

CONTRATO DE PRÉSTAMO N° 2703/OC-PE

TERMINOS DE REFERENCIA

ASISTENCIA TÉCNICA EN GERENCIA DEL CAMBIO PARA GOBIERNOS REGIONALES CON MATRIZ DE LOGROS Y GOBIERNOS REGIONALES QUE NO FIRMARON LA MATRIZ DE LOGROS

PRIMERA ETAPA 12 GOBIERNOS REGIONALES

CON Y SIN ESQUEMA DE INCENTIVOS

Ficha Resumen:

- 1. Unidad Ejecutora :** Dirección Unidad Coordinadora de Préstamos Sectoriales (D-UCPS)
- 2. Coordinación Técnica:** Dirección General de Inversión Pública (DGIP)
- 3. Componente 1.** Mejora de la Gestión de la Inversión Pública por los Gobiernos Regionales
- 4. Nombre de Actividad y/o Servicio:** Asistencia Técnica en Gerencia del Cambio para GGRRs con Matriz de Logros y GGRRs que no Firmaron la Matriz de Logros (con y sin EI).
- 5. Duración de la Consultoría:** Máximo 270 días
- 6. Tipo de consultorías:** Firma Consultora
- 7. Responsables de la Supervisión:** Coordinación Técnica del Proyecto (CTPT), DGIP y D-UCPS.

I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP) es el encargado de diseñar los lineamientos de política de tratamiento de la inversión pública. Formula, propone y aprueba, cuando corresponda normas, lineamientos y procedimientos en materia de inversión pública.

Con la Ley N° 27293, se creó el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, en el marco de los principios tales como economía, eficacia y eficiencia; asimismo, a través de metodologías y normas técnicas relacionadas con las diversas fases de los Proyectos de Inversión Pública (PIP), aplicando el "Ciclo del Proyecto".

Teniendo como base las experiencias en las asistencias técnicas desarrolladas en Gobiernos Subnacionales y recogiendo la necesidad de un mejoramiento de capacidades institucionales reconocida por varios Gobiernos Regionales (GGRRs), el MEF, con el Informe Técnico N° 036-2011-EF/63.01 del 05.08.11, declaró viable el Proyecto "Mejoramiento de la Gestión de la Inversión Pública Territorial" (Proyecto Territorial).

Con el D.S. N°156-2012-EF del 24.08.12, el Gobierno Peruano aprobó la operación de endeudamiento y el 19.10.12 suscribió el Contrato de Préstamo N°2703/OC-PE, con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El organismo ejecutor del Proyecto Territorial es el MEF a través de la Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales (UCPS), hoy (D-UCPS), en coordinación técnica con la Dirección General de Política de Inversiones (DGPI), hoy DGIP.

El objetivo general del Proyecto es reducir las brechas de cobertura y calidad en la provisión de bienes y servicios públicos (BSP) prioritarios para elevar el desarrollo socio económico territorial, con énfasis en los GGRRs con mayor incidencia de pobreza.

El costo estimado del Proyecto es de US\$50 millones, de los cuales US\$20 millones serán financiados con cargo a los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo (RE) del Banco y US\$30 millones serán proporcionados como contrapartida local (RO).

De acuerdo al Contrato de Préstamo, el Proyecto Territorial comprende la ejecución de tres componentes técnicos orientados al cumplimiento de los objetivos trazados (i) Componente I: Mejora de la Gestión de la Inversión Pública por los GGRRs (ii) Componente II: Mejoramiento de los Entes Rectores y (iii) Componente III: Fondo de Incentivos para la mejora de la Inversión Territorial.

El Componente I tiene como objetivo mejorar la gestión de los GGRRs a lo largo de todo el ciclo de la inversión pública.

Entre las actividades previstas, en este Componente, se ha incluido la asistencia técnica en gerencia o gestión del cambio, con el fin de no sólo mejorar los aspectos técnicos, si no acompañar el factor humano para desarrollar competencias transversales de **liderazgo, comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo y negociación** con el fin de que los funcionarios y el personal que intervienen en la gestión de inversiones del GGRR tomen decisiones oportunas, tengan una actitud positiva y disposición para generar los cambios en la cultura y rutina de gestión que exigen los nuevos procesos y procedimientos que se originen por la implementación del Proyecto para mejorar la gestión de inversiones.

II. OBJETIVO GENERAL

Prestar asistencia técnica a los GGRRs en Gerencia o Gestión del Cambio, enfocada en desarrollar competencias de **liderazgo, comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo y negociación** para que los funcionarios y personal que intervienen en la gestión de inversiones del GGRR cuenten con herramientas y estrategias para liderar y gestionar los cambios organizacionales requeridos para la mejora de la gestión de inversiones que se originen por la implementación del Proyecto.

III. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 3.1. Desarrollar competencias y habilidades en los Presidentes Regionales para la puesta en funcionamiento del liderazgo regional y negociación.
- 3.2. Desarrollar competencias de liderazgo y negociación en los Gerentes y Sub Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones para promover y gestionar cambios organizacionales, brindándoles estrategias y herramientas ad hoc.
- 3.3. Desarrollar herramientas que faciliten la coordinación, la comunicación interna y la toma de decisiones a nivel institucional.
- 3.4. Sensibilizar a los profesionales y técnicos que intervienen en la gestión de inversiones respecto de la necesidad de los cambios organizacionales que se proponen, generando apertura e involucramiento.

IV. AREA DE INFLUENCIA DE LA INTERVENCIÓN

Esta asistencia técnica será implementada hasta en 21 GGRRs a excepción de Lima Metropolitana y el GGRR del Callao.

Los GGRRs a ser considerados son los 6 con Esquema de Incentivos (EI) y 15 GGRR priorizados por la Asistencia Técnica Integral a GGRRs que no firmaron la Matriz de Logros (sin EI).

Para dar inicio a la asistencia técnica en gerencia o gestión del cambio, es necesario que se haya iniciado previamente la asistencia técnica integral en el GGRR que se va a intervenir.

Las intervenciones en los 21 GGRRs se realizarán por Etapas. La composición, número de GGRRs y oportunidad de cada etapa serán definidas por la DGIP en coordinación con la CTPT.

La primera etapa consiste en la "Asistencia Técnica en Gerencia del Cambio para Gobiernos Regionales con Matriz de Logros, Gobiernos Regionales que no firmaron la matriz de logros con y sin esquema de incentivos" a 12 Gobiernos Regionales

En caso que los servicios se brinden en forma satisfactoria, el Contratante podría ampliar el contrato para la "Asistencia Técnica en Gerencia del Cambio para Gobiernos Regionales con Matriz de Logros, Gobiernos Regionales que no firmaron la matriz de logros con y sin esquema de incentivos" a los 9 Gobiernos Regionales restantes una vez que cuenten con la aprobación de la DGPI y/o UCPS y la Coordinación Territorial

V. ALCANCE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

Se deberán realizar acciones de capacitación y comunicación para desarrollar "competencias claves" que impacten en el cambio de actitudes de los funcionarios y personal que intervienen en la gestión de inversiones del GGRR, con relación a las nuevas prácticas, herramientas y procesos que se originen por la implementación del Proyecto.

Las competencias claves que deben ser mejoradas, por la asistencia técnica son:

▪ **Liderazgo:**

- ✓ Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
- ✓ Fijar y comunicar directivas, prioridades, objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de retroalimentar, integrando las opiniones de los otros.
- ✓ Comunicar una visión de la estrategia de la institución y facilitar los procesos de cambio que su puesta en marcha requiere, generando motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos.

▪ **Comunicación:**

- ✓ Herramienta fundamental para el ejercicio del liderazgo.
- ✓ Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y asertiva, exponer aspectos positivos.
- ✓ Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.
- ✓ Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

▪ **Flexibilidad**

- ✓ Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, o cambios en el medio.

- ✓ Versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
- **Trabajo en equipo.**
 - ✓ Participar conjunta, organizada y activamente en el logro de objetivos y metas comunes alineados a las estrategias de la organización.
 - ✓ Facilidad para la relación interpersonal y capacidad para lograr sinergia en el éxito de las acciones del equipo.
- **Negociación**
 - ✓ Capacidad de comunicación para lograr un acuerdo con otros, cuándo hay algunos intereses compartidos y otros opuestos.
 - ✓ Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones.
 - ✓ Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

La asistencia técnica deberá considerar como mínimo las siguientes Fases:



Fase 1: Diagnóstico Situacional y Línea Base.

Identificar las percepciones, valoraciones, fortalezas y barreras organizacionales y culturales frente a los cambios que requieren implementarse para mejorar la gestión de las inversiones en el GGRR.

También se determinará la Línea de Base y los indicadores que se emplearán para la medición intermedia y final de la asistencia técnica. Para ello la firma propondrá la metodología que se empleará, los indicadores y/o factores con los cuales se evaluará de la asistencia técnica.

Fase 2: Diseño y Validación de Herramientas

Desarrollar y validar una plataforma de herramientas que faciliten la gestión del cambio organizacional que se requiere y genere sostenibilidad.

La plataforma de herramientas es el conjunto articulado de manuales y otros documentos que contienen buenas prácticas que requieren ser estandarizadas para el ejercicio del liderazgo.

Deberá contener como mínimo:

- **Herramientas para la comunicación de decisiones:**

- Matriz de toma de decisiones para clarificar el rol y responsabilidades de cada instancia.
 - Sistema de comunicación e información de decisiones que define quien es el encargado de comunicar la decisión y a quien debe comunicarla.
- **Herramientas de gestión de equipos:**
 - Modelo y sistema de reuniones para la alta dirección y para los equipos de trabajo que establece las características, dinámica y agenda de la reunión.
 - Manual de liderazgo y gestión de equipos que establece buenas prácticas de planificación, organización, supervisión y desarrollo de equipos.
 - **Herramientas de gestión de cambio:**
 - Manual de gestión del cambio organizacional que establece buenas prácticas para ayudar a los colaboradores a tener buena disposición, apertura y comprometerse con los cambios.
 - **Diseño de un sistema de medición y monitoreo de la asistencia técnica.**

Fase 3: Formación de la Alta Dirección, Gerentes y Sub Gerentes.

Sensibilizar y comprometer a los Presidentes Regionales como agentes del cambio en su región. También a los Gerentes y Sub Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones como agentes del cambio organizacional y fortalecer sus competencias de liderazgo, comunicación y negociación.

En esta fase se desarrollarán principalmente el Plan Estratégico macro para la construcción del liderazgo, las matrices de roles, responsabilidades y tareas del Presidente Regional, Gerentes y Sub Gerentes como agentes de cambio y los planes de acción y fortalecimiento validados para cada región.

Fase 4: Campañas de sensibilización a los Profesionales y Técnicos que intervienen en la gestión de inversiones.

Diseñar y poner en marcha campañas de sensibilización dirigida a los profesionales y técnicos que intervienen en la gestión de inversiones a los cuales se les priorizará en grupos de interés para el logro de los objetivos organizacionales. Las campañas se realizarán a través de medios escritos, audiovisuales y virtuales, actividades de integración y participativas, entre otras.

Se deberán llevar a cabo como mínimo 2 campañas, realizar la medición correspondiente entre una y otra y los ajustes de los contenidos y estrategia que fueran necesarios. Cada campaña tendrá una duración mínima de 30 días, sin incluir los tiempos para la medición y ajuste entre cada campaña.

Fase 5: Actividades de despliegue, monitoreo y seguimiento para la sostenibilidad:

Las actividades de despliegue, monitoreo y seguimiento para la sostenibilidad están dirigidas principalmente al Presidente Regional, Gerentes, Sub Gerentes, profesionales y técnicos que intervienen en la gestión de inversiones.

En esta fase se espera fortalecer las habilidades de gestión del Presidente Regional, Gerentes y Subgerentes para el proceso de cambio y en negociación.

Para ello se deberán realizar sesiones de coaching en donde se brinde asistencia técnica para la implementación de los planes, evaluar y ajustar la estrategia de cambio en el GGRR, fortalecer habilidades de gestión de equipos y negociación, generar espacios y condiciones que favorezcan las relaciones interpersonales en sus equipos.

Por GGRR se deberán realizar no menos de 4 sesiones de coaching con cada Presidente Regional, 6 sesiones de coaching con cada Gerente General, 4 sesiones de coaching con los Gerentes y 4 sesiones de coaching con los Sub Gerentes.

Con referencia a los demás profesionales y técnicos que intervienen en la gestión de inversiones se espera generar apertura y disposición hacia el proceso de cambio. Para ello se realizarán talleres en donde se les brindará herramientas para comprender las razones y cambios requeridos, manejar el cambio personal y generar espacios y condiciones que favorezcan las relaciones interpersonales. Por GGRR se deberán realizar no menos de 6 talleres.

Adicionalmente, se deberá formar entre los profesionales y técnicos que intervienen en la gestión de inversiones, un **Equipo Promotor del Cambio**. Este equipo se conformará como resultado de un taller y deberá reunirse mensualmente. También se fortalecerá al Equipo en sistema de comunicación interna, mediante un taller.

Otras de las actividades que se incluye son las orientadas a desarrollar habilidades en el Proyecto Territorial y la DGIP (personal DGIP, Proyecto Territorial, consultores asistencia técnica, etc.) para brindar asistencia técnica al despliegue de los planes de cambio, con el fin de alinear intervenciones y lograr sinergias. Para ello se realizará como mínimo 2 talleres. El primero para compartir conocimientos, metodología, herramientas y diseñar e implementar un sistema de comunicación eficiente que permita compartir información, avances, documentación y el segundo para compartir lecciones aprendidas, conclusiones, recomendaciones y los resultados de la evaluación.

Este equipo deberá compartir como mínimo quincenalmente avances, solución de problemas y toma de decisiones, con la participación de la Firma. También se realizarán jornadas de trabajo mensuales con la Firma para revisar avances y alinear estrategias.

Fase 6: Evaluación de la asistencia técnica:

Se deberá realizar una medición intermedia y una final, con el fin de medir resultados alcanzados, utilizando la metodología e indicadores propuestos y aprobados en la línea base.

Adicionalmente, la Firma deberá cumplir con los siguientes requerimientos:

- Organizar, coordinar, convocar y realizar las reuniones, talleres, focus group, entrevistas, concursos, encuentros u otros que se realicen en el marco de la asistencia técnica. La Firma cubrirá los costos administrativos y logísticos que irroguen estas actividades.
- Proveer del material necesario para las diversas actividades que se realicen en el marco de la asistencia técnica (campañas, talleres, focus group, entrevistas, concursos, encuentros u otros). La Firma cubrirá los costos de los materiales y su distribución.

VI. DE LA FIRMA

Se requiere contratar a una Firma que tenga como mínimo las siguientes características:

6.1. Experiencia General

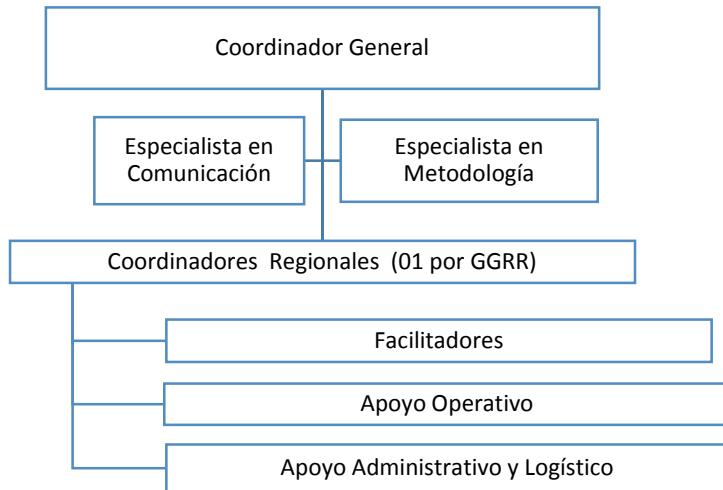
Mínimo 5 años de experiencia en servicios de consultoría.

6.2. Experiencia Específica

Mínimo de 2 años en temas relacionados al objeto de la consultoría (gestión o gerencia del cambio y/o clima y cultura organizacional y/o comunicación y/o liderazgo y/o trabajo en equipo y/o negociación, etc).

VII. EQUIPO CLAVE MINIMO

El equipo deberá estar conformado, como mínimo, por los siguientes profesionales:



7.1. Coordinador General (1)

Responsable de la coordinación y monitoreo de los aspectos técnicos y administrativos de la asistencia técnica.

- Formación Académica: Título Profesional en ciencias sociales, ciencias de la comunicación, administración o carreras afines.
Se bonificará los estudios de maestría culminados o estudios especializados relacionados al objeto de la consultoría.
- Experiencia Laboral General: Mínima de 10 años en el sector público y/o privado.
- Experiencia Específica:
 - ✓ Mínima de 04 años en gestión pública vinculada a la coordinación de acciones o programas de liderazgo, capacitación y/o asistencia técnica.
 - ✓ Mínimo de 02 años como coordinador o jefe de equipo.

7.2. Especialista en Comunicación (Mínimo 01)

Responsable del diagnóstico, diseño, despliegue y monitoreo de estrategias comunicativas, políticas de comunicación institucionales, rediseño institucional de la comunicación.

- Formación Académica: Título Profesional en ciencias de la comunicación o carreras afines.
Se bonificará los estudios de maestría culminados o estudios especializados relacionados al objeto de la consultoría.
- Experiencia Laboral General: Mínima de 06 años en el sector público y/o privado.

- Experiencia Específica:
 - ✓ Mínima de 04 años en diseño de planes, programas o proyectos de comunicación y/o desarrollo de habilidades comunicacionales.

7.3. Especialista en diseño de metodologías cualitativas y cuantitativas (Mínimo 01)

Responsable del análisis y sistematización del trabajo de campo, elaboración de documentos y redacción de informes de investigación.

- Formación Académica: Título Profesional en ciencias sociales o carreras afines.

Se bonificará los estudios de maestría culminados o estudios especializados relacionados al objeto de la consultoría.
- Experiencia Laboral General: Mínima de 06 años en el sector público y/o privado.
- Experiencia Específica:
 - ✓ Mínima de 04 años en el análisis y procesamiento estadístico, presentación de resultados de programas o proyectos o consultorías en temas sociales, y/o comunicacionales, etc.

7.4. Coordinadores Regionales (01 por GGRR) 12 Regiones

Responsable operativo de los equipos de trabajo, de los planes y programas de liderazgo, desarrollo de capacidades y comunicación que se llevarán a cabo en los GGRRs a su cargo.

- Formación Académica: Título Profesional en administración, ingeniería, ciencias sociales, ciencias de la comunicación o carreras afines.

Se bonificará los estudios de maestría culminados o estudios especializados relacionados al objeto de la consultoría.
- Experiencia Laboral General: Mínima de 04 años en el sector público y/o privado.
- Experiencia Específica:
 - ✓ Mínima de 03 años en desarrollo de proyectos, planes o programas relacionados a temas de gestión del cambio y/o clima y cultura organizacional y/o comunicación y liderazgo y/o trabajo en equipo.
 - ✓ Mínimo de 01 año como coordinador o jefe de equipo.

Adicionalmente la firma deberá incluir al equipo, facilitadores, apoyos operativos, administrativos y logísticos necesarios.

VIII. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La Propuesta Técnica deberá contener por cada GGRR:

8.1. Descripción de la Metodología

La propuesta será evaluada en su conjunto y de manera detallada. La propuesta debe indicar de manera expresa las mejora/s sustantiva/s que impacte/n en el resultado del servicio.

8.2. Plan de trabajo, organización y dotación de personal

El plan de trabajo deberá contener un cronograma de actividades, donde se definan los alcances del servicio, los números de sesiones, talleres, campañas, etc., los recursos materiales y humanos involucrados, dentro de un cronograma coherente de tiempos, actividades, instrumentos e indicadores, que integren la consultoría.

8.3. Composición del equipo y asignación de responsabilidades

Detallar la composición de equipo y las actividades asignadas

8.4. Hoja de vida del personal profesional propuesto

Indicar formación académica, trayectoria profesional y/o académica como docente.

8.5. Otros documentos y en los formatos que se establezcan en la Solicitud de Propuestas.

En todos los casos utilizar los formatos que se establezcan.

IX. PRODUCTOS POR CADA GGRR

9.1. Producto 1: Plan de trabajo.

Coordinado con el GGRR. Incluir el Cronograma detallado, considerando la totalidad de las actividades, talleres, dinámicas, u otros que se deberán realizar.

9.2. Producto 2: Diagnóstico Situacional y Línea Base

Que incluye como mínimo:

Diagnóstico Situacional:

- Inventario y cuadro resumen de documentos relevantes para el diagnóstico (políticas, directivas, normas, otros).
- Desarrollo y resultados del trabajo de campo (entrevistas, focus group, etc.)
- Identificación y análisis de las percepciones, valoraciones, fortalezas, barreras organizacionales y culturales u otros frente a los cambios que requieren implementarse para la mejora de la gestión de la inversión pública.

- Conclusiones y recomendaciones
- Adjuntar documentos de trabajo.

Línea base

- Metodología que se emplearía para la definición de la línea base de la asistencia técnica.
- Definición de la línea base de la asistencia técnica.
- Definición de los indicadores de producto y resultados que se emplearán para la evaluación intermedia y final de la asistencia técnica.

9.3. Producto 3: Diseño y validación de herramientas.

Que incluye como mínimo:

- **Herramientas para la comunicación de decisiones:**
 - Matriz de comunicación de decisiones
 - Matriz de toma de decisiones para clarificar el rol y responsabilidades de cada instancia
 - Sistema de comunicación e información de decisiones
- **Herramientas de gestión de equipos:**
 - Modelo y sistema de reuniones para la alta dirección
 - Modelo y sistema de reuniones para los equipos de trabajo
 - Manual de liderazgo y gestión de equipos
- **Herramientas de gestión de cambio:**
 - Manual de gestión del cambio organizacional
- **Diseño de un sistema de medición y monitoreo de la asistencia técnica.**

Todas las herramientas deben ser validadas y responder a las necesidades de cada GGRR y las competencias claves a desarrollar.

9.4. Producto 4: Formación de la Alta Dirección, Gerentes y Sub Gerentes.

Que incluye como mínimo:

Capacitación y alineamiento a los Presidentes Regionales para fortalecer el liderazgo regional.

- Desarrollo y resultados de los talleres dirigidos a Presidentes Regionales sobre estrategias y herramientas para fortalecer el liderazgo regional.
- Plan Estratégico macro para la construcción del liderazgo en cada región (un plan por cada región).
- Matriz de roles, responsabilidades y tareas del Presidente Regional como agentes de cambio, para la construcción del liderazgo regional.

Capacitación y alineamiento de Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones para conducir y gestionar el cambio organizacional.

- Desarrollo y resultados de los talleres dirigidos a Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones como agentes de cambio para la construcción del liderazgo organizacional. Los talleres deberán realizarse en cada GGRR.
- Matriz de roles, responsabilidades y tareas de Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones como agentes de cambio para la construcción del liderazgo organizacional.
- Agenda de cambio para la mejora de la gestión de la inversión pública en cada región.
- Plan de Acción validado de cada región
- Plan de fortalecimiento de gerencia para cada región, validado.

Capacitación y alineamiento de Sub Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones como agentes promotores del cambio organizacional en sus equipos.

Que incluye como mínimo:

- Desarrollo y resultados de los talleres dirigidos a Sub Gerentes que intervienen en la gestión de inversiones como agentes promotores del cambio organizacional en sus equipos. Los talleres deberán realizarse en cada GGRR.
- Agenda de cambio en los equipos para la mejora de gestión de la inversión pública para cada GGRR.
- Plan de Acción validado para cada GGRR
- Plan de fortalecimiento de equipos de trabajo validado para cada región.

El número de talleres de cada capacitación deberán ser propuestos por la firma en su Propuesta Técnica y aprobados en el Plan de Trabajo.

9.5. Producto 5: Campañas de sensibilización a los profesionales y técnicos que intervienen en la gestión de inversiones.

Las Campañas serán diseñadas en base a los resultados del diagnóstico realizado.

La Campaña se realizará a través de medios combinados (escritos, audiovisuales y virtuales), incluirá actividades de integración y participativas, en función de las características de los públicos mapeados.

Se deberá promover actividades que involucren activamente la participación de los profesionales y técnicos para que hagan suyos los conceptos como concursos, encuentros, entre otros.

Se deberán llevar a cabo como mínimo dos campañas, realizar la medición correspondiente entre una y otra y los ajustes de los contenidos y estrategia que fueran necesarios. Cada campaña tendrá una duración mínima de 30 días, sin incluir los tiempos para la medición y ajuste entre cada campaña.

Deberá incluir como mínimo:

Producto 5A: Diseño de la campaña de sensibilización

- Mapa de los públicos internos y sus características comunicacionales
- Mapa de sponsor y aliados en las instancias de los GGRRs para el despliegue.
- Definir Estrategias para cada público, medios y actividades.
- Definir Ideas fuerzas
- Diseño de Piezas comunicacionales
- Diseño de Herramientas de medición de impacto

Producto 5B: Campaña de sensibilización 1

- Informe de Actividades de Despliegue en cada GGRR
- Medición y ajuste en cada GGRR.
- Recomendaciones

Producto 5C: Campaña de sensibilización 2

- Informe de Actividades de Despliegue en cada GGRR
- Medición y ajuste en cada GGRR.
- Medición final de impacto

9.6. Producto 6: Actividades de despliegue, monitoreo y seguimiento para la sostenibilidad

Cada 60 días de iniciada esta fase, por GGRR se deberá presentar un informe que contenga como mínimo:

- Sesiones de Coaching de asistencia técnica con el **Presidente Regional** para la construcción de la agenda regional (de corresponder según el plan de trabajo aprobado).
- Sesiones de coaching con el **Gerente General** para fortalecer habilidades de gestión de cambio, liderazgo y negociación que le permita implementar exitosamente su plan (de corresponder).
- Sesiones de coaching con los **Gerentes** de cada GGRR para evaluar y ajustar la estrategia de cambio en el GGRR (de corresponder).
- Sesiones de coaching con los **Sub Gerentes** de cada GGRR para evaluar y ajustar estrategias de gestión de cambio y fortalecimiento de equipos de trabajo con herramientas que permitan el desarrollo de capacidades (de corresponder).
- Talleres con los **profesionales y técnicos** que intervienen en la gestión de inversiones para la gestión del cambio personal y/o integración y trabajo en equipo en cada GGRR (de corresponder).
- Conformación del **Equipo Promotor del Cambio** para realizar actividades propuestas por los colaboradores. Incluye un taller de

conformación (de corresponder). Este Equipo deberá ser conformado a más tardar al finalizar la Campaña de Sensibilización 1.

- Taller para fortalecer del **Equipo Promotor del Cambio** en sistema de comunicación interna en cada GGRR (de corresponder).
- Informe sobre las reuniones mensuales del **Equipo Promotor del Cambio** (de corresponder).
- Taller con el **Proyecto Territorial y la DGIP** (personal DGIP, Proyecto Territorial, consultores asistencia técnica, etc.) para compartir conocimientos, metodología y herramientas. Incluye el diseño e implementación de un sistema de comunicación eficiente que permita compartir información, avances y documentación (de corresponder).
- Taller con el **Proyecto Territorial y la DGIP** (personal DGIP, Proyecto Territorial, consultores asistencia técnica, etc.) para compartir lecciones aprendidas, conclusiones, recomendaciones, resultados de la evaluación, etc. (de corresponder).
- Informe sobre las jornadas de trabajo con la firma para revisar avances y alinear estrategias (de corresponder).

El número de talleres y sesiones deberán ser propuestos por la firma en su Propuesta Técnica y aprobados en el Plan de Trabajo.

9.7. **Producto 7: Evaluación de la Asistencia Técnica:**

Se deberá realizar una medición intermedia y una final, con el fin de medir resultados alcanzados, utilizando la metodología e indicadores propuestos y aprobados en la línea base.

Producto 7A: Medición Intermedia

Incluye como mínimo:

- Análisis sobre las actividades de cambio del Plan Implementadas
- Análisis sobre el cumplimiento de los indicadores propuestos
- Recomendaciones de mejora

Producto 7B: La Evaluación Final de la Asistencia Técnica

Incluye como mínimo:

- Análisis sobre las actividades de cambio del Plan Implementadas
- Análisis sobre el cumplimiento de los indicadores propuestos
- Medición final de los resultados de la asistencia técnica
- Conclusiones y recomendaciones.

9.8. Producto 8: Sistematización de la Asistencia Técnica

Incluir como mínimo la sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas de la asistencia técnica.

X. PLAZO

El plazo total para la ejecución de la consultoría es 270 días.

Los productos se entregarán en 3 ejemplares impresos y en medio magnético, de acuerdo al siguiente cronograma:

Productos	Plazo
Producto 1	Deberá ser entregado hasta los 10 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.
Producto 2	Deberá ser entregado hasta los 50 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.
Productos 3 y 4	Deberá ser entregado hasta los 100 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.
Producto 5	<p>El Producto 5A (Diseño de la Campaña de Sensibilización) deberá ser entregado hasta los 140 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.</p> <p>El Producto 5B (Campaña de Sensibilización 1) deberá presentarse a los 190 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.</p> <p>El Producto 5C (Campaña de Sensibilización 2) deberá presentarse a los 240 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.</p>
Producto 6	<p>Los informes deberán ser entregados cada 60 días calendarios a partir de iniciada las Actividades de despliegue, monitoreo y seguimiento para la sostenibilidad.</p> <p>Dichas actividades deberán iniciarse a los 120 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato y finalizarse a los 240 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.</p>
Producto 7	La Producto 7A (Evaluación Intermedia) deberá presentarse a los 140 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.

	La Producto 7B (Evaluación Final) deberá presentarse a los 270 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.
Producto 8	Deberá ser entregado hasta los 270 días calendarios contados a partir del día siguiente de la vigencia del contrato.

Cronograma de la Consultoría

Fases	Productos	Actividades	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6			Mes 7			Mes 8			Mes 9		
			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
1	Producto 1	Plan de Trabajo																											
	Producto 2	Diagnóstico y Línea Base																											
2	Producto 3	Diseño y validación de herramientas																											
3	Producto 4	Formación de la Alta Dirección, Gerentes y Sub Gerentes																											
4	Producto 5	Diseño de la Campaña de Sensibilización																											
		Campaña de Sensibilización 1																											
		Campaña de Sensibilización 2																											
5	Producto 6	Sesiones de Coaching Presidentes Regionales																											
		Sesiones de Coaching Gerentes Generales																											
		Sesiones de Coaching Gerentes y Sub Gerentes																											
		Talleres con Profesiones y Técnicos																											
		Conformación del Equipo Promotor																											
		Taller Fortalecer Equipo Promotor en Comunicación Interna																											
		Reuniones mesuales con equipo promotor																											
		Talleres Equipo del Proyecto-DGIP																											
	Producto 7	Evaluación de la Asistencia Técnica (Intermedia y Final)																											
	Producto 8	Sistematización de la Asistencia																											

8. FORMA DE PAGO

El pago se realizará según el siguiente detalle:

Pago	% Contrato	Forma de Pago
Primer Pago	15 %	A la aprobación de la CTPT, la DGIP y la D-UCPS de los Productos 1 y 2 de los GGRR asignados
Segundo Pago	15%	A la aprobación de la CTPT, la DGIP y la D-UCPS de los Productos 3 y 4 de los GGRR asignados
Tercer Pago	15%	A la aprobación de la CTPT, la DGIP y la D-UCPS de los Productos 5A y 7A
Cuarto Pago	35%	A la aprobación de la CTPT, la DGIP y la D-UCPS de los Productos 5B, 5C y 6.
Quinto Pago	20%	A la aprobación de la CTPT, la DGIP, la D-UCPS y No objeción del BID de los productos 7B y 8

9. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La conformidad de los servicios deberá ser otorgada por el Coordinador Técnico, el Coordinador del Proyecto y el Director General de Inversión Pública y la D-UCPS.

Las aprobaciones de la CTPT y la DGIP estarán referidas al cumplimiento de los aspectos técnicos y de la ejecución de los servicios; en tanto que las que están a cargo de la D-UCPS estarán referidas al cumplimiento de los aspectos formales y administrativos, vinculados a la utilización de los recursos necesarios para proceder a efectuar los pagos acordados.