

TÉRMINOS DE REFERENCIA

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMO N° 1482/OC-PE	
Denominación del Componente	COMPONENTE I – Recursos Humanos
Denominación del Proyecto	Implementación de mecanismos de comunicación interna
Nombre del Responsable Técnico	Silvia Ayala Espinoza

1. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

1.1. ANTECEDENTES

Mediante Ley N° 24829 de 1988, se creó la SUNAT como institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera, el Decreto Legislativo N° 501 aprobó su Ley General de creación.

Por Decreto Legislativo N° 639, en el año 1991, se aprobó la reorganización de la SUNAT y por Decreto Supremo N° 092-EF, se aprobó el Estatuto de la SUNAT, definiendo su estructura orgánica y sus funciones.

Mediante Decreto Supremo 061-2002-PCM del 12 de Julio del 2002 se dispuso la fusión por absorción de ADUANAS y SUNAT, actuando esta última como entidad incorporante.

La SUNAT cuenta con la siguiente estructura orgánica:

ALTA DIRECCIÓN:

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos
Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas

COMITÉ DE ALTA DIRECCIÓN

ÓRGANO DE CONTROL:

Oficina de Control Interno

ÓRGANOS DE APOYO:

Secretaría General
Instituto de Administración Tributaria y Aduanera

ÓRGANOS DE LÍNEA:



DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE TRIBUTOS INTERNOS

Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales
Intendencia Regional Lima
Intendencias Regionales (desconcentradas)
Oficinas Zonales (desconcentradas)

DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE ADUANAS

Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo
Intendencia de Fiscalización y Gestión de Recaudación Aduanera
Intendencia de Aduana Marítima del Callao
Intendencia de Aduana Aérea del Callao
Intendencia de Aduana Postal del Callao
Intendencias de Aduanas (desconcentradas)

ÓRGANOS DE SOPORTE

Intendencia Nacional de Administración
Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario
Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento
Intendencia Nacional de Recursos Humanos
Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente
Intendencia Nacional de Sistemas de Información
Intendencia Nacional de Técnica Aduanera
Intendencia Nacional Jurídica

La Intendencia Nacional de Recursos Humanos (INRH) cuenta con más de 120 colaboradores y está estructurada de la siguiente manera:

Gerencia de Desarrollo de Personal
División de Selección y Objetivos de Desempeño
División de Capacitación
División de Evaluación y Línea de Carrera

Gerencia de Administración de Personal
División de Planillas y Pensiones
División de Bienestar Social

Oficina de Políticas de Personal

Oficina de Información de Personal

La INRH rige su actuar en función a una serie de políticas, procedimientos y lineamientos establecidos, los cuales son de público conocimiento de los trabajadores a través del espacio del que se dispone en el Intranet institucional.

Actualmente la SUNAT tiene como uno de los objetivos estratégicos de su Plan Estratégico 2009-2011, el fortalecimiento institucional, que implica implementar y dotar a la organización de las herramientas necesarias para el mejor cumplimiento de su rol en el estado y la sociedad.



Con Resolución de Superintendencia N° 181-2009 fue creada la comisión de Clima Organizacional, la cual, ese mismo año aplicó una encuesta a nivel nacional ese mismo año, encontrándose deficiencias en la comunicación interna de la SUNAT. A ello se suma la próxima implementación por parte de la Intendencia Nacional de Planeamiento Tributario de una encuesta que permitirá medir el nivel de satisfacción del usuario interno en relación a los servicios brindados por la INRH, indicador que se encuentra incluido en el Plan Operativo 2010, en el marco del objetivo de lograr el desarrollo del personal en un entorno de clima laboral favorable.

En ese contexto, resulta necesario realizar acciones tendientes a mejorar la comunicación interna de la INRH. Se requiere contar con un consultor individual que prepare, implemente y supervise (en su fase inicial) una estrategia comunicacional adecuada a las necesidades de la INRH y a la vez y acompañe la implementación de las propuestas efectuadas.

Cabe indicar que la SUNAT ha suscrito un préstamo con el BID N° 1482/OC-PE para el apoyo y fortalecimiento institucional, teniendo como parte del componente 1 el apoyo a las funciones de Recursos Humanos, enfocándose en aspectos de políticas de personal, procesos y sistemas de apoyo.

1.2. OBJETIVOS

La consultoría comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Identificación y análisis de la dinámica de la comunicación al interior de la INRH, y a su vez en la comunicación de la INRH con sus clientes internos, dentro de la SUNAT.
- b) Definición de las pautas que deben regular el proceso de Comunicación Interna de la INRH.
- c) Formulación e implementación del Plan de Comunicación Interna de la INRH.
- d) Planificar, preparar y ejecutar la sensibilización del personal de la INRH, respecto a la importancia de una adecuada comunicación interna.
- e) Acompañar la implementación del Plan de Comunicación.
- f) Diseño de herramientas que permitan gestionar la comunicación interna.
- g) Evaluación de los resultados alcanzados por las implementaciones realizadas.

1.3. MARCO DE REFERENCIA

Para su desarrollo, la consultora deberá tomar en cuenta como mínimo lo siguiente:

- a. Estructura organizacional de la INRH.
- b. Estructura organizacional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
- c. Manual de Organización y Funciones de la SUNAT
- d. Normatividad legal vigente relacionada a aspectos laborales.
- e. Normatividad interna de trabajo en los casos que corresponda.
- f. Decreto Supremo N° 025-2010-PCM que define y establece políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del estado.



La revisión de esta documentación permitirá que la empresa consultora tenga información de detalle sobre el contexto organizacional en el que se desarrollará el servicio de consultoría.

1.4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El equipo consultor podrá utilizar encuestas, entrevistas a profundidad, focus groups y otros similares, como parte de la auditoría de la comunicación interna y para poder elaborar el diagnóstico. Podrá evaluarse la relevancia de realizar viajes al interior del país. Para la etapa de sensibilización se podrán emplear talleres con dinámicas de grupos, exposiciones u otros. Se propone la metodología sistémica:

- Determinación de objetivos
- Definición de ámbito de acción
- Recojo de información
- Análisis
- Evaluación
- Elevación de propuesta
- Implementación
- Presentación de resultados
- Conclusiones y recomendaciones

En general, la empresa consultora podrá plantear una forma distinta de cómo realizar cada una de las etapas, o como llegar al objetivo, lo cual deberá ser detallado en su Plan de Trabajo.

1.5. ALCANCE DEL TRABAJO

La consultoría incluirá la realización de las siguientes etapas:

- a. **Plan de Trabajo.** La consultora deberá especificar los mecanismos a utilizar para llegar a cada uno de los objetivos a alcanzar.
- b. **Alineación estratégica:** La consultora deberá contextualizar la consultoría a brindar, evaluar el entorno comunicacional y deberá definir los grandes lineamientos de comunicación para toda la institución.
- c. **Diagnóstico de la situación actual.** Determinación de la línea de base, para lo cual se realizara una auditoría de comunicación, medición de la efectividad de los medios y de las acciones de comunicación interna, así como los hábitos y las prácticas que inciden en su estado. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación. Debe contener conclusiones y recomendaciones.
- d. **Determinación de documento normativo.** La consultora deberá elaborar, tomando en cuenta la información recogida en las etapas anteriores, un documento con la estructura y políticas que regirán el proceso de comunicación interna de la INRH.



- e. **Diseño del Plan de Comunicación:** Es la definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, calendarización propuesta, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios deberá tenerse en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). El plan deberá contener líneas de acción internas (a nivel de los integrantes de la INRH) y externas (entre la INRH y sus clientes, es decir los trabajadores y todo aquel que demande un servicio de la INRH, al interior de la SUNAT).
- f. **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación:** Para asegurar la eficacia del plan, debe abordarse simultáneamente el cambio positivo de paradigmas y las conductas, que condicionan la comunicación en la INRH. Por ello, se deberá prever la sensibilización, concientización y formación en comunicación a los colaboradores de todos los niveles de la Intendencia, para que tomen conciencia de su importancia. La difusión del proyecto a toda la INRH, deberá incluir actividades que permitan alcanzar que permitan lograr la motivación y el compromiso de los distintos actores implicados, a fin de garantizar el éxito de la intervención.
- g. **Participación en la implantación del plan de comunicaciones:** Acompañar el proceso de implementación de la propuesta, preparando el material que se requiera, y, de ser el caso, participando activamente en el proceso directo de capacitación y sensibilización a los usuarios que se defina.
- h. **Mecanismos de gestión de la comunicación.** El consultor deberá proponer un sistema de seguimiento y retroalimentación constante con indicadores de gestión definidos, que permita identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras y de mejora.
- i. **Medición del impacto de las mejoras implementadas.** El consultor deberá tomar la información (a partir de muestras estadísticas representativas) que le permitan identificar el impacto de las mejoras implementadas, tanto al interior de la INRH como a nivel de los clientes internos de la INRH, dentro de la SUNAT.



1.6. RESULTADOS ESPERADOS PRODUCTOS DE LA CONSULTORIA

Como resultado de la consultoría, la consultora entregará, tanto impreso como en medio magnético, los siguientes productos:

- Producto 1. Plan de trabajo de la consultoría.
Producto 2. Documento de alineación estratégica.
Producto 3. Informe de diagnóstico, en el cual detallará el relevamiento efectuado de manera previa a la elaboración del diagnóstico.
Producto 4. Diseño de pautas rectoras de la comunicación interna en la INRH.
Producto 5. Plan de comunicación interna.

Producto 6. Estrategia de comunicación y sensibilización.

Producto 7. Informe de resultados de las actividades de sensibilización ejecutadas.

Producto 8. Informe de implementación del Plan de comunicación interna. El Plan se implementará en forma posterior a la entrega del producto 6.

Producto 9. Diseño e implementación de mecanismos de gestión de la comunicación interna. Incluye medición de impacto de las innovaciones efectuadas.

Producto 10. Informe final de las actividades realizadas, con sugerencias y aprendizajes producto de la etapa de desarrollo e implementación del nuevo proceso.

1.7. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA Y DEL PERSONAL CLAVE

La firma consultora deberá tener una experiencia en trabajos similares.

El equipo consultor deberá contar con lo menos 4 integrantes, que cumplan los siguientes requisitos:

(Un) Jefe de equipo:

- Licenciado en Psicología, Administración, Ciencias de la Comunicación o afines.
- Maestría en Marketing, Desarrollo o Cultura Organizacional, o afines.
- Experiencia de por lo menos 4 años en consultoría organizacional en diagnóstico, investigación y propuestas de líneas de acción a problemas relacionados con la comunicación corporativa y la gestión del recurso humano, así como con políticas, estructuras, procesos y métodos destinados a promover el desarrollo humano y organizacional.
- Capacidad de trabajo bajo presión y orientación a resultados.
- El consultor deberá contar con la experiencia de haber realizado trabajos similares al solicitado, en organizaciones que tengan como mínimo 1000 trabajadores cada una.

Miembros del equipo consultor:

- Licenciados en Psicología, Administración, Ciencias de la Comunicación o afines.
- Experiencia de 3 años en consultoría organizacional en diagnóstico, investigación y propuestas de líneas de acción a problemas relacionados con la comunicación corporativa y la gestión del recurso humano, así como con políticas, estructuras, procesos y métodos destinados a promover el desarrollo organizacional.
- Capacidad de trabajo bajo presión y orientación a resultados.
- El consultor deberá contar con la experiencia de haber realizado trabajos similares al solicitado, en organizaciones que tengan como mínimo 1000 trabajadores cada una.



2. LUGAR DE LA CONSULTORÍA

La consultoría será realizada en la ciudad de Lima.

3. FORMA DE PAGO Y CONFORMIDAD

De acuerdo al plazo y cronograma estimado de ejecución, el pago por los servicios prestados se efectuará, previa conformidad de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos

Se estima que los entregables deberán ser desarrollados y presentados según el siguiente detalle:

Entregable	Días naturales a partir de la firma del contrato	Pagos por entregable
Producto 1: Plan de trabajo de consultoría	5	5%
Producto 2: Documento de alineación estratégica	10	5%
Producto 3: Diagnóstico de la comunicación de RRHH	45	15%
Producto 4: Propuesta de pautas rectoras de la comunicación interna de la INRH	50	5%
Producto 5: Propuesta de Plan de Comunicación Interna	80	15%
Producto 6: Propuesta de plan de sensibilización y capacitación	90	5%
Producto 7: Informe de la ejecución de la fase de lanzamiento de la sensibilización del personal de la INRH	130	15%
Producto 8: Informe de implementación Plan de Comunicación Interna	180	20%
Producto 9: Diseño y Medición – Propuesta de Sistema de gestión de la comunicación interna	220	10%
Producto 10: Informe final de actividades	240	5%



4. UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN DE LA CONTRATACIÓN

La coordinación general de la consultoría estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Proyecto BID.

La coordinación técnica y apoyo a la consultoría será a través de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos.

5. UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE DE OTORGAR LA CONFORMIDAD PREVIA AL PAGO

El responsable de la aprobación de los informes de la consultora será la Intendencia Nacional de Recursos Humanos.

