

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE 01 ESPECIALISTA EN CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **I. ANTECEDENTES**

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) es un órgano público constitucionalmente autónomo que cuenta con personería jurídica de derecho público interno y goza de atribuciones exclusivas y excluyentes en materia registral, técnica, administrativa, económica y financiera.

Sus funciones principales son organizar y mantener actualizado el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales (RUIPN) de manera permanente; dirigir y administrar el sistema registral que involucra el registro civil, el registro de personas y el registro de naturalización, que en conjunto permiten construir la base de datos de identificación de todos los peruanos.

En la época electoral, participa activamente como parte del sistema electoral, junto con el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) y la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).

En este contexto, para responder a la misión del RENIEC, la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, suscribieron el 06 de febrero de 2019 el Contrato de Préstamo BID N° 4297/OC-PE, con la finalidad de que dicho organismo financie parcialmente el proyecto denominado "Mejoramiento del acceso a los servicios de Registros Civiles e Identificación de calidad a nivel nacional", el mismo que se centrará en resolver los problemas concernientes a la limitada cobertura de "Servicios de Registros Civiles e Identificación – SRI".

La ejecución del Proyecto se prevé aproximadamente en 4 años siendo su horizonte de beneficios alrededor de 10 años. Para ello, se estimó que el costo total del proyecto será de USD 80 millones, de los cuales el Banco Interamericano de Desarrollo – BID otorgará un financiamiento parcial que representa el 62.5% y como contraparte el RENIEC brindará el 37.5%.

El objetivo general del proyecto es lograr un adecuado acceso de la población a los servicios de registros civiles e identificación de calidad a nivel nacional, mediante la reducción del costo de transacción asignada a la población que busca obtener aquellos servicios.

Según la cláusula 4.02 del Contrato de Préstamo BID N° 4297/OC-PE y la cláusula 4.01 del Anexo Único del referido contrato, el RENIEC es el Organismo Ejecutor del Proyecto responsable de ejecutar, a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto – UEP, encargada de la adecuada administración y coordinación

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

del proyecto, con los contratistas y proveedores de acuerdo al bien o servicio brindado, así como con los supervisores; a fin de garantizar una gestión eficiente y por consiguiente el cumplimiento de los componentes, subcomponentes e intervenciones a su cargo.

En este contexto de un cambio de modelo de operaciones, el RENIEC desde inicio del 2022 viene desarrollando el proyecto de gestión del cambio cultural para superar la resistencia, temores a los cambios y la adecuación a los nuevos modelos, y con ello asegurar el éxito de la implantación del nuevo modelo de operaciones o modelo misional. Este proyecto constó de tres fases: diagnóstico de la cultura RENIEC, diseño y planificación para la gestión del cambio cultural e implantación de gestión del cambio cultural en un marco general.

De acuerdo a los resultados de este proyecto, se identificaron 6 áreas de oportunidad (liderazgo, retroalimentación y aprendizaje, comunicación, desempeño y cliente, capacitación y desarrollo, y reconocimiento) y 18 brechas culturales. Estas brechas se enfocan en 3 ejes de apalancamiento cultural, resultantes de las dimensiones y brechas detectadas: capacitación, comunicación, y retroalimentación y reconocimiento.

Estas brechas culturales se asocian, en gran parte, directamente a la oportunidad de involucrar más activamente a la figura del líder, como palanca transversal, para introducir mejoras en las prácticas vigentes, idea que se ve reforzada en la priorización de las siguientes brechas detectadas.

1. Necesidad de homogeneizar un proceso de reflexión de los líderes para que tomen consciencia de lo que precisan cambiar y cambien.
2. Necesidad de evaluar el concepto amplio de "bienestar laboral en RENIEC. Asegurar las condiciones para realizar el trabajo de forma adecuada (tecnología y otros recursos).
3. Necesidad de crear el hábito de dar y recibir feedback, de crear un ritual significativo que vaya más allá de algo normativo.
4. Necesidad de trabajar en la difusión de la visión de cambio cultural del RENIEC, involucrando activamente a los líderes en la difusión y mantenimiento de los principios culturales y comportamientos asociados.
5. Necesidad de focalizar en el logro de los objetivos y la mejora continua. No sólo en tareas. Debe armonizarse la priorización de necesidades de capacitación con las metas del rol.

En tal sentido, es necesario contar con el servicio de un especialista en Coordinación de proyectos para que asegure y supervise las actividades de implantación de cambio cultural en todos los órganos del RENIEC, priorizando en los órganos de línea, tomando en cuenta los insumos obtenidos del proyecto de cambio cultural realizado en el 2022, tales como los planes de acción de las

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

brechas identificadas, lista de actividades que quedaron pendientes del proyecto señalado y otros, con la finalidad de cerrar las brechas identificadas y superar la resistencia, temores a los cambios y la adecuación a los nuevos modelos, y con ello asegurar el éxito de la implantación del nuevo modelo de operaciones o modelo misional.

## **II. ALCANCE:**

La gestión del cambio cultural involucra a todos los/as servidores del RENIEC, por lo que este servicio de implantación de cambio cultural beneficiará a los órganos del RENIEC.

## **III. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA**

### **3.1 Objetivo General:**

Contribuir con la implantación del cambio cultural en los órganos del RENIEC, priorizando en los órganos de línea, de acuerdo a los insumos obtenidos del proyecto de cambio cultural realizado en el 2022.

### **3.2 Objetivo Específico:**

- Ejecutar las actividades descritas en el Plan de Aprendizaje para el fortalecimiento del conocimiento a todos los órganos del RENIEC, priorizando en los órganos de línea.
- Desarrollar las actividades descritas en el Plan de retroalimentación y reconocimiento a todos los órganos del RENIEC, priorizando en los órganos de línea.

## **IV. METODOLOGÍA**

La implantación del cambio cultural en RENIEC será realizada por un equipo conformado por 3 especialistas y 1 analista (coordinador de proyectos, especialista en Cultura organizacional, especialista en comunicación interna y analista de diseño gráfico), por lo que este equipo deberá coordinar presencial o virtualmente (según requerimiento de la entidad) las actividades a realizar, con la finalidad de lograr la implantación del cambio cultural en los órganos del RENIEC, priorizando los órganos de línea.

Para efectos de este servicio, la metodología deberá considerar los siguientes puntos:

- El insumo principal para el desarrollo de las actividades serán los resultados obtenidos del proyecto de gestión de cambio cultural realizado en el 2022.
- Usar un enfoque top-down, iniciando con la Alta Dirección y haciendo un

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

despliegue gradual a los órganos de la entidad.

- Considerar herramientas y estrategias de éxito comprobado durante el despliegue de las actividades de los planes señalados en el numeral 3.
- Utilizar una comunicación efectiva en todos los niveles de la entidad, usando técnicas y herramientas modernas, así como dinámicas y actividades lúdicas que permitan la comprensión ágil del conocimiento impartido hacia los/as servidores.

## **V. ACTIVIDADES O TAREAS A REALIZAR**

### **5.1 ACTIVIDADES TRANSVERSALES**

- Revisar y analizar la información correspondiente al proyecto de cambio cultural (diagnóstico cultural, diseño y planificación e implantación), con la finalidad de conocer y comprender lo desarrollado durante el 2022 en el marco del cambio cultural.
- Revisar y analizar los documentos internos que serán los insumos iniciales para establecer la línea base para realización del servicio requerido.
- Coordinar constantemente de forma virtual y/o presencial con el Coordinador de proyecto, el especialista de comunicación interna y analista de diseño gráfico para llevar a cabo las actividades para el cierre de brechas culturales.
- Coordinar con la Oficina de Comunicaciones y Prensa la difusión de los materiales comunicacionales.
- Entrenar las habilidades en audiencias directamente impactadas por el cambio y reforzar los aprendizajes.
- Sensibilizar y entrenar a través de acciones de comunicación de alto impacto que movilicen el compromiso de las personas a implicarse como protagonistas activos del cambio, considerando las propuestas de cambios organizacionales para mejorar la cultura de la entidad establecidos en el proyecto de cambio cultural realizado en el 2022.
- Durante las sesiones de entrenamiento, crear espacios de diálogos abiertos y transparentes para resolver dudas y gestionar resistencias.
- Asegurar el aprendizaje del conocimiento impartido a los órganos en los entrenamientos.
- Reportar al Coordinador de proyecto los avances e hitos cumplidos, de acuerdo al cronograma de actividades elaborado por el Coordinador de proyecto, el cual deberá estar previamente aprobado el jefe de la Unidad donde labora.
- Registrar y actualizar en el Google drive proporcionado por la entidad la información, material, talleres y otros elementos utilizados o diseñados para el desarrollo de cada una de las actividades del presente servicio.
- Atender a los requerimientos del funcionario de la UCDH en relación al proyecto.

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

## **5.2 ACTIVIDADES PARA EL CIERRE LAS BRECHAS CULTURALES**

### **5.2.1 FORTALECIMIENTO DEL CONOCIMIENTO**

- a) Entrenamiento a todos los miembros de la Oficina de Potencial Humano:
  - Brindar la base conceptual que permitirá comprender la centralidad del proceso de cambio, mediante los aportes de Prosci y la identificación correcta del concepto de agilidad, asociando la metodología con las acciones y herramientas usadas.
  - Presentar y poner en práctica las principales herramientas a través de los cinco pasos específicos del Modelo ADKAR y su aplicación.
  - Brindar los conceptos claves que hacen a la agilidad (Metodología LEAN) para lograr su comprensión y asimilación, donde se comprenda la importancia de la agilidad metodológica y sus características; así como, se comparta los elementos centrales de la metodología LEAN y los pasos necesarios para su aplicación a través de ejemplos prácticos.
- b) Entrenamiento a líderes del RENIEC:
  - Formar y entrenar en competencias requeridas para la gestión del cambio cultural: Liderazgo para la transformación digital, Prospectiva, Cultura de Servicio y Equipos Ágiles o de Alto Desempeño, asegurando el aprendizaje y el nivel de desarrollo mínimo requerido de dichas competencias.
  - Formar y entrenar en competencias requeridas para la experticia digital y enfoque en las personas: Innovación, Design Thinking, Agilidad operativa y Mentalidad digital, asegurando el aprendizaje y el nivel de desarrollo mínimo requerido de dichas competencias.
- c) Entrenamiento a Embajadores de Cambio Cultural
  - Brindar las herramientas principales para transmitir la visión, principios culturales y comportamientos en el marco de la metodología de la gestión del cambio, a través del entrenamiento en comunicación efectiva, gestión de resistencia, coaching, entre otros que considere el consultor.
  - Transmitir la importancia central y función del rol de Embajador para la construcción y difusión de la cultura RENIEC.
  - Hacer tomar consciencia del impacto emocional del cambio en las personas para poder gestionarlas eficazmente, a través del modelo ADKAR que permite identificar impulsores y eliminar obstáculos en el proceso de personas frente al cambio.

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

- Brindar herramientas y conocimientos para que vivan los principios culturales en un entorno de agilidad y creatividad, a través de la metodología LEAN y los pasos para su aplicación.
  - Evaluar que los/as embajadores culturales seleccionados en el proyecto de cambio cultural del 2022 cuenten con el perfil requerido (comunicador, inspirador, coach, facilitador y gestor de resistencias), con la finalidad de que realicen la difusión del cambio cultural con apoyo del consultor del presente servicio.
- d) Entrenamiento a los órganos, priorizando a los órganos de línea:
- Dar visibilidad y posicionar a los referentes del cambio cultural al resto de los/as servidores/as para que sepan a quien recurrir por soporte en lo que resta del proceso de cambio.
  - Transmitir de forma alineada el mensaje único de cambio cultural en RENIEC a los/as servidores, a través de metodología y herramientas en un entorno de transformación digital, agilidad y creatividad, a través de la metodología LEAN y ADKAR y los pasos para su aplicación.
  - Crear espacios de reflexión e intercambio de aprendizajes sobre el proceso de cambio, para implementar mejoras futuras.

#### **5.2.2 FORTALECIMIENTO DE LA RETROALIMENTACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO**

- Gestionar el reconocimiento a los/as servidores/as por el compromiso de asistencia y participación activa en los talleres, entrenamientos y encuentros clave, de acuerdo al plan de retroalimentación y reconocimiento obtenido en el proyecto de cambio cultural del 2022.
- Gestionar el reconocimiento a los/as servidores/as que realicen la ejecución efectiva de las actividades de multiplicación, de acuerdo al plan de retroalimentación y reconocimiento obtenido en el proyecto de cambio cultural del 2022.
- Realizar la medición de las acciones de reconocimiento, de acuerdo al diseño y planificación de la Gestión del Cambio realizado en el 2022, de acuerdo al plan de retroalimentación y reconocimiento obtenido en el proyecto de cambio cultural del 2022.
- Promover el reconocimiento como práctica institucional y estimular la adopción de buenas prácticas en torno al aprendizaje y mejora continua.

- 5.2.3** Analizar y realizar la lista de pendientes descritos en los resultados del proyecto de cambio cultural realizado en el 2022.

## **VI. PRODUCTOS O INFORMES A ENTREGAR**



Se presentarán informes sobre las actividades de acuerdo con el siguiente cuadro:

ENTREGABLE	DENOMINACIÓN	TIEMPO
01	Informe de avance N°01: Actividades realizadas de acuerdo a los plazos establecidos en el Cronograma.	A los 30 días de haber suscrito la orden de servicio
02	Informe de avance N°02: Actividades realizadas de acuerdo a los plazos establecidos en el Cronograma.	A los 60 días de haber suscrito la orden de servicio
03	Informe de avance N°03: Actividades realizadas de acuerdo a los plazos establecidos en el Cronograma.	A los 90 días de haber suscrito la orden de servicio
04	Informe de avance N°04: Actividades realizadas de acuerdo a los plazos establecidos en el Cronograma. Incluye el Informe final del cumplimiento de los plazos y cronograma establecido, detallando las recomendaciones y pasos próximos a seguir para dar continuidad al cambio cultural en la entidad.	A los 120 días de haber suscrito la orden de servicio

## VII. DURACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

La consultoría tendrá una duración total de 120 días calendarios, contado a partir del día siguiente de firmado el contrato.

## VIII. PERFIL PROFESIONAL

1. Requisitos	Criterio
1 Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulado Universitario en Psicología o Administración de Empresas o Economía o Recursos Humanos o Comunicación o Ingeniería Industrial o Ciencias Sociales o Educación.</li> </ul>
2 Experiencia mínima general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de cuatro (04) años en instituciones públicas o privadas.</li> </ul>
3 Experiencia mínima específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de tres (03) años desarrollando funciones relacionadas a la materia.</li> </ul>
4 Cursos y programas de especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de especialización o diplomado en gestión del cambio cultural o transformación digital o recursos humanos o gestión del talento humano (Mínimo: 90 horas acumuladas).</li> </ul>

## IX. FORMA DE PAGO

Los pagos se realizarán de forma mensual en 4 armadas, en moneda nacional de la siguiente manera, una vez se obtenga el VB de la unidad usuaria:

ENTREGABLE	DENOMINACIÓN	MONTO MENSUAL S/.	MONTO TOTAL S/.
04	Informes	8,000.00	32,000.00

Informes de avance: Se presentarán (04) informes que contenga el cronograma de actividades a desarrollarse y aprobado por la entidad y la descripción, herramientas, materiales utilizados en el desarrollo de las actividades ejecutadas en los plazos establecidos, así como, las conclusiones y recomendaciones.

Informe técnico final: El mismo que se presenta junto al informe de avance y debe contener un consolidado de todas las actividades realizadas durante el periodo, las herramientas empleadas, los resultados obtenidos y los resultados de las mediciones de las acciones realizadas, así como las conclusiones y recomendaciones.

El pago se realizará previa conformidad técnica del equipo responsable de la Oficina de Potencial Humano del RENIEC y la conformidad administrativa que estará a cargo de la UE 002 RENIEC BID.

Los pagos incluyen los impuestos de ley y se realizarán a través del Código de Cuenta Interbancaria (CCI) brindado por el especialista, dentro de un plazo no mayor a 15 (quince) días hábiles de otorgada la conformidad del servicio, para la cual el especialista deberá presentar el comprobante de pago respectivo y contar con la correspondiente conformidad del servicio.

## **X. LUGAR Y HORARIO DE PRESTACION DEL SERVICIO**

El servicio se realizará en la ciudad de Lima en forma presencial y/o en forma remota, según requerimiento de la entidad, el o la consultor(a) deberá estar disponible para conectarse a las diversas plataformas de videoconferencia (CISCO WEBEX, TEAMS, ZOOM, otras) para las reuniones y coordinaciones solicitadas por la entidad.

## **XI. DISPOSICIONES GENERALES**

El servicio no implica pago adicional alguno a los contenidos en el presente TDR, debiendo el postor asumir todos los costos a generarse para la obtención de los productos.

En concordancia con el Decreto Legislativo N° 1458 que establece infracciones y sanciona el incumplimiento de las disposiciones emitidas durante la Emergencia Sanitaria a nivel nacional y demás normas emitidas para proteger la vida y la salud de la población por el contagio del COVID-19, el especialista asume responsablemente el costo de las pruebas serológicas el cual deberá realizarse al inicio de la prestación de labores y/o cuando se requiera.



"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA

MUJERES Y HOMBRES"

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

En cuanto a los implementos de protección personal y dispositivos de seguridad –tales como mascarillas, guantes y alcohol serán proporcionados al momento de iniciar sus labores a fin de que se encuentren debidamente protegidos en función a la actividad que desarrollen.

## **XII. COORDINACION, SUPERVISION Y CONFORMIDAD**

La coordinación y supervisión será responsabilidad de la Oficina de Potencial Humano RENIEC.

El especialista reportará a quien resulta responsable de la supervisión, coordinación y conformidad técnica por sus servicios, previa comprobación del cumplimiento de lo estipulado en el presente documento.

De existir observaciones, se comunica al especialista, indicando claramente el sentido de estas, otorgándole un plazo para subsanar de acuerdo a lo acordado con el especialista, dependiendo de la complejidad de las observaciones. Subsanas las observaciones dentro del plazo otorgado, no corresponde la aplicación de penalidades.

Si pese al plazo otorgado, el contratista no cumpliera a cabalidad con la subsanación, la Entidad puede otorgar al contratista periodos adicionales para las correcciones pertinentes. En este supuesto corresponde aplicar la penalidad por mora, desde el vencimiento del plazo para subsanar, según lo previsto en el párrafo anterior.

## **XIII. PENALIDADES**

Aplican las penalidades por mora en la ejecución del servicio. En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, el Contratante le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplicará hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto del contrato vigente o, de ser el caso, del ítem que debió ejecutarse.

La penalidad se aplica, automáticamente y se calcula de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times \text{monto vigente}}{0.25 \times \text{plazo vigente en días}}$$

Donde:

Monto vigente: Monto del entregable

Plazo en días: Plazo para la elaboración del entregable/producto

El retraso se justifica a través de la solicitud de ampliación de plazo debidamente aprobada. Adicionalmente, se considera justificado el retraso y en consecuencia no se aplica penalidad, cuando la firma acredite, de modo objetivamente

sustentado, que el mayor tiempo transcurrido no le resulta imputable. En ese último caso, la calificación del retraso como justificado por parte del Contratante no da lugar al pago de gastos generales ni costos directos de ningún tipo.

#### **XIV. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Toda información a que tenga acceso el consultor, así como su personal, es estrictamente confidencial. El proveedor y su personal designado al servicio deben comprometerse a: i) mantener las reservas del caso; y ii) no transmitir la información recibida o la información generada durante la prestación de este servicio a ninguna persona (natural o jurídica) sin autorización expresa y por escrito de la institución.

Todos los informes y datos e información relevantes, tales como mapas, diagramas, planos, fotografías, audios, vides, bases de datos y demás documentos y software, archivos de soporte o material que el consultor haya compilado o elaborado para la prestación de los servicios materia de contratación, serán confidenciales y permanecerán en propiedad absoluta del RENIEC. A más tardar a la terminación de este Contrato, el Consultor entregará dichos documentos junto con un inventario detallado de los mismos.

## Anexo 2

### CRITERIO DE EVALUACION

CONSULTORÍA INDIVIDUAL	
CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE 01 ESPECIALISTA EN CULTURA ORGANIZACIONAL	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Puntaje Máximo
<b>Formación Académica:</b>	
Titulado Universitario en Psicología o Administración de Empresas o Economía o Recursos Humanos o Comunicación o Ingeniería Industrial o Ciencias Sociales o Educación.	CUMPLE/NO CUMPLE
Curso y/o Programa de Especialización en gestión del cambio cultural o transformación digital o similares. Duración mínima de 90 horas lectivas acumuladas: 5 puntos	5
<b>Experiencia Laboral</b>	<b>85</b>
<b>Experiencia General</b>	
<b>Experiencia laboral general mínima de 04 años en el sector público y/o privado</b>	
Mas de 04 hasta 05 años de experiencia: 25 puntos Más de 05 hasta 06 años de experiencia: 30 puntos. Más de 06 años de experiencia: 35 puntos	35
<b>Experiencia Específica</b>	
<b>Experiencia Específica mínima de 03 años en el desarrollo de funciones relacionadas a la materia.</b>	
Más de 03 años hasta 04 años de experiencia: 40 puntos Mas de 04 años hasta 05 años de experiencia: 45 puntos Más de 05 años de experiencia: 50 puntos	50
<b>Entrevista</b>	<b>10</b>
<b>Entrevista</b>	10
<b>Puntaje total</b>	<b>100</b>