidades y optimizando sus resultados mediante la implementación de una moderna arquitectura de soluciones, con énfasis en la integración e interoperabilidad de los sistemas, y con una arquitectura de datos enfocada en la consistencia, disponibilidad y accesibilidad, soportadas por una robusta infraestructura tecnológica.

- Componente 4: Adecuada capacidad operativa para la prestación de servicios de control desconcentrados.  
Compuesto de acciones dirigidas a mejorar la capacidad operativa para el ejercicio del control desconcentrado, por lo que se contempla que la CGR cuente con sedes regionales (Gerencias Regionales de Control) propias con infraestructura y equipamiento adecuados para prestar los servicios de control desconcentrados y alineados a las nuevas necesidades en el marco de la reforma del SNC.
- 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.

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 el contexto explicado anteriormente, 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 el acompañamiento por parte de una firma consultora que permita la implementación de un plan de gestión del cambio para la CGR y los proyectos internos del BID 3.

### 3. OBJETIVO:

#### **Objetivo General**

Contar con una firma consultora, que diseñe e implemente una metodología y herramientas que permitan el cambio de posicionamiento que busca la CGR desde una perspectiva punitiva a una proactiva. Lo anterior, a través de la ejecución de un plan de gestión del cambio, que contenga un plan de comunicación, formación y de transferencia de capacidades para cada uno de los proyectos priorizados y su correspondiente sensibilización, logrando cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico y permitiendo mantener el cambio de forma sostenible en el tiempo. Todo lo mencionado deberá estar enmarcado en el Proyecto de Inversión “Mejoramiento de los servicios de control

gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública” de la Contraloría.

**Objetivos Específicos:**

- a) Elaborar un diagnóstico de Gestión del Cambio a nivel organizacional para el proyecto BID3, con el fin de identificar las necesidades y definir las acciones específicas de GdC para cada uno de sus proyectos priorizados, definiendo la línea base respectiva
- b) Diseñar un plan de Gestión del cambio para el acompañamiento de la CGR y los quince (15) proyectos (aproximadamente) internos del Proyecto de Inversión “Mejoramiento de los servicios de control gubernamental para un control efectivo, preventivo y facilitador de la gestión pública”, el cual contenta la estrategia y los planes de acción para su implementación, como comunicaciones, stakeholders, entre otros
- c) Ejecutar el plan de gestión del cambio diseñado por la Firma Consultora y aprobado por la CGR.
- d) Diseñar un plan de transferencia de competencias dirigido al equipo determinado por la CGR (aproximadamente 25 personas de las Gerencias de Capital Humano, Comunicaciones, la ENC y otras), con el objetivo de desarrollar las competencias necesarias para implementar la metodología de gestión del cambio, generando la sostenibilidad del presente proyecto.
- e) Ejecutar el plan de transferencia con capacitaciones especializadas para las personas designadas por el área usuaria (aproximadamente 25 personas de las Gerencias de Capital Humano, Comunicaciones, la ENC y otras).
- f) Implementar un piloto de gestión del cambio acompañando a la CGR en uno de los proyectos priorizados, aplicando lo aprendido en el plan de transferencia de competencias.
- g) Determinar la estructura y modelo de gobierno con el que deberá contar la CGR para darle continuidad a la gestión del cambio dentro de la organización y en el marco de la implementación de la consultoría, validar dicha estructura.
- h) Contrastar indicadores de cambio al inicio y final del proyecto con foco a identificar las mejoras alcanzadas a través del Plan de Gestión del Cambio de cambio

**4. ALCANCE DEL TRABAJO:**

El presente servicio requiere la ejecución de las siguientes etapas:

Diagnóstico de Gestión del Cambio – línea de base

Para garantizar que el proceso de transformación esperado del Proyecto BID 3 sea efectivo dentro de la CGR, se deberá trabajar en el análisis de los distintos proyectos, identificando procesos y actividades críticas, las que permitirán establecer de manera detallada la situación actual de quince (15) proyectos internos (aproximadamente), que se están ejecutando en el plan de inversión y las acciones específicas de GdC a desarrollar. Asimismo, se deberá definir una línea base de indicadores para medir el progreso del cambio, mapear a las audiencias y stakeholders de la organización, además de identificar cualquier otra arista que pueda ser indicada como clave para la correcta definición del diagnóstico a través de una matriz de impactos, que de paso a la elaboración de los distintos planes de acción para la ejecución del programa general de gestión del cambio y los planes específicos de cada proyecto. Los indicadores clave de desempeño deberán tomar en cuenta las variables de: procesos, RRHH, institucionalidad, competencias a generar, entre otras que se crea necesario al elaborar el diseño de diagnóstico.

### Plan de Gestión del Cambio:

A partir de los resultados que se desprenden del diagnóstico de Gestión del Cambio – línea de base, se elaborará la estrategia que se plantea para lograr la adaptación al cambio, desde los proyectos internos y las herramientas que se brindarán en el marco de la ejecución de cada uno de ellos (que se operativiza en los planes de acción), así como desde las unidades orgánicas de la CGR para su sostenibilidad.

Este diseño se basará en la propuesta y planteamiento técnico que será brindado por la CGR a la firma consultora.

La presente estrategia deberá contar con un cronograma de ejecución, así como con los indicadores correspondientes.

### Implementación.

Durante esta fase se llevarán a cabo todas las acciones identificadas en el Plan de Gestión del Cambio a través de los planes de comunicación y red de agentes de cambio, planes de Sponsor y liderazgo, formación y mitigación de los impactos organizacionales, por mencionar los principales. Se espera además que la firma consultora implemente la transferencia de capacidades y herramientas de Gestión del Cambio, que permitan a la CGR adquirir la capacidad e impulsarla en la organización y en sus subsecuentes proyectos. En este marco deberá llevar a cabo un piloto de gestión del cambio acompañando a la CGR en uno de los proyectos priorizados, aplicando lo aprendido en el plan de transferencia de competencias. Además, mantendrá un seguimiento continuo del plan de gestión del cambio, el que será reportado de forma semanal a la Unidad Orgánica Responsable.

### Adopción

Esta fase se relaciona con asegurar que las acciones de mitigación ejecutadas por Gestión del Cambio se mantengan en el mediano y largo plazo en la CGR. Alineado con la visión de transformación de la CGR, se busca asegurar que el cambio de posicionamiento de una cultura de control punitivo pase a una preventiva y que este cambio de paradigma se instaure en el día a día, en la forma en que opera la organización de manera sostenible.

En base a lo anteriormente expuesto, la Subgerencia de Políticas y Desarrollo Humano, en calidad de Propietaria del Proyecto Interno, considera conveniente la contratación de una (1) firma consultora para que realice la implementación de la gestión del cambio asociada al producto 2.4 Gestión del Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental.

Para poder cumplir con los objetivos del proyecto, se espera la realización de las siguientes actividades por parte de la Firma Consultora:

#### a) Fase de Planificación

Presentar y ejecutar el Plan de Trabajo para el plan de gestión del cambio, el que deberá contar con el detalle de las actividades a realizar por cada fase de trabajo (Diagnóstico, implementación y Adopción)

#### b) Fase de Diagnóstico

- Definir una línea base de gestión del cambio para los quince (15) proyectos internos y las Unidades Orgánicas de la CGR, estableciendo:
  - Impactos de proyectos internos: Determinar los cambios generados por el proyecto comparando la situación actual (AS – IS) y la situación futura (TO – BE); se deberá identificar como mínimo si los cambios son a nivel de sistemas, procesos o personas y establecer el nivel de criticidad para cada cambio identificado. Los indicadores clave de desempeño deberán tomar en cuenta las variables de: procesos, RRHH, institucionalidad, competencias a generar, entre otras que se crea necesario al elaborar el diseño de diagnóstico.

- Stakeholders: Establecer un mapeo de todos los stakeholders, evaluando brechas y proponiendo planes de acción para asegurar su compromiso con el proyecto. Esta matriz debe identificar el nivel de grupos de interés, identificar si son primarios o secundarios, tipos de stakeholders, el estado en el que se sitúa frente al proyecto y su compromiso, conocimiento y acciones respecto de la gestión del cambio.
- Definición de indicadores y línea base: Proponer indicadores de cambio y metodología para su medición, tomando en cuenta las dimensiones de gestión del cambio. Los indicadores clave de desempeño deberán tomar en cuenta las variables de: procesos, RRHH, institucionalidad, competencias a generar, entre otras que se crea necesario al elaborar el diseño de diagnóstico.
- Proponer un modelo de gobierno para la gestión del cambio, el que deberá identificar roles, responsabilidades y reportes para la ejecución de la línea de trabajo, que permita seguir el cumplimiento del plan, identificar potenciales desvíos y proponer acciones de mitigación,
- Diseñar la estrategia de gestión del cambio que deberá contener todos los elementos recopilados durante el establecimiento de la línea base. El plan tiene que contar como mínimo con los siguientes elementos:
  - Plan de formación para cada uno de los proyectos que lo requieran: La firma consultora debe identificar posibles brechas dentro de los productos de capacitación de los proyectos en curso y proponer una estrategia que permita asegurar el alineamiento, la calidad y el estándar de los contenidos y materiales que serán entregados a los usuarios que serán impactados por los proyectos dentro de la mirada Global del proyecto BID3
  - Plan de comunicaciones y red de agentes de cambio: Se espera que la firma consultora diseñe la estrategia, plan comunicacional completo del proyecto, incluyendo medios y mensajes, los que tendrá que validar con las áreas que corresponda en coordinación con el área de comunicaciones. El plan deberá especificar de forma detallada “proyecto específico, etapa de proyecto, a quién, cuándo, cómo y por qué” se está llevando a cabo la comunicación, buscando asegurar la comprensión de la información entregada a las distintas audiencias. La firma consultora debe proponer además una metodología de Red de Agentes de Cambio para apoyar el modelo de compromiso (engagement) a nivel nacional, dada la extensión del programa. Asimismo, la firma deberá diseñar y producir los materiales educativo comunicacionales que se propongan en el plan.
  - Plan de sponsor y liderazgo, para implementar la visión de los líderes, integrando las distintas necesidades, contexto y las variables culturales propias de la CGR y que promueva el análisis continuo de stakeholders para asegurar el alineamiento y compromiso a lo largo del proyecto.
  - Cualquier otro plan o acción que se deba realizar durante la etapa de ejecución que tenga como objetivo mejorar el proceso de cambio donde se encuentra enmarcado el proyecto.

#### c) Etapa de implementación

- Se deberá llevar la trazabilidad de todas las acciones definidas en el plan, las que deberán ser reportadas en base a la propuesta del modelo de Gobierno presentada en la etapa de diagnóstico y que tendrá a un consultor responsable por parte de la firma consultora
- Ejecución del plan de formación para cada proyecto: La firma consultora tendrá que elaborar los materiales educativo-comunicacionales necesarios para la intervención definida en el Plan de Gestión del Cambio. Además, deberá realizar la coordinación

necesaria para que se lleven a cabo las capacitaciones planificadas para cada uno de los proyectos.

- Ejecución de plan de comunicaciones: Se debe llevar a cabo las actividades establecidas dentro del plan y poner en marcha la metodología de agentes de cambio. Asimismo, la firma deberá diseñar y producir los materiales educativo comunicacionales que se propongan en el plan, resultado de lo arrojado por el diagnóstico.
- Ejecución de cualquier otra actividad y / o herramienta que permita la correcta ejecución del proyecto, generando valor al momento de disminuir posibles brechas existentes en los diferentes proyectos en ejecución
- La firma consultora tendrá que proponer la metodología de transferencia de conocimiento que implementará para asegurar que la Unidad Orgánica de Capital Humano desarrolle las capacidades para darle sostenibilidad a la gestión del cambio dentro de la CGR. En esta etapa se deberá diseñar y producir una guía auto instructiva con los temas abordados en este plan, como material que apoye la sostenibilidad.

#### d) Etapa de Adopción

- La firma consultora deberá proponer el modelo con el que se medirán las métricas y KPIS de acción definidos en la etapa de diagnóstico y que fueron aplicados durante el levantamiento de la línea base.
- Para asegurar los beneficios, el estándar operacional y la continuidad de la organización una vez implementados los proyectos, se requiere que la firma consultora diseñe una estrategia de transferencia de capacidades en la metodología de Gestión del Cambio para el equipo de la CGR. La estrategia tiene que contar al menos con los siguientes elementos:
  - Definición de las competencias y herramientas que deberá manejar el equipo responsable de la Gestión del Cambio en la CGR
  - Establecer los recursos mínimos necesarios para que el equipo encargado de la CGR pueda realizar su rol en la línea de Gestión del Cambio, este equipo será de aproximadamente 25 personas de las Gerencias de Capital Humano, Comunicaciones, la ENC y otros.
  - Modelo de soporte y acompañamiento que ofrecerá la firma consultora para asegurar la correcta adopción de los cambios en la CGR una vez finalizado el proyecto
  - Realizar una iniciativa piloto, donde la firma consultora acompañe al equipo de la CGR en la implementación de la gestión del cambio para un proyecto priorizado
  - Realización de talleres / actividades colaborativas que permitan realizar la transferencia de forma más efectiva dentro de la organización

#### e) Cierre de proyecto

- Cada vez que un proyecto intervenido por el equipo de Gestión del Cambio finalice, se deberá construir un informe de cierre el que deberá contener al menos la siguiente información:
  - Matriz de Impacto específica por proyecto
  - Actividades realizadas en la línea de Gestión del Cambio para el proyecto
  - Materiales y Manuales desarrollados para capacitaciones (guías, lineamientos, instructivos, etc.
  - Sistematización de la experiencia (se adjunta esquema)

- Cualquier otro material generado para la Gestión del Cambio del proyecto
- La firma consultora deberá construir un documento de continuidad operacional del proyecto, donde se identificarán los esfuerzos y acciones necesarias para asegurar la continuidad / evolución operacional de la CGR posterior a la implementación del Proyecto BID 3. El documento deberá contar como mínimo con los siguientes elementos:
  - Modelo de Gobierno que soportará la operación de la Gestión del Cambio una vez el equipo de la firma consultora se retire del proyecto. El modelo tendrá que describir la reportería (con su respectiva periodicidad), los responsables y participantes de cada instancia.
  - Lecciones aprendidas del proyecto
  - Reporte del traspaso de conocimiento y habilidades llevados a cabo en la etapa de implementación
- Por último, la firma consultora deberá presentar un informe final de proyecto el que deberá explicar de forma detallada el trabajo realizado, compilando los informes levantados por proyecto, la sistematización de la experiencia, facilitando el acceso a estos a través de un repositorio de información que dispondrá la CGR.



## 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.

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, además de las instancias formales de avance definidas en el modelo de gobierno del proyecto.

## 6. PRODUCTOS E INFORMES A ENTREGAR

La firma consultora elaborará documentación por la ejecución del proyecto, 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:

N° de Productos	Contenido
<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.  Plazo de entrega: Hasta diez (10) días posterior a la firma del contrato

<b>Segundo Producto</b>	<p>La firma consultora deberá presentar la siguiente documentación:</p> <p>➤ <b>Diseño y Modelo de Gobierno</b>  La firma consultora deberá definir un modelo de gobierno para el proyecto de Gestión del Cambio que debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de reuniones periódicas y participantes</li> <li>- Definición de la información que será reportada en cada una de las reuniones</li> <li>- Definición de los elementos clave de la CgR que se alineen y aseguren el logro de la adaptación y gestión del cambio, tomando en cuenta los KPI identificados.</li> </ul> <p>Componentes del Modelo de Gobierno:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional: clara, sencilla, comprensiva, que logre definir las líneas de presentación de reportes para toma de decisiones, administración del riesgo, presentación de reportes administrativos, revelaciones públicas, así como preparación para y respuesta ante la crisis, entre otros.</li> <li>2. Responsabilidades de seguimiento, que definen las responsabilidades de las áreas o Unidades orgánicas, las matrices de accountability, entre otras.</li> <li>3. Formación del talento, que permite los comportamientos y las actividades requeridos para el gobierno efectivo mediante el establecimiento de políticas de promoción, de desempeño, entrenamiento, y los programas de desarrollo de liderazgo y talento</li> <li>4. Infraestructura, que comprende las políticas y procedimientos de gobierno y vigilancia del riesgo, reportes, medidas y métricas, las capacidades de la administración y el respaldo de las comunicaciones.</li> </ol> <p>Plazo de entrega: Hasta veinte (20) días posterior a la firma del contrato</p> <p>➤ <b>Informe de diagnóstico de gestión del cambio</b>  La firma consultora deberá presentar un informe que considerará el estado actual de los proyectos y stakeholders que interactúan dentro de la CGR y el Proyecto BID 3. Deberá contener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KPIS que se medirán al inicio, a lo largo y al final del proyecto, en conjunto con la metodología que se utilizará para su correcta medición</li> <li>- Matriz de Stakeholders</li> <li>- Matriz de impacto por cada uno de los quince proyectos que se han priorizado en el marco del Proyecto BID 3.</li> <li>- Para los ítems requeridos tomar en cuenta las indicaciones que se dan en el ítem del 4. Alcance del trabajo.</li> </ul> <p>Plazo de entrega: Hasta cincuenta (50) días posterior a la firma del contrato</p>
-----------------------------	---

<p><b>Tercer Producto</b></p>	<p>➤ <b>Plan de del Gestión del Cambio</b></p> <p>Este documento deberá contener el set de acciones que deberá implementar el equipo de gestión del cambio teniendo una visión general de la CGR y particular por cada uno de los Proyectos del BID 3. Cada una de las acciones deberá estar definida dentro de un cronograma, que detallará los requerimientos y responsables que deberán ser considerados para la correcta ejecución.</p> <p>Se valorará cualquier metodología o herramienta innovadora que incluyan las firmas consultoras al momento de levantar de forma colaborativa la opinión de las diferentes Unidades Orgánicas durante la construcción de la etapa de diagnóstico.<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para los ítems requeridos tomar en cuenta las indicaciones que se dan en el ítem del 4. Alcance del trabajo.</li> <li>- Su planteamiento debe encontrarse alineado como mínimo en el contenido del Anexo N° 2</li> </ul> <p>Plazo de entrega: Hasta ochenta (80) días posterior a la firma del contrato</p>
-------------------------------	---

---

<sup>1</sup> El Anexo 03 describe la información que deberá contener el plan

<p style="text-align: center;"><b>Cuarto Producto</b></p>	<p>➤ <b>Plan de transferencia de capacidades</b></p> <p>La firma consultora deberá diseñar y ejecutar el plan con la que se hará cargo de transferir los capacidades necesarios para que la CGR trabaje de forma autónoma y sostenibles en la línea de gestión del cambio.</p> <p>Este plan estará ddirigido al equipo determinado por la CGR (aproximadamente 25 personas de las Gerencias de Capital Humano, Comunicaciones y la ENC), con el objetivo de desarrollar las competencias necesarias para implementar la metodología de gestión del cambio, generando la sostenibilidad del presente proyecto</p> <p>El plan deberá contar también con un acompañamiento en las actividades de ejecución de gestión del cambio para trabajo en campo. Además, se deberán generar recomendaciones que permitan a la CGR construir una dinámica de gestión y entrenamiento constante, a lo largo de toda la organización, sus Unidades Orgánicas y sedes regionales.<sup>2</sup></p> <p>Plazo de entrega: Hasta ciento diez (110) días posterior a la firma del contrato Durante la implementación del proyecto la firma consultora entregará Informes de ejecución para los diferentes frentes de trabajo identificados en el Plan de Gestión del Cambio</p> <p>➤ <b>Informe de ejecución de los cinco primeros proyectos priorizados (primer periodo de ejecución)</b></p> <p>Este informe deberá contener toda la evidencia de la ejecución de los planes de acción de gestión del cambio realizados los primeros <b>cuarenta (40) días de su ejecución</b>. Debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos generales</li> <li>- Reportes de implementación del Plan de Gestión del Cambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación: Itinerario formativo, manuales, guías rápidas, calendario formativo y reportes de avance de la formación y resultados de proceso, tomando en cuenta los indicadores.</li> <li>○ Comunicación: Mensajes enviados, comunicaciones generadas, newsletters, y encuestas de análisis de audiencia, resultados de proceso, tomando en cuenta los indicadores.</li> <li>○ Sponsor y liderazgo: Evidencias y materiales usados en las actividades realizadas</li> <li>○ Implementación del plan de transferencia de capacidades y resultados de proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación especializada y resultados</li> <li>▪ Resultados de la ejecución</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Conclusiones y recomendaciones</li> </ul> <p>Plazo de entrega: Hasta ciento cuarenta (140) días posterior a la firma del contrato</p>
<p style="text-align: center;"><b>Quinto Producto</b></p>	<p>Durante la implementación del proyecto la firma consultora entregará Informes de ejecución para los diferentes frentes de trabajo identificados en el Plan de Gestión del Cambio</p> <p>➤ <b>Informe de ejecución de los cinco siguientes proyectos priorizados (segundo periodo de ejecución) y el seguimiento de las actividades de los primeros cinco proyectos</b></p>

<sup>2</sup> En el Anexo 03 se explicar la estructura del plan

	<p>Este informe deberá contener toda la evidencia de la ejecución de los planes de acción de gestión del cambio realizados los primeros <b>setenta (70) días de su ejecución</b>. Debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos generales</li> <li>- Reportes de implementación del Plan de Gestión del Cambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formación: Itinerario formativo, manuales, guías rápidas, calendario formativo y reportes de avance de la formación y resultados de proceso, tomando en cuenta los indicadores.</li> <li>o Comunicación: Mensajes enviados, comunicaciones generadas, newsletters, y encuestas de análisis de audiencia, resultados de proceso, tomando en cuenta los indicadores.</li> <li>o Sponsor y liderazgo: Evidencias y materiales usados en las actividades realizadas</li> <li>o Implementación del plan de transferencia de capacidades y resultados de proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación especializada y resultados</li> <li>▪ Resultados de la ejecución</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Conclusiones y recomendaciones.</li> </ul> <p>Plazo de entrega: Hasta ciento ochenta (170) días posterior a la firma del contrato</p>
<b>Sexto Producto</b>	<p>➤ <b>Informe de ejecución de los cinco proyectos finales priorizados aproximadamente (tercer periodo de ejecución) y el seguimiento de los proyectos anteriores</b></p> <p>Este informe deberá contener toda la evidencia de la ejecución de los planes de acción de gestión del cambio realizados los primeros <b>cien (100) días de su ejecución</b>. Debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos generales</li> <li>- Reportes de implementación del Plan de Gestión del Cambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formación: Itinerario formativo, manuales, guías rápidas, calendario formativo y reportes de avance de la formación y resultados de proceso, tomando en cuenta los indicadores.</li> <li>o Comunicación: Mensajes enviados, comunicaciones generadas, newsletters, y encuestas de análisis de audiencia, resultados de proceso, tomando en cuenta los indicadores.</li> <li>o Sponsor y liderazgo: Evidencias y materiales usados en las actividades realizadas</li> <li>o Implementación del plan de transferencia de capacidades y resultados de proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación especializada y resultados</li> <li>▪ Ejecución y resultados del piloto.</li> <li>▪ Resultados de la ejecución</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Conclusiones y recomendaciones.</li> </ul> <p>Plazo de entrega: Hasta ciento ochenta (200) días posterior a la firma del contrato.</p>
<b>Septimo Producto</b>	<p>Para finalizar el proyecto, la firma consultora deberá entregar los siguientes documentos:</p>

	<p>➤ <b>Informe final: Informe de ejecución de los quince proyectos finales priorizados aproximadamente.</b></p> <p>La firma consultora deberá elaborar un documento que deberá contener toda la información necesaria para que la CGR pueda asegurar la continuidad operacional y sostenibilidad de la gestión del cambio dentro de la organización. El documento contendrá una propuesta de modelo de gobierno que permita a la CGR realizar la gestión del cambio una vez finalice el apoyo de la firma consultora, lecciones aprendidas y acciones realizadas durante la ejecución del plan de transferencia de capacidades. Este informe deberá contener toda la evidencia de la ejecución de toda la consultoría desde la planificación y diseño, hasta la ejecución. Debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- Modelo de Gobierno</li> <li>- Diagnóstico de Gestión del cambio</li> <li>- Plan de Gestión del Cambio</li> <li>- Resultados cualitativos y cuantitativos (según la matriz de indicadores) del Plan de Gestión del Cambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formación: Itinerario formativo</li> <li>o Comunicación.</li> <li>o Sponsor y liderazgo.</li> <li>o Ejecución del plan de transferencia de capacidades.</li> <li>o Piloto.</li> </ul> </li> <li>- Conclusiones y recomendaciones finales.</li> </ul> <p>➤ <b>Sistematización de la Experiencia:</b> Documento técnico que se oriente a rescatar lecciones aprendidas, indicadores de éxito (proyectos o componentes exitosos y porqué), cierre de brechas, visibilización de GCR en regiones frente a nuevos sistemas, etc. Este documento contendrá como mínimo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Introducción</li> <li>II. Descripción general de la estrategia de Gestión del Cambio en los 15 proyectos priorizados aproximadamente.</li> <li>III. Resultados de la experiencia</li> <li>IV. Análisis e interpretación de la experiencia</li> <li>V. Lecciones aprendidas</li> <li>VI. Sostenibilidad</li> <li>VII. Logros de la experiencia, dificultades, conclusiones-</li> </ol> <p>Plazo de entrega: Hasta doscientos treinta (230) días posterior a la firma del contrato</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 doscientos y treinta (230) días calendario, y se contabilizará a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.

En caso de 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) portátiles y las herramientas necesarias para el desarrollo de del proyecto

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

### **Experiencia General**

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 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 tres (03) contratos culminados satisfactoriamente durante los últimos diez (10) años anteriores a la fecha de presentación de la expresión de interés, referido a la implementación, de proyectos de cambio organizacional, con un valor no menor de S/ 100,000.00 (Cien Mil y 00/100 soles) cada uno.

## **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 – GESTIÓN DE PROYECTOS**

#### **A. Formación Académica**

- Titulado en Administración o Ingeniería Industrial o Ciencias de la Comunicación o Psicología u otros afines.
- 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 de Proyectos.

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

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

#### **C. Experiencia Específica**

- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de cambio organizacional como consultor, especialista, coordinador, supervisor o líder.
- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado como Jefe de Proyectos y/o Oficinas de Gestión de Proyectos
- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de levantamiento de procesos.

#### **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 – PROCESOS**

#### **A. Formación Académica**

- Titulado en Administración o Ingeniería Industrial o Ciencias de la Comunicación o Psicología u otros afines.
- 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 levantamiento de procesos.

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

- Experiencia profesional mínima de siete (07) años en el ejercicio de su profesión, en el



sector privado o en el sector público.

**C. Experiencia Específica**

- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de cambio organizacional como consultor, especialista, coordinador, supervisor o líder.
- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de levantamiento de procesos.
- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de formación de equipos

**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 - COMUNICACIONES**

**A. Formación Académica**

- Titulado en Administración o Ingeniería Industrial o Ciencias de la Comunicación o Psicología u otros afines.
- 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 Ciencias de la Comunicación o temáticas a fines

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

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

**C. Experiencia Específica**

- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de cambio organizacional como consultor, especialista, coordinador, supervisor o líder.
- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de levantamiento de procesos.
- Experiencia mínima de tres (03) años comprobable en el sector público o privado en proyectos que implique el desarrollo de plan de comunicaciones y 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.

## **DOS (2) CONSULTORES JUNIOR DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

### **A. Formación Académica**

- Titulado en Administración o Ingeniería Industrial o Ciencias de la Comunicación o Psicología u otros afines.

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

- Experiencia profesional mínima de dos (02) años en el ejercicio de su profesión, en el sector privado o en el sector público.

### **C. Experiencia Específica**

- Experiencia mínima de un (01) años comprobable en el sector público o privado en proyectos de cambio organizacional como consultor

### **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.

### **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 con el 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 diez (10) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	0%
<b>Producto 2</b>	➤ Modelo de Gobierno ➤ Informe Diagnóstico Gestión del Cambio	Hasta cincuenta (50) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	20 %

Producto	Contenido	Plazo de ejecución	Porcentaje de pago
Producto 3	➤ Plan de Gestión del Cambio	Hasta ochenta (80) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	20 %
Producto 4	➤ Plan de transferencia de capacidades. ➤ Informe de ejecución de los cinco primeros proyectos priorizados (primer periodo de ejecución)	Hasta ciento cuarenta (140) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	25%
Producto 5	➤ Informe de ejecución de los cinco siguientes proyectos priorizados y el seguimiento de las actividades de los primeros cinco proyectos (segundo periodo de ejecución).	Hasta ciento setenta (170) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	10%
Producto 6	➤ Informe de ejecución de los cinco proyectos finales priorizados (tercer periodo de ejecución) y el seguimiento de los proyectos anteriores.	Hasta doscientos (200) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	10%
Producto 7	➤ Informe final: Informe de ejecución de los quince proyectos finales priorizados aproximadamente. ➤ Sistematización de la experiencia.	Hasta doscientos treinta (230) días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.	15 %

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 estos 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 estas, cuando corresponda.

## **12. PENALIDADES**

En caso de retraso injustificado del contratista en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplica automáticamente y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

**Penalidad diaria** =  $0.10 \times \text{monto} / F \times \text{plazo en días}$ . Donde F tiene los siguientes valores:  
Para plazos menores o iguales a sesenta (60) días,  $F = 0.40$ .

Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad, la Entidad podrá resolver el contrato (orden de compra y/o servicio) por incumplimiento.

**El proveedor incumple en penalidad cuando:**

- No cumple con ejecutar el servicio en el plazo previsto en el contrato.
- Habiéndosele otorgado el plazo de subsanación, este no es realizado a cabalidad.
- Habiendo ejecutado el servicio en el plazo previsto; estos manifiestamente no cumplan con las características y condiciones ofrecidas, en cuyo caso se considerará como no ejecutada la prestación y podrá procederse con dejar sin efecto la contratación, sin perjuicio de la aplicación de las penalidades correspondan.

Las penalidades se computan desde el día de su surgimiento hasta el día en que se cumpla completamente la prestación a satisfacción del área usuaria.

El monto máximo de la liquidación por daños y perjuicios será hasta el 10% del monto total del contrato, luego del cual el Contratante podrá resolver el contrato.

**OTRAS PENALIDADES TÉCNICAS:**

Personal Clave reemplazado sin autorización del Contratante: 8/00 (ocho por mil) por cada ocurrencia.

Ausencia de personal clave en la ejecución del servicio de acuerdo al cronograma de trabajo establecido: 5/00 (cinco por mil) por cada ocurrencia.

Personal Clave no participa de las reuniones concertadas: 5/00 (cinco por mil) por cada ocurrencia.

**13. DERECHOS DE PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La firma consultora deberá declarar que en la medida de que el proyecto 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 proyecto, 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 proyecto 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 proyecto, 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 proyecto, 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.

**14. ANEXOS**

En el Anexo N° 01 - Gestión del Cambio en la CGR

Se mencionan algunos antecedentes respecto a la gestión del cambio dentro de la CGR

En el Anexo N° 02 - Especificaciones Generales de los Productos

Se establece las especificaciones generales de los productos

En el Anexo N° 03 - Contenido Mínimo de los Productos

se establecen las especificaciones específicas a considerar para el Diagnóstico, Plan de Gestión del Cambio y Plan de Transferencias

## **ANEXO N° 01** **GESTION DEL CAMBIO EN LA CGR**

Para asegurar que la implementación del Proyecto BID 3 se realice correctamente y que sus resultados se mantengan de forma sostenida en el tiempo, es que se genera la iniciativa 2.4 “Implementación de la Gestión de Cambio para el Mejoramiento de los Servicios de Control Gubernamental” la que tiene como alcance una mirada a nivel transversal de la CGR y el proyecto.

La CGR entiende el Proyecto BID 3, no sólo como un cambio en los componentes que lo conforman, sino como un proceso transformacional. El cambio de posicionamiento desde una institución de carácter reactivo y punitivo a uno preventivo y facilitador de la gestión pública, que acompañe y asesore en el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, implica un seguimiento continuo en la realización de las diferentes actividades, asegurando la correcta adopción por parte de los stakeholders de la CGR. Los líderes de la institución consideran que la transformación que promueve el Proyecto BID 3 no será sostenible en el tiempo, si no hay un cambio de mindset por parte de todos los colaboradores que trabajan dentro de la CGR y los distintos organismos públicos asociados. La Gestión del Cambio (GdC) debe ser pensada y ejecutada buscando mitigar los impactos a través de una mirada de transformación cultural, de procesos y tecnológica, que abarquen no sólo las necesidades que presenten los proyectos internos, sino que también desde una visión que permita gestionar todos los requerimientos que tiene la CGR como ente público.

Actualmente, la CGR no cuenta con un equipo encargado de supervisar y gestionar la Gestión del Cambio de los proyectos que se desarrollan dentro de la organización, por lo que se hace necesario junto con definir una estrategia de Gestión del Cambio para el BID3, desarrollar las capacidades internas para que la CGR incorpore la metodología a la gestión de sus proyectos y futuros desafíos de transformación organizacional. El diagnóstico de GdC debe ser ágil, ya que el Proyecto BID 3 entró en ejecución durante el 2019 y se requiere evaluar los impactos que están generando los proyectos actualmente en curso y que no cuentan con un Plan de Gestión del Cambio de GdC que asegure la mitigación de potenciales impactos y la adopción de los cambios y la sostenibilidad de estos en el tiempo.

La Gestión del Cambio es una metodología que tiene pocos antecedentes en las organizaciones públicas del Perú, por lo que la CGR tiene la oportunidad de ser pionera al momento de construir un caso de éxito que permita promover los beneficios de tener un proceso de transformación que ponga las personas en el centro del cambio. Una de las expectativas que tienen los líderes de Capital Humano de la CGR, es que el proyecto habilite a la Unidad Orgánica para ser un referente en la implementación de la metodología dentro del Perú y las instituciones públicas que lo conforman.

## **ANEXO N° 02**

### **ESPECIFICACIONES GENERALES 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. Informes de Producto**

Tendrá la siguiente estructura:

1. Carátula
2. Resumen ejecutivo
3. Índice
4. Introducción
5. Actividades realizadas
6. Conclusiones y Recomendaciones
7. Anexo(s) – En los anexos se encontrarán los productos con el contenido detallado a entregar, que se precisan en los numerales 5 y 10.

##### **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**

### **CONTENIDO MÍNIMO DE LOS PRODUCTOS**

#### **INFORME DE DIAGNOSTICO DE GESTION DEL CAMBIO**

El diagnóstico de gestión del cambio permitirá identificar todas las brechas y requerimientos que existen en los quince (15) proyectos priorizados por la CGR. El documento debería contar con la siguiente información:

##### Línea base:

- 1- Definición de los indicadores de cambio que serán levantados al inicio y final de la intervención por parte del equipo de gestión del cambio en cada uno de los proyectos priorizados.
- 2- Metodología de medición de los indicadores de cambio – instrumentos de levantamiento de información.
- 3- Medición de indicadores de cambio por proyecto.

##### Impactos y brechas:

- 1- Determinar los cambios identificados entre la situación actual del proyecto (AS – IS) y la futura (TO – BE), la información deberá ser presentada en una matriz que distinga el nivel de criticidad de los cambios y en qué nivel (personas, tecnología o procesos) afectaría a la organización, por cada uno de los proyectos priorizados.

##### Stakeholders claves:

- 1- Definición de instrumento de levantamiento de información para stakeholders
- 2- Reporte de reunión con stakeholders
- 3- Mapeo todos los stakeholder que están relacionados con la ejecución del proyecto.
- 4- Medición del nivel de conocimiento e involucramiento con el proyecto para cada stakeholder

#### **PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

El Plan de Gestión del Cambio será el documento que entregará la hoja de ruta para la intervención de cada uno de los proyectos internos que se encuentran dentro de alcance en tres niveles; formación, comunicaciones y apoyo a sponsor y liderazgo. El documento deberá contar con la siguiente información:

##### Formación:

- 1- Diseño del plan de formación en el que se identificarán todas las acciones que serán realizadas por la firma consultora por proyecto y definiendo la metodología del constructivismo y enfoque por competencias los responsables que ejecutarán las acciones.
- 2- Determinación de los resultados esperados para cada una de las actividades de apoyo a la formación establecidas dentro del plan – Cuadro de competencias a lograr.
- 3- Elaboración del cronograma de actividades de apoyo a formación con descripción de materiales esperados a fabricar por parte de la firma consultora.

##### Diseño de Comunicaciones:

- 1- Diseño del Plan de comunicaciones
- 2- Metodología de ejecución para los agentes de cambio que apoyarán en el proceso de comunicación del Proyecto BID 3



- 3- Descripción de los estándares de comunicación que serán utilizados en la implementación del plan de gestión del cambio, se debe considerar formato y canales de comunicación.
- 4- Matriz de resultados esperados con el plan de comunicaciones para la gestión del cambio.
- 5- Elaboración del cronograma de comunicaciones que llevará a cabo la firma consultora

#### Apoyo a sponsor y liderazgo:

- 1- Mensajes claves de comunicación interna para sponsor y líderes
- 2- Diseño de acciones para sensibilizar la gestión del cambio en sponsor y líderes
- 3- Elaboración de cronograma de apoyo a sponsor y líderes que llevará a cabo la firma consultora

### **PLAN DE TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES**

La firma consultora deberá diseñar e implementar un plan de transferencia que habilite al equipo de la CGR a darle continuidad al proceso de cambio por el que está pasando la organización, la construcción del plan debería considerar:

#### Definición de Competencias

- 1- Definir las competencias necesarias que requerirá el equipo de la CGR para el proceso de traspaso una vez que finalice el proyecto de la firma consultora
- 2- Evaluar el cumplimiento de las competencias por parte del equipo de la CGR y evaluar un plan que permita cerrar las brechas que se identifique.

#### Estandarización de metodología

- 1- Establecer la metodología de gestión del cambio que se transmitirá a la CGR para la gestión de sus proyectos.
- 2- Elaborar los materiales educativo comunicacionales del plan de transferencia de capacidades.
- 3- Definir un proceso que permita a la CGR implementar la metodología de gestión del cambio en futuros proyectos.

#### Traspaso de gestión del cambio

- 1- Determinar mecanismos de medición que permitan entender el nivel de conocimiento que tiene la CGR respecto a la gestión del cambio.
- 2- Elaborar un plan de traspaso para los proyectos activos que deberá tomar la CGR una vez finalizado el proyecto.
- 3- Identificar posibles riesgos y planes de mitigación para la ejecución de la gestión del cambio dentro de los proyectos que gestiona la CGR.
- 4- Definir el cronograma de actividades de transferencia de capacidades que ejecutará la firma consultora, definiendo responsables – incluir el político que se requiere en el marco de la presente consultoría.