

TÉRMINOS DE REFERENCIA

SERVICIO DE CONSULTORIA

ELABORACIÓN DE DIAGNOSTICO PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA SUNAT

| CONTRATO DE PRÉSTAMO BID N° 4725/OC-PE | | |
|--|------------|---|
| Componente | 1 | Mejora del modelo de Gobernanza institucional en la SUNAT |
| Sub Componente | 1.3 | Nuevo Modelo de Capacidades para Recursos Humanos |

Cuando se mencionen en el presente documento los siguientes términos y expresiones, tendrán el significado que se indica a continuación:

ABREVIATURAS

| | |
|---------------------|--|
| SUNAT | Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo. |
| CP 4725 | Contrato de Préstamo 4725/OC-PE – Mejoramiento de los servicios de recaudación tributaria y aduanera a través de la Transformación Digital |
| Proyecto BID | “Mejoramiento de los Servicios de Recaudación Tributaria y Aduanera a través de la Transformación Digital”. |
| UEMSI | Unidad Ejecutora “Mejoramiento del Sistema de Información de la SUNAT” – MSI |
| INRH | Intendencia Nacional de Recursos Humanos de la SUNAT |
| CT | Coordinación Técnica de la UEMSI |
| CAF | Coordinación Administrativa y Financiera |
| BENCHMARK | Indicador utilizado como herramienta de comparación |



Firmado digitalmente por:
RODRIGUEZ AYALA Heman
Alfredo FIR 09882577 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 07/08/2020 15:27:42-0500



Firmado digitalmente por:
PALOMINO MONTEAGUDO Cesar
Augusto FAU 20131312955 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 07/08/2020 16:43:38-0500

1. ANTECEDENTES

La República del Perú suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el 15 de febrero de 2019 el Contrato de Préstamo N° 4725/OC-PE “Mejoramiento de los Servicios de Recaudación Tributaria y Aduanera a través de la Transformación Digital”, conformado por el Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento de los Servicios de Recaudación Tributaria y Aduanera a través de la Transformación Digital”, en adelante el Proyecto BID, cuya ejecución está a cargo de la Unidad Ejecutora “Mejoramiento del Sistema de Información de la SUNAT” – MSI (UEMSI).

El Proyecto BID tiene como objetivo mejorar los servicios de recaudación tributaria y aduanera a través de la transformación digital, mediante la mejora del modelo de gobernanza institucional de la SUNAT, la eficiencia del control y servicio tributario y aduanero, la mejora de la inteligencia fiscal y la gestión de riesgo de la información tributaria y aduanera.

A nivel de proyecto, son 3 los componentes que integran esta intervención:

| | |
|--------------|--|
| Componente 1 | Mejora del modelo de Gobernanza institucional en la SUNAT |
| Componente 2 | Mejora del control y cumplimiento tributario y aduanero. |
| Componente 3 | Mejora de la inteligencia fiscal y de la gestión del riesgo de la información tributaria y aduanera. |

En el Componente 1 del Proyecto BID se tiene los siguientes subcomponentes:

| | |
|--------------------|--|
| Sub Componente 1.1 | Modelo de gestión estratégica basado en resultados |
| Sub Componente 1.2 | Mejora de la estructura organizacional de la SUNAT e integración tecnológica |
| Sub Componente 1.3 | Nuevo Modelo de Capacidades para Recursos Humanos |

2. OBJETIVO

El objetivo de la consultoría es contar con un diagnóstico de los procesos actuales y propuestas de mejora sobre la gestión de los recursos humanos que sirva de base para implementar un nuevo modelo de capacidades de Recursos Humanos alineado a la transformación digital en la SUNAT.



Este diagnóstico se sustentará con base a los siguientes pilares:

- Diagnóstico de la cultura de la innovación y clima organizacional de la SUNAT.
- Análisis de la estructura organizacional actual.
- Análisis del planeamiento, gestión y evaluación del desarrollo del talento interno, diversas estrategias para la captación y retención del talento para la SUNAT en un entorno cambiante, así como el análisis de la gestión y estrategias para fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores.
- Benchmarks o experiencias con base a evidencias de otras administraciones tributarias y aduaneras y empresas privadas, nacionales o extranjeras, de gran envergadura con buenas prácticas en la gestión de recursos humanos.
- Revisión de la normatividad e instrumentos de gestión internos de la SUNAT, normas laborales vigentes y disposiciones de las entidades rectoras correspondientes.

3. JUSTIFICACIÓN

Con base al Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 donde se considera las medidas inmediatas de política y administración tributaria, en el cual se incluye una modernización completa de la SUNAT para implementar los cambios de política tributaria que se realicen en el marco de las BEPS y del intercambio con otras autoridades tributarias, así como el cumplimiento del PESEM 2017-2021, PEI 2018-2020 y la Ley Marco de Modernización del Estado, mediante el cual se tiene por objetivo contribuir en el fortalecimiento de un Estado moderno a través del uso de tecnologías modernas que permitan brindar mejores servicios a los ciudadanos.

En ese sentido la SUNAT se encuentra inmersa en el proceso de transformación digital lo que implica diseñar e implementar procesos y herramientas que brinden al contribuyente y usuario de comercio exterior una experiencia de uso ágil y simple.

Esta implementación de nuevos procesos y herramientas implica un cambio cultural y la adopción de nuevos métodos de trabajo.

Al respecto, con la intervención del Proyecto BID y alineándonos al objetivo de mejorar los servicios de recaudación tributaria y aduanera a través de la transformación digital, el cual impacta en el recurso humano de la SUNAT, se hace necesario implementar un nuevo modelo de capacidades para los colaboradores de la Entidad.



La necesidad de llevar a cabo una consultoría de diagnóstico que contenga la identificación de buenas prácticas, el análisis y propuestas sobre gestión de los recursos humanos, contribuirá a contar con evidencias para la formulación de una estrategia para la implementación del nuevo modelo de capacidades, considerando el gran impacto de esta transformación en la cultura, en los procesos del negocio y en los recursos humanos que lo soportan.

Debe contarse con información sobre las mejores prácticas de recursos humanos en administraciones tributarias y aduaneras, y empresas privadas, nacionales o extranjeras, de gran envergadura orientados a la transformación digital.

Debe tenerse en cuenta que la Intendencia Nacional de Recursos Humanos (INRH) gestiona y ejecuta los siguientes procesos:

- Procesos de planificación y organización
- Procesos de gestión de formación y capacitación.
- Procesos de gestión de las relaciones humanas.
- Procesos de gestión de incorporación y desvinculación.
- Proceso del rendimiento laboral.
- Procesos de gestión de la compensación.
- Procesos de gestión de la carrera laboral
- Proceso de la seguridad y salud

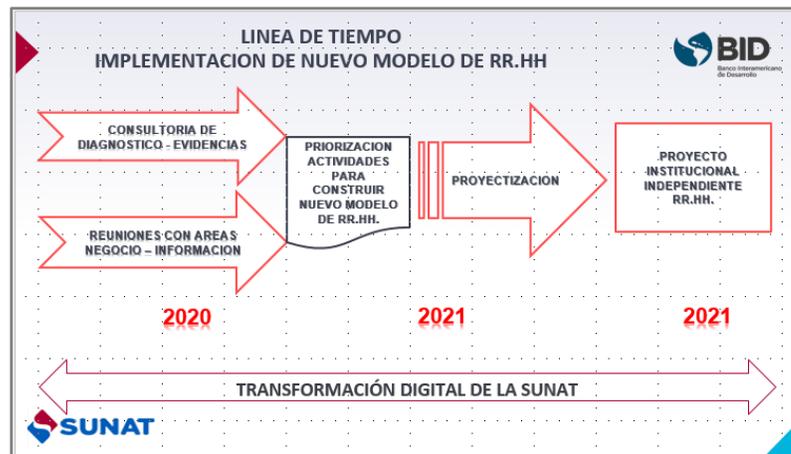
En tal sentido, es necesario identificar innovaciones o mejoras en los procesos de recursos humanos para implementar una estrategia de transformación digital que permitan las siguientes intervenciones:

- i. Orientar a la SUNAT hacia la implementación de una cultura organizacional de innovación basada en los procesos tributarios y aduaneros.
- ii. Implementar cambios organizacionales y desarrollo de los colaboradores en el marco de la transformación digital.
- iii. Identificar las brechas de capacidades y habilidades necesarias para afrontar la transformación digital.



- iv. Identificar planes y programas de atracción y retención del talento, considerando las capacidades y habilidades identificadas para afrontar la transformación digital.

Los resultados de la consultoría de diagnóstico más el relevamiento de información de las áreas de negocio (tributario y aduanero) de las necesidades en materia de la gestión de recursos humanos permitirá proponer un nuevo modelo de capacidades de recursos humanos.



La estrategia de implementación para este modelo tendrá impacto en aspectos como:

- Contribuir a mejorar el servicio a los contribuyentes y usuarios del comercio exterior.
- Adoptar nuevas estrategias en los procesos de trabajo.
- Adoptar nuevas estrategias en el análisis de la información y en la gestión de riesgo.
- Alinear la gestión de recursos humanos a las nuevas prácticas y necesidades que demanda la transformación digital, a ser ejecutadas en el período 2021-2023 que contribuyan a la SUNAT.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de la consultoría se deberá tener en consideración el análisis y entendimiento del entorno normativo, administrativo y presupuestal, así como los siguientes documentos:



A nivel interno (SUNAT)

- El Contrato de Préstamo N° 4725/OC-PE.
- Proyecto de Inversión Pública N° 2430225 “MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA Y ADUANERA A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL”
- Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT.
- Normas internas vigentes de la SUNAT en materia de recursos humanos
- Informes de Gestión de la INRH sobre actividades y metas alcanzadas.
- Propuestas de proyectos de Línea de Carrera de la SUNAT.
- Planes sobre clima laboral, plan de desarrollo de capacidades, seguridad y salud en el trabajo, bienestar social.
- Ley de Modernización del Estado
- Ley de Fortalecimiento de la SUNAT y demás documentación vinculada.
- Documentos de Gestión de Planificación y medición de indicadores institucionales: PCEM, PEI, POI, SIP y demás documentación de gestión interna.

A nivel externo

- Normatividad presupuestal para la administración pública peruana.
- Normatividad de SERVIR en materia de gestión de recursos humanos
- Normatividad de la Secretaría de Gestión Pública (PCM)
- Normatividad de gobierno digital en Perú

5. ALCANCE DE LA CONSULTORIA

5.1. ALCANCE Y DESCRIPCION DEL PUESTO

El alcance del servicio es contar con un diagnóstico y propuestas sobre la gestión de recursos humanos para la transformación digital, que permita formular un modelo de capacidades de recursos humanos con su estrategia de implementación enmarcado en la transformación de la SUNAT.



Esta deberá basarse en la identificación de buenas prácticas de recursos humanos en administraciones tributarias y aduaneras y empresas privadas, nacionales o extranjeras, de envergadura similar a la de la SUNAT, orientados a la transformación digital, cuya implementación sea viable de aplicación según el entorno nacional.

Para efectos de realizar el diagnóstico para la elaboración del modelo de capacidades de recursos humanos, se debe considerar la información recogida en el benchmarking y en el análisis interno de la situación organizacional y del sistema de recursos humanos considerando como mínimo, lo que se detalla a continuación:

- Revisión y diagnóstico sobre cultura de la innovación y fortalecimiento institucional orientado a una cultura de innovación.
- Revisar y analizar información relacionada a la cultura organizacional de la SUNAT, utilizando indicadores comparativos que puedan medir el impacto de la transformación digital
- Diagnóstico e identificación de mecanismos para fortalecer capacidades y habilidades para la transformación digital.
- Diagnóstico e identificación de mecanismos para atracción, retención y desarrollo de talento.
- Revisión de los costos de las administraciones tributarias y aduaneras, indicadores como la presión tributaria, y establecer recomendaciones respecto a un índice de costo que permita soportar el crecimiento esperado de la recaudación en el marco de la transformación digital.
- Análisis de la información de la población económicamente activa de los países y empleados asignados a las administraciones tributarias y aduaneras, de tal forma que dicha información sirva como base para el dimensionamiento más adecuado de personal considerando estas variables.
- Análisis comparativo de la distribución de las funciones tributarias y aduaneras y evaluar la composición óptima que se debe alcanzar considerando los objetivos de la administración tributaria y aduanera, y los cambios futuros considerando la estrategia de transformación digital.
- Identificar y evaluar el costo/beneficio de las modalidades de trabajo presencial, mixto o remoto en el marco de la transformación digital.



- Revisar aspectos relacionados con el desarrollo y crecimiento del colaborador analizando aspectos como la estructura y distribución de los grupos ocupacionales existentes en la SUNAT (de apoyo y especializados).
- Análisis sobre la viabilidad y limitaciones de estrategias de reconversión de los puestos de los colaboradores temporales (modalidad CAS).
- Análisis de las barreras en la administración pública peruana relativa a los montos remunerativos dentro de un marco de alta demanda de nuevos perfiles de puestos para la transformación digital y propuestas técnicas para superar dichas limitaciones.
- Analizar aspectos como la distribución de la edad del personal, la experiencia adquirida y la necesidad futura de su renovación sin perder el conocimiento organizacional.
- Revisar las tendencias sobre las nuevas competencias, habilidades y profesiones necesarias para fortalecer las administraciones tributarias y aduaneras, en un contexto de transformación digital, identificando nuevos perfiles para la SUNAT basados en las experiencias internacionales.
- Analizar modelos de gestión por resultados dentro de entornos cambiantes y de transformación digital.
- Analizar experiencias de planes de aprendizaje y desarrollo de colaboradores para fortalecer los procesos internos en el marco de la transformación digital.

5.2. DETALLE DE ACTIVIDADES

El detalle de las actividades que deberán formar parte del servicio a brindar por parte de la firma consultora serán las siguientes:

5.2.1. Realizar un análisis y diagnóstico sobre experiencias de cultura de innovación, fortalecimiento institucional orientado a una cultura de innovación y la cultura organizacional de la SUNAT.

Para esta actividad, la firma consultora, en conjunto con la SUNAT deberá analizar como mínimo los siguientes aspectos:



Cultura de la innovación y fortalecimiento institucional

- Revisión y análisis comparativo con administraciones tributarias y aduaneras similares sobre aspectos de la cultura organizacional de innovación, estrategias y planes de implementación de la innovación institucional.
- Plantear factores claves sobre cultura organizacional de innovación y procesos de adaptación para la mejora y cambio como parte de la transformación digital.
- Identificar estrategias de transformación para los procesos de cultura de innovación institucional.
- Efectuar un diagnóstico de cultura organizacional e innovación en aspectos como esquemas de trabajo, mecanismos de delegación, formas de trabajo, sobre las acciones lúdicas que inspiren la creatividad hacia un trabajo colaborativo y de equipo, mecanismos de evaluación, desempeño o recompensa, entre otros; mediante herramientas o metodologías comparativas de prácticas y resultados en entidades similares y emitir el resultado de la evaluación de la cultura organizacional incluyendo conclusiones y recomendaciones respecto de la situación de SUNAT.

5.2.2. Efectuar un análisis y diagnóstico acerca de mecanismos para atracción, retención de talento y desarrollo de colaboradores

Para esta actividad, la firma consultora, deberá analizar las tendencias del mercado laboral internacional y local, y en conjunto con la SUNAT deberá analizar, como mínimo, los siguientes elementos:

Mecanismos de atracción

Considerando la propuesta de valor de la SUNAT, en base a diversos elementos claves:

- Identificar estrategias para la atracción y reclutamiento de diferentes perfiles de candidatos de acuerdo con experiencias internacionales y nacionales.
- Análisis del valor de marca institucional (impacto en la sociedad, cultura, valores e historia, reputación, propósito, estilo de vida)



- Ambiente de trabajo (funciones laborales e impacto, oportunidades de desarrollo y progreso, libertad y autonomía, entrenamiento, tutoría y retroalimentación)
- Impacto de la modalidad laboral en la atracción y retención del talento (trabajo remoto, trabajo semipresencial), con base a revisión de las normas de SERVIR.
- Relaciones de trabajo (opiniones, desempeño, evaluación vertical y horizontal)
- Compensaciones (Fija y variable, prestaciones, beneficios intangibles, línea de carrera) así como las barreras en la administración pública peruana relativa a los montos remunerativos. En esta etapa se debe realizar una revisión de las normas de SERVIR y proponer ajustes o modificaciones a los mismos.
- Identificar y proponer fuentes de talento en los distintos niveles y especialidades que necesite la SUNAT.
- Proponer una alternativa viable para la SUNAT en base al análisis efectuado.

Mejora de automatización de procesos de reclutamiento

- Análisis de información relevante del mercado laboral para reducir el costo y tiempo para encontrar candidatos, identificar nuevas fuentes de oferta y encontrar candidatos con mayor probabilidad de éxito.
- Aumentar el número de candidatos, ampliar la red para obtener acceso a los mejores candidatos en forma escalable e identificar candidatos con habilidades complejas de encontrar en el mercado.
- Incrementar el uso de análisis predictivo para identificar candidatos con mayor probabilidad de tener éxito que permita a los reclutadores se enfoquen en tareas de mayor valor, estandarizar la revisión de los CV para garantizar consistencia y obtener una mayor probabilidad de resultados positivos.
- Identificar los factores predictivos de éxito más importantes para el rol y personalizar evaluaciones para precisar esas características lo que permitirá desarrollar capacidades gerenciales de contratación y aumentar la probabilidad de contrataciones exitosas.



- Utilizar técnicas de aprendizaje en el proceso de entrevistas con simulaciones para predecir la probabilidad de éxito, lo que permitirá reducir la subjetividad y sesgos en la toma de decisiones y aumentar la probabilidad de contrataciones exitosas.
- Identificar nuevas pruebas o tests de reclutamiento basadas en medir capacidades, inteligencia y habilidad para el trabajo en el servicio público.

Planes de retención

- Identificar programas o planes orientados al desarrollo integral del colaborador para fortalecer:
 - Sus habilidades intra e interpersonales que permitan su adaptación a contextos de cambio como el de transformación digital
 - Competencias que permitan su crecimiento profesional en la Institución
 - Competencias de gestión que promuevan su liderazgo en diferentes procesos.
- Identificar programas o planes de fidelización orientados a generar identificación, motivación y compromiso con la Institución.
- Identificar acciones para retener a los colaboradores entre las cuales se encuentran:
 - Mecanismos para identificar el aporte de valor del trabajador.
 - Gestión de la compensación.
 - Pasantías o rotaciones temporales.
- Impacto de la cultura organizacional en la atracción y retención del talento (mecanismos de comunicación, cultura de retroalimentación).
- Identificar programas o planes de gestión del conocimiento que permita transferir a los colaboradores la experiencia adquirida, manteniendo la estabilidad institucional (mentores, cross skilling, upskilling, reskilling).
- En base a la identificación realizada, proponer la alternativa más viable para la SUNAT.



Desarrollo de los colaboradores

- Análisis de diversas iniciativas internas sobre Línea de Carrera, comparando con líneas de carrera de otras administraciones tributarias o aduaneras, o de entidades de similar tamaño.
- Identificar distintos mecanismos de trayectoria profesional que permita el desarrollo de los colaboradores de la SUNAT considerando los grupos ocupacionales, estructura remunerativa y las funciones propias de tributos y aduanas, así como las comunes a ambos negocios.
- Se debe mapear todos los grupos ocupacionales, categorías remunerativas, cargos y puestos en SUNAT que permitan. Identificar trayectorias profesionales óptimas para cumplir objetivos estratégicos mencionando sus principales requisitos y reglas de movilidad.
- En base a dichas evidencias proponer la alternativa más viable para la SUNAT.

Nuevo perfil de puestos para transformación digital

- Identificar perfiles adecuados, que consideren capacidades técnicas y habilidades blancas para la SUNAT, según experiencias internacionales sobre transformación digital en administraciones tributarias y aduaneras o entidades de gran envergadura, precisando las competencias que deben tener los colaboradores con el fin generar valor e impactar en el logro de los resultados de la SUNAT.

5.2.3. Análisis y diagnóstico de mecanismos para fortalecer capacidades y habilidades de los colaboradores.

Durante esta actividad, la firma consultora deberá analizar, como mínimo, los siguientes elementos:

Fortalecimiento de capacidades y habilidades

- Identificar aspectos de la cultura de innovación que impactan en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los trabajadores para la transformación digital.



- Identificar y analizar experiencias y factores claves de aprendizaje y formación continua para la innovación y transformación digital, acorde a la experiencia internacional o nacional de otras administraciones tributarias u organizaciones de gran envergadura, así como las barreras administrativas para su implementación local.
- Identificar reacciones o resistencias culturales para la formación permanente (horarios, costos, flexibilidad laboral, incentivos, etc.).
- Identificar experiencias internas para reducir las brechas de formación e impacto de los planes de desarrollo de personas (PDP) para mejora de la productividad laboral.
- Identificar programas para el desarrollo y crecimiento profesional, sobre la base de una estrategia de fortalecimiento de competencias acorde con las nuevas tendencias y necesidades, en el marco de la transformación digital
- Análisis de los programas desarrollados por la INRH y su impacto en la gestión del talento: diagnóstico de competencias transversales, identificación del talento, desarrollo de competencias directivas.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las capacidades técnicas, habilidades y competencias identificadas en los perfiles y programas de retención y desarrollo propuestos en el marco de la consultoría en materia de herramientas de innovación tecnológica y transformación digital, de los colaboradores de la SUNAT e identificar brechas de conocimiento.

Identificación de Modelos Formativos

- Identificar modelos o programas formativos que permitan fortalecer o desarrollar los conocimientos técnicos, habilidades o competencias vinculadas a la innovación y transformación digital.
- Con base en la identificación realizada, proponer la alternativa más viable para la SUNAT.

5.2.4. Revisión sobre aspectos organizaciones de la SUNAT

Para esta actividad, la firma consultora, en conjunto con la SUNAT deberá analizar, como mínimo, los siguientes elementos:



Tamaño y estructura de SUNAT

- Revisión y análisis comparativo con administraciones tributarias y aduaneras similares de diversos aspectos, tales como: funciones y procesos, número de colaboradores y su distribución por categorías profesionales, estructura de costos y su relación con resultados como la recaudación con la finalidad de establecer una situación futura o proyectada en un período de tiempo de 10 años.
- Realizar un análisis de niveles y cargos de la estructura actual de la SUNAT para hacer un diagnóstico del nivel de eficiencia de dicha estructura, proponiendo un modelo de estructura y su plan de acción para la SUNAT orientada hacia la transformación digital.

Funciones asignadas a SUNAT

- Revisión y análisis comparativo con estándares internacionales de las distintas funciones existentes en SUNAT, separando las de tributos internos de la de Aduanas, a fin de determinar y proponer su composición, considerando las tendencias actuales y la estrategia de transformación digital adoptada.
- Plantear los factores claves para estandarizar o adecuar las funciones de SUNAT a las mejores prácticas internacionales en materia tributaria y aduanera.

Distribución de oficinas a nivel nacional (Dimensionamiento)

- Revisión y análisis comparativo con estándares internacionales de las distintas funciones existentes en SUNAT, separando las de tributos internos de la de Aduanas, a fin de determinar y proponer su composición, considerando las tendencias actuales y la estrategia de transformación digital adoptada.
- Plantear los factores claves para estandarizar o adecuar las funciones de SUNAT a las mejores prácticas internacionales en materia tributaria y aduanera.



5.3. ENTREGABLES Y PLAZOS

La Firma Consultora realizará el servicio en un plazo no mayor a 85 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato, considerando los plazos de presentación, levantamiento de observaciones y otorgamiento de conformidad.

Deberá realizar la presentación de cada entregable en los siguientes plazos máximos.

| N° | DETALLE DE ENTREGABLE | PLAZO MAXIMO (días calendarios) |
|----|--|--|
| 1 | Plan de Trabajo y Metodología | Hasta 10 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. |
| 2 | Informe de análisis y diagnóstico sobre cultura de innovación, fortalecimiento institucional orientado a una cultura de innovación y cultura organizacional de la SUNAT. (Actividad 5.2.1) | A los 30 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. |
| 3 | Informe de análisis, diagnóstico y propuesta de mecanismos para atracción, retención de talento y desarrollo de colaboradores (Actividad 5.2.2) | A los 50 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. |
| 4 | Informe de diagnóstico y propuesta de mecanismos para fortalecer capacidades y habilidades para la transformación digital (Actividad 5.2.3) | A los 60 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. |
| 5 | Informe de propuesta rediseño de cambios organizacionales en la SUNAT (Actividad 5.2.4) | A los 70 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. |
| 6 | Informe Final conteniendo el diagnóstico general con propuesta para una estrategia de implementación del nuevo modelo de capacidades para RR.HH. Conclusiones y Recomendaciones | A los 75 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. |

5.3.1. Productos esperados

Los productos o resultados esperados que la Firma Consultora deberá presentar en cada uno de los entregables serán los siguientes:



| Entregable | Detalle (mínimo) |
|---|--|
| Entregable 1: Plan de Trabajo y Metodología | <ul style="list-style-type: none"> Detalle de las actividades que se realizarán, indicando la metodología propuesta (Cantidad de reuniones virtuales; entrevistas; encuestas; literatura o experiencias consultadas; relación de administraciones tributarias y aduaneras consultadas, entidades de gran envergadura, etc.) |
| Entregable 2: Informe de análisis y diagnóstico sobre cultura de innovación, fortalecimiento institucional orientado a una cultura de innovación y cultura organizacional de la SUNAT | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la cultura organizacional e innovación actual de SUNAT, así como de su estructura y funciones desempeñadas Perspectiva sobre oportunidades de mejora en la cultura y estructura, dadas las mejores prácticas observadas en diversas administraciones fiscales y entidades de gran envergadura Plantear factores claves sobre cultura organizacional de innovación y procesos de adaptación para la mejora y cambio como parte de la transformación digital. Identificar estrategias de transformación para los procesos de cultura de innovación institucional. Mapa de ruta para la transformación en una cultura organizacional de la innovación y el fortalecimiento institucional de SUNAT, e implicaciones en el incremento de la recaudación. Definición y estimación de recursos necesarios, riesgos y restricciones para la transformación, por ejemplo, restricciones de carácter normativo y/o presupuestales, comparados internacionalmente. |
| Entregable 3: Informe de análisis, diagnóstico y propuesta de mecanismos para atracción, retención de talento y desarrollo de colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> Propuesta de perfiles de puestos para la transformación digital. Replanteamiento de la propuesta de atracción y valor de SUNAT para enfrentar los requerimientos actuales del mercado laboral. Análisis y propuestas de campañas y procesos de reclutamiento para distintos tipos de contrataciones. Identificación de principales retos y restricciones para la atracción del talento en la SUNAT. Alternativas de superación de barreras administrativas (mecanismos normativos y remuneraciones) para contratación de Talento. Identificación de oportunidades de automatización y eficiencia de procesos de |



| | |
|--|---|
| | <p>identificación, selección y evaluación de candidatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar programas, planes o acciones orientados al desarrollo integral del colaborador, proponiendo la alternativa más viable para la SUNAT, que contribuyan al fortalecimiento de sus: <ul style="list-style-type: none"> - Sus habilidades intra e interpersonales que permitan su adaptación a contextos de cambio como el de transformación digital - Competencias que permitan su crecimiento profesional en la Institución - Competencias de gestión que promuevan su liderazgo en diferentes procesos. • Identificar programas, planes o acciones de fidelización orientadas a generar identificación, motivación y compromiso con la Institución proponiendo la alternativa más viable para la SUNAT. • Identificar programas, planes o acciones de gestión del conocimiento en el marco de la transformación digital, proponiendo la alternativa más viable para la SUNAT. • Identificar y proponer una política de desarrollo de los colaboradores, junto con sus reglas y mecanismos de movilidad para el desarrollo de los colaboradores de SUNAT, considerando los grupos ocupacionales, estructura remunerativa, criterios, las funciones propias de tributos y aduanas, así como las comunes a ambos negocios. • Estimación de costos por función y de recursos humanos de la SUNAT y su comparación internacional. |
|  <p>Entregable 4: Informe de diagnóstico y propuesta de mecanismo para fortalecer capacidades y habilidades para la transformación digital</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la cultura organizacional de innovación que impactan en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los trabajadores para la transformación digital. • Identificar y analizar experiencias y factores claves de aprendizaje y formación continua para la innovación y transformación digital, acorde a la experiencia internacional o nacional de otras administraciones tributarias u organizaciones de gran envergadura, así como las barreras administrativas para su implementación local. • Diagnóstico de la situación actual de las capacidades técnicas, habilidades y competencias identificadas en los perfiles y programas de retención y desarrollo |

| | |
|--|---|
| | <p>propuestos en el marco de la consultoría en materia de herramientas de innovación tecnológica y de procesos transformación digital, de los trabajadores de la SUNAT e identificar brechas de conocimiento,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de modelos o programas formativos proponiendo la alternativa más viable para la SUNAT. • Estimación de asignación de recursos para implementación de propuestas técnicas. |
| <p>Entregable 5: Informe de propuesta rediseño de cambios organizacionales en la SUNAT</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y diagnóstico de planes de carrera (análisis de niveles y cargos de la estructura actual de la SUNAT) para hacer un diagnóstico del nivel de eficiencia de dicha estructura, proponiendo un modelo de estructura y su plan de acción para la SUNAT orientada hacia la transformación digital. • Plantear los factores claves para estandarizar o adecuar las funciones de SUNAT a las mejores prácticas internacionales en materia tributaria y aduanera. • Estimación de asignación de recursos para implementación de propuestas técnicas. |
| <p>Entregable 6: Informe Final de diagnóstico general con propuesta para una estrategia de implementación del nuevo modelo de capacidades para RR.HH. Conclusiones y Recomendaciones</p> | <p>Debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico general y propuesta para una estrategia de implementación del modelo de capacidades para RR.HH. • Conclusiones y Recomendaciones. |

5.4. REQUISITOS MINIMOS DE FIRMA CONSULTORA Y PERFIL DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

Los requisitos mínimos de la Firma Consultora y el perfil del personal clave del equipo serán los siguientes:

5.4.1. De la Firma Consultora.

La Empresa deberá con contar con experiencia no menor a diez (10) años en consultoría estratégica o en consultorías organizacionales para la gestión de recursos humanos, proyectos de cambios o transformación organizacional en el sector público y/o privado.



De preferencia la Empresa deberá contar con experiencia en proyectos de mejoras o cambios en administraciones tributarias, servicios públicos y/o entidades financieras.

Serán consideradas las Empresas que cumplan con los requerimientos anteriores y que posean experiencia internacional en consultorías en temas de Recursos Humanos. Asimismo, deberán contar con alta capacidad en manejo de reuniones virtuales y asesorías bajo la modalidad a distancia, mixta o remota.

5.4.2. Del Personal Clave

Deberá contar con un equipo mínimo de profesionales a dedicación exclusiva para la presentación del servicio según el siguiente detalle:

1. 01 Jefe de Proyecto
2. 01 Especialista en Administración Tributaria y Aduanera
3. 03 Especialista en Recursos Humanos
4. 02 Especialista en Innovación y Organización
5. 01 Especialista en Transformación Digital

5.1.1.1 Perfiles del Personal Clave

El siguiente cuadro, detalla los requisitos mínimos para cada profesional a integrar el equipo de consultoría.

La SUNAT coordinará con la firma consultora la disponibilidad y dedicación que todos estos profesionales deberán cumplir bajo la modalidad de asesoría remota, mixta o presencial.

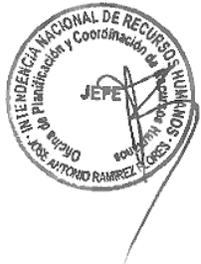
| Rol | Formación Académica y Certificaciones | Experiencia |
|------------------|---|---|
| Jefe Proyecto de | <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Licenciado en las carreras de Ingeniería, Economía o Administración, Informática. | <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 08 años de experiencia general en empresas públicas o privadas, de preferencia con |



| Rol | Formación Académica y Certificaciones | Experiencia |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración, Master of Business Administration (MBA) | <ul style="list-style-type: none"> • consultorías en el ámbito internacional. • Mínimo 5 años de experiencia en diseño o implementación de proyectos de cambio, estrategia organizacional en empresas o instituciones de servicios públicos, servicios financieros o administraciones tributarias y/o aduaneras. |
| <p>Especialista en Administración Tributaria y Aduanera (01 especialista)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Licenciado en las carreras de Ingeniería, Economía o Administración • Maestría en Tributación, Administración, Master of Business Administration (MBA) o similares | <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 6 años de experiencia general en empresas públicas o privadas, de preferencia con consultorías en el ámbito internacional. • Mínimo 4 años de experiencia en diseño e implementación de proyectos de cambio organizacional en administraciones tributarias y/o en aduaneras. |
| <p>Especialista en Recursos Humanos (03 especialistas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Licenciado en las carreras de Ingeniería Industrial, Economía, Administración o Psicología. • Maestría en Recursos Humanos o similares | <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 6 años de experiencia general en empresas públicas o privadas, de preferencia con consultorías en el ámbito internacional. • Mínimo 4 años de experiencia en diseño e implementación de proyectos de recursos humanos en empresas o instituciones de servicios públicos, servicios financieros o |



| Rol | Formación Académica y Certificaciones | Experiencia |
|---|--|--|
| | | <p>administraciones tributarias y/o aduaneras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe incluir al menos 2 años de experiencia en programas o planes de atracción, retención, capacitación y diseño de puestos. |
| <p>Especialista en Innovación y Organización (02 especialistas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Licenciado en las carreras de Ingeniería, Economía o Administración. • Maestría en Administración, Master of Business Administration (MBA) o similares | <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 6 años de experiencia general en empresas públicas o privadas, de preferencia con consultorías en el ámbito internacional. • Mínimo 4 años de experiencia en diseño e implementación de proyectos de rediseño, mejora e innovación, cambio organizacional en empresas o instituciones de servicios públicos, servicios financieros o administraciones tributarias y/o aduaneras. |
| <p>Especialista en Transformación Digital (01 especialista)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • (Bachiller o Licenciado en las carreras de Ingeniería, Economía o Administración. • Maestría en Administración, Master of Business Administration (MBA), Transformación Digital o similares | <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 6 años de experiencia general en empresas públicas o privadas, de preferencia con consultorías en el ámbito internacional. • Mínimo 4 años de experiencia en diseño e implementación de proyectos de cambio organizacional o transformación digital. |



5.4.2.1. Retiro del personal asignado al Servicio

- a. La Firma Consultora se compromete a no reasignar ni remover ningún miembro de su personal asignado. Si debiera producirse un reemplazo por razones de fuerza mayor, el reemplazante debe ser aprobado por la Entidad y reunir las mismas o superiores habilidades, competencias y experiencia que el reemplazado.
- b. En caso se produjera un reemplazo por fuerza mayor o caso fortuito, la Firma Consultora comunicará mediante documento escrito dirigido a la Coordinación Técnica de la UEMSI y presentado en la mesa de partes de la entidad, la salida del personal con un plazo máximo de 24 horas de ocurrido el evento, y se compromete a realizar el reemplazo dentro de los tres (03) días hábiles, presentando la documentación que acredite las habilidades, competencias y experiencia del nuevo personal asignado.
- c. La Entidad se reserva el derecho de solicitar a la Firma Consultora que cualquier miembro de su personal, o cualquier subproveedor o personal de éste, sea retirado y reemplazado por una alternativa mutuamente aceptable, a condición de que este derecho sólo sea ejercido cuando la Entidad razonablemente considere que la cantidad o calidad del trabajo del empleado o subproveedor en cuestión le resultan inaceptables, o su actitud es incompatible con los objetivos que persigue la Entidad en el servicio, o resulta perjudicial a las relaciones entre el personal del Proveedor y de la Entidad. El reemplazante debe ser aprobado por la Entidad y reunir las mismas o mayores habilidades, competencias y experiencia que el reemplazado.

6. LUGAR DE TRABAJO

Toda documentación requerida para la suscripción del contrato y relacionada a la firma consultora o su personal, y los entregables referidos a la prestación del servicio se deberán entregar a la Sede Central de la SUNAT sito en Av. Garcilaso de la Vega 1472



– Lima Cercado, dirigido a la Unidad Ejecutora Mejoramiento del Sistema de Información de la SUNAT - UEMSI.

La modalidad por emplear para la ejecución del presente servicio podrá ser presencial, mixta o a distancia (remota) a través de los diversos medios virtuales facilitados por la firma consultora.

De haber algún cambio de lugar de entrega este será comunicado a la firma consultora a los dos días calendario de ocurrido el hecho

7. COORDINACIÓN

Como parte de la organización para el desarrollo del servicio de consultoría, la Firma Consultora y la SUNAT establecerán un Comité de Recursos Humanos para las coordinaciones operativas, establecimiento de cronograma de reuniones virtuales periódicas según lo establecido en el Plan de Trabajo.

El Comité de Recursos Humanos será la instancia de coordinación y supervisión, y tendrá como finalidad velar por la correcta marcha del servicio en todos los aspectos considerados en el contrato y documentos complementarios que formen parte de este, se reunirá a solicitud de la SUNAT y su conformación será la siguiente:

- **SUNAT:**
 - Jefe del Comité (a ser designado por la INRH).
 - Representante de la Oficina de Planeamiento y Coordinación de Recursos Humanos.
 - Representante de la Gerencia de Gestión del Empleo.
 - Representante de la Gerencia de Relaciones Humanas.
 - Representante de la Gerencia de Desarrollo de Personas.

- **Firma consultora:**
 - Jefe del Proyecto.
 - Especialista en Administración Tributaria
 - Especialista en Recursos Humanos
 - Especialista en Innovación y Organización.
 - Especialista en Transformación Digital



La composición del Comité podrá variar cuando la Entidad así lo considere necesario, previa coordinación y notificación de manera formal a la firma consultora.

8. CONFORMIDAD Y APROBACIÓN DE INFORMES

La conformidad estará a cargo de la Coordinación Técnica de la UEMSI, en su calidad de responsable de la supervisión y administración del contrato, previa opinión técnica favorable de la INRH como solicitante del servicio de consultoría y responsable del uso de los entregables a obtener

Se detalla a continuación el responsable de la aprobación de los informes, por cada entregable:

| N° | DETALLE DE ENTREGABLE | RESPONSABLE DE APROBACION |
|----|---|---------------------------|
| 1 | Plan de Trabajo y Metodología | INRH |
| 2 | Informe de análisis y diagnóstico sobre cultura de innovación, fortalecimiento institucional orientado a una cultura de innovación y cultura organizacional de la SUNAT | INRH |
| 3 | Informe de análisis, diagnóstico y propuesta de mecanismos para atracción, retención de talento y desarrollo de colaboradores | INRH |
| 4 | Informe de diagnóstico y propuesta de mecanismos para fortalecer capacidades y habilidades para la transformación digital | INRH |
| 5 | Informe de propuesta rediseño de cambios organizacionales en la SUNAT | INRH |
| 6 | Informe Final conteniendo el diagnóstico general con propuesta para una estrategia de implementación del nuevo modelo de capacidades para RR.HH. Conclusiones y Recomendaciones | INRH |

9. FORMA Y CONDICIONES DE PAGO

El pago se efectuará previa aprobación por parte de la INRH y conformidad de la UEMSI de cada entregable, según la siguiente condición de pago:



| N° | DETALLE DE ENTREGABLE | PAGO SEGÚN % DEL MONTO TOTAL CONTRATADO |
|----|---|---|
| 1 | Plan de Trabajo y Metodología | 10 % |
| 2 | Informe de análisis y diagnóstico sobre cultura de innovación, fortalecimiento institucional orientado a una cultura de innovación y cultura organizacional de la SUNAT | 25% |
| 3 | Informe de análisis, diagnóstico y propuesta de mecanismos para atracción, retención de talento y desarrollo de colaboradores | 20% |
| 4 | Informe de diagnóstico y propuesta de mecanismos para fortalecer capacidades y habilidades para la transformación digital | 20% |
| 5 | Informe de propuesta rediseño de cambios organizacionales en la SUNAT | 15% |
| 6 | Informe Final conteniendo el diagnóstico general con propuesta para una estrategia de implementación del nuevo modelo de capacidades para RR.HH. Conclusiones y Recomendaciones | 10% |

Adicionalmente, y previo al último pago a cargo de la SUNAT, se requerirá la no objeción del BID al Informe Final que presente la firma consultora.

La SUNAT tendrá un plazo máximo para revisar y para otorgar la respectiva conformidad hasta 07 días calendario, computados desde el día siguiente de la recepción del respectivo entregable.

En caso se encuentren observaciones, la firma consultora dispondrá de un plazo máximo de 5 días calendario para realizar los ajustes pertinentes y la SUNAT dispondrá de máximo 5 días calendario para otorgar la conformidad.

La Firma Consultora sólo podrá presentar 01 levantamiento de observaciones; en caso de persistir observaciones, la SUNAT realizará las acciones administrativas que le correspondan.

En el caso de entregables incompletos, se considerarán como no presentados y empezará a computar el plazo de la penalidad correspondiente.



9.1. PENALIDADES

9.1.1. Penalidad por entrega retrasada injustificada de entregable.

En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto del presente contrato, se podría aplicar al Consultor una penalidad por cada día calendario de atraso, deducible previa comunicación, de los pagos pendientes.

La penalidad se empezará a aplicar transcurridos 10 días calendarios desde la fecha límite para la presentación del entregable correspondiente.

La penalidad se aplicará y se calculará de acuerdo a la siguiente fórmula:

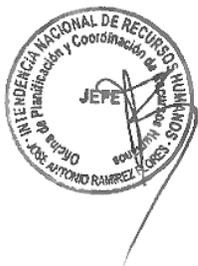
$$\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times \text{Monto del Entregable}}{0.25 \times \text{Plazo en días calendario}}$$

La penalidad será aplicada hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto contractual. Cuando se alcance el monto máximo de la penalidad, el Cliente podría resolver el contrato por incumplimiento.

La penalidad establecida en la presente cláusula se aplicará sin perjuicio de la obligación del Consultor de responder por los daños y perjuicios que pudieran derivarse de su incumplimiento o de las demás sanciones que pudieran corresponder.

9.1.2. Penalidad por sustitución de personal clave

Si la Firma Consultora cambia alguno(s) de los profesionales del personal clave propuesto sin autorización de LA SUNAT se le aplicará una penalidad del USD\$ 3,000.00 por cada día de atraso hasta que la Firma Consultora cumpla con presentar la documentación del nuevo personal para la aprobación de LA SUNAT; la cual será deducida en el periodo de pagos en que se haya observado el incumplimiento. La Firma Consultora deberá corregir dicho incumplimiento en un plazo máximo de 72 horas.



10. CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD INTELECTUAL

10.1. CONFIDENCIALIDAD

Se tratará la confidencialidad del presente contrato, de acuerdo a lo establecido en las políticas para las Selección y Contratación de Consultores financiado por el BID:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=774399>

- La firma consultora se compromete a mantener en reserva y a no revelar a terceros, sin previa autorización escrita de la SUNAT, toda información que le sea suministrada por ésta última y/o sea obtenida en el ejercicio de las actividades a desarrollarse o conozca directa o indirectamente durante el procedimiento de selección o para la realización de sus tareas, excepto en cuanto resulte estrictamente necesario para el cumplimiento del Contrato.
- La firma consultora deberá mantener la confidencialidad y reserva de la información del servicio, esto es en referencia al manejo de cualquier información y documentación a la que se tenga acceso a consecuencia de la ejecución del contrato, quedando prohibida revelarla a terceros.
- Dicha obligación comprende la información que se entrega, como también la que se genera durante la realización de las actividades previas a la ejecución del contrato, durante su ejecución y la producida una vez que se haya concluido el contrato. Dicha información puede consistir en informes, recomendaciones, cálculos, documentos y demás datos compilados o recibidos por la firma consultora.
- Asimismo, aun cuando sea de índole pública, la información vinculada al procedimiento de contratación, incluyendo su ejecución y conclusión, no podrá ser utilizada por la firma consultora para fines publicitarios o de difusión, por cualquier medio sin obtener la autorización correspondiente de la SUNAT.
- Los documentos técnicos, estudios, informes, grabaciones, programas informáticos y todos los demás que formen parte de oferta y que se deriven de las prestaciones contratadas serán de exclusiva propiedad de la SUNAT. En tal sentido, queda claramente establecido que la firma consultora no tiene ningún derecho sobre los referidos productos, ni puede venderlos, cederlos o utilizarlos para otros fines que no sean los que se deriven de la ejecución del contrato.



10.2. PROPIEDAD INTELECTUAL

- La firma consultora se compromete a no usar el nombre de la SUNAT ni hacer referencia al servicio, en cualquier promoción, imagen o anuncio, sin previa autorización escrita de la SUNAT.
- Todos los derechos sobre cualquier código informático, configuración de componentes, infraestructura como código o material escrito no basado en códigos desarrollados u obtenidos de otro modo por o para las partes o sus Filiales de forma independiente a este contrato (“Trabajo Preexistente”) seguirán siendo de propiedad exclusiva de la parte que proporcione el Trabajo Preexistente.
- Los documentos, archivos, datos y en general cualquier información o conocimientos generados durante el servicio, serán de propiedad exclusiva de la SUNAT.
- La firma consultora deberá indemnizar y eximir de cualquier responsabilidad a la SUNAT, a sus empleados y funcionarios, por cualquier litigio, acción legal o procedimiento administrativo, reclamación, demanda, pérdida, daño, costo y gasto cualquiera sea su naturaleza, incluidos los honorarios y gastos de representación legal, en los cuales pueda incurrir la SUNAT como resultado de cualquier trasgresión o supuesta trasgresión de cualquier patente, uso de modelo, diseño registrado, marca registrada, derechos de autor o cualquier otro derecho de propiedad intelectual que estuviese registrado o de alguna otra forma existente a la fecha del contrato debido a la instalación de los bienes por parte de la firma consultora o el uso de los mismos por parte de la SUNAT.
- Dicha indemnización no procederá si los bienes o cualquiera de sus partes fuesen utilizados para fines no previstos en el contrato o para fines que no pudiesen razonablemente inferirse de dicho contrato.
- Si se entablara una demanda o reclamación contra la SUNAT como resultado de cualquiera de las situaciones antes indicadas, la SUNAT notificará con prontitud a la firma consultora, y este podrá, a su propio costo y a nombre de la SUNAT, proceder con tales acciones legales o reclamaciones y llevar a cabo cualquier negociación pertinente para la resolución de tales demandas o reclamaciones.



- Si la firma consultora no cumplierse con la obligación de informar a la SUNAT dentro del plazo de ley contado a partir de la fecha del recibo de tal notificación, de su intención de proceder con cualquier acción legal o reclamación, la SUNAT tendrá derecho a emprender dichas acciones o reclamaciones a nombre propio.
- La SUNAT se compromete a brindarle a la firma consultora, cuando este así lo solicite, cualquier asistencia que estuviese a su alcance para que la firma consultora pueda contestar las citadas acciones legales o reclamaciones. La SUNAT será reembolsado por la firma consultora por todos los gastos razonables en que hubiera incurrido.

11. RESPONSABILIDAD

La Firma Consultora será responsable por la calidad ofrecida y por los vicios ocultos del servicio, por un plazo de 365 días calendario contados a partir de la conformidad otorgada por parte de la SUNAT.



ANEXO

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS ENTREGABLES

I. ESPECIFICACIONES GENERALES

Los informes deberán redactarse teniendo en cuenta las siguientes características

- Letra Arial
- Espacio simple
- Carátula, indicando entre otros, nombre de consultoría, nombre de firma consultora/consultor, número de entregable
- Páginas numeradas en la parte inferior derecha
- Índice con numerado de páginas

II. ESPECIFICACIONES POR TIPO DE ENTREGABLES

Del Informe

El informe tendrá la siguiente estructura:

- Carátula
- Índice
- Introducción
- Objetivo de consultoría
- Productos alcanzados (detalle de las actividades solicitadas)
- Grado de cumplimiento del plan de trabajo
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos, debe incluirse un registro grabado y/o traducido de las reuniones virtuales realizadas para el desarrollo de los entregables para la consultoría.



Consideraciones generales del producto:

- Tapa del documento en el que se precisa el nombre de la consultoría, nombre del producto, nombre del autor, la fecha de presentación y el nombre de la institución.
- Incluir índice de capítulos, así como de tablas, cuadros o gráficos cuando correspondan.
- Incluir una lista de abreviaturas o acrónimos, en caso de que se usen siglas en los documentos.
- Incluir un glosario de términos que requieran de explicación inicial para facilitar la lectura del documento.
- El resumen ejecutivo dará cuenta de los aspectos más relevantes del trabajo encargado.
- 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 y visadas.
- Las referencias bibliográficas deberán incluirse al final de documento y estar debidamente numeradas.
- La firma consultora presentará sus entregables en archivo digital.
- La firma consultora presentará las reuniones virtuales grabadas y/o traducidas efectuadas para el desarrollo de los entregables solicitados.
- Todos los productos deberán ser entregados y sustentados en la forma y plazos que se indican en los Términos de Referencia.
- A la entrega del último producto, se adjuntan las bases de datos u otros materiales utilizados por el consultor o que le hayan sido entregados a este por la UEMSI durante el proceso de ejecución de la consultoría.

