

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y DOTACIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN – ITP RED CITE

#### 1. ANTECEDENTES

El 22 de agosto de 2016, se firmó el Contrato de Préstamo N° 3700/OC-PE entre la República del Perú y el BID para contribuir a la financiación y ejecución del proyecto de inversión pública (PIP) Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional (código SNIP 339441), el cual se encuentra a cargo del Ministerio de la Producción, por intermedio del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (PNICP).

El Proyecto tiene dos componentes de intervención:

- Componente 1: Capacidades de innovación productiva
- Componente 2: Entorno de la innovación

En el componente 2, el Proyecto contempla los subcomponentes:

- 2.1 Fortalecimiento de la Institucionalidad de Actores Públicos del Ecosistema,
- 2.2 Capital Humano, y
- 2.3 Cultura para la Innovación.

Específicamente, el subcomponente 2.1 Fortalecimiento de la Institucionalidad de Actores Públicos del Ecosistema considera el Fortalecimiento del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) y, dentro de este, la actividad Estrategia y Plan de Acción de Gestión del Cambio en ITP.

Esa línea tiene como objetivo el desarrollo de las capacidades técnicas e institucionales que permitan al ITP desempeñar más eficazmente las funciones que tiene encomendadas por la normativa vigente respecto a los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE), en concreto, la de ser una entidad de apoyo, coordinación, orientación, concertación y calificación de los CITE, fortaleciendo su funcionamiento en red.

Por su parte, el ITP fue creado en 1979 mediante el Decreto Ley N° 22642 con la competencia de realizar las investigaciones tecnológicas para el óptimo aprovechamiento de los productos hidrobiológicos provenientes del mar, de los ríos y de los lagos y destinados al consumo humano directo. En 1981, mediante el Decreto Legislativo N° 92, El Gobierno Promulgó la Ley del Instituto Tecnológico Pesquero – ITP, se establece que la finalidad del ITP es realizar investigaciones científicas y tecnológicas relacionadas con el manejo la transformación y conservación de los recursos hidrobiológicos del mar y de las aguas continentales, con miras a lograr el racional aprovechamiento integral de los mismos y la óptima calidad de los productos que se obtengan; así como colaborar a elevar el nivel nutricional de la población, mediante la elaboración de productos de alto valor nutritivo y sin que el cumplimiento de sus fines, el ITP incida o duplique las investigaciones que realicen otras instituciones similares, con las cuales mantendrá la debida y adecuada coordinación.

En 2012, mediante la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013, se cambia la denominación "por Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) para



ampliar los servicios de investigación, desarrollo, Innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, así como promover en el sector productivo el consumo de recursos hidrobiológicos, productos agroindustriales y otros productos industriales de competencia del sector producción; y, efectuar su promoción y, cuando fuera necesario, la comercialización y distribución de los mismos". Asimismo, se dispuso la adscripción al ITP de los CITE de naturaleza pública.

En 2013, año de adscripción de los CITE al ITP, había tres CITE públicos: CITEvid, CITEmadera y CITEccal, que contaban cada uno con más de 10 años de creación. Sin embargo, entre 2014 y 2016 se propuso la creación de 27 nuevos CITE públicos y se otorgó la calificación para operar como CITE privados a más de 10 entidades.

En 2015 mediante Decreto Legislativo N° 1228 se establece un nuevo marco normativo para los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, estableciendo determinadas funciones para el ITP y su Consejo Directivo, que serían adicionales a las establecidas mediante el Decreto Legislativo N° 92.

A nivel de Estado se está impulsando la modernización de la gestión, expresado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM), que determina como la apuesta central establecer una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano. Los pilares de la política son: políticas públicas, planes estratégicos y operativos; presupuesto por resultados; gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional; servicio civil meritocrático; y, sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento. Esta política ha sido recogida en el marco normativo del Servicio Civil (a partir de la Ley N° 30057), que establece que como parte del tránsito se deberá realizar un proceso de mapeo de procesos y puestos con las herramientas de SERVIR, que deberá ser analizado para identificar las oportunidades de mejora.

La actual gestión del ITP red CITE está en proceso de modernización, para ello aprobó el Plan Estratégico Institucional 2018-2020 (PEI) mediante Resolución Ejecutiva N° 135-2018-DE, instrumento que establece entre otras las actividades de los CITE para el funcionamiento en Red.

En esta misma línea de trabajo, y siempre a partir de los fundamentos estratégicos trabajados por el Consejo Directivo y el grupo de expertos, se ha elaborado un nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF), que se encuentra en proceso de revisión para su adecuación a lo estipulado en el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM para la posterior aprobación mediante Decreto Supremo.

En este contexto, se considera necesaria la contratación de un servicio de consultoría para el diseño de la gestión por procesos y subsecuente mapeo de procesos del Instituto Tecnológico de la Producción – ITP Red CITE, el cual apunte a la modernización de la gestión, migrando de un modelo de organización funcional a una organización por procesos, basados en el concepto de cadena de valor, asegurando que los bienes y servicios que presta generen resultados e impactos positivos a favor de las unidades productivas que atiende. En particular, porque el modelo actual de operación de los CITE requiere realizar ajustes para mejorar su función de contribuir al desarrollo y la innovación productiva, en los siguientes aspectos, entre otros:



- Eficiencia y eficacia de sus procesos internos, a través de la identificación y gestión de los riesgos, que provean una seguridad razonable para la consecución de los objetivos y fines del ITP.
- Calidad de los servicios que se ofertan a las unidades productivas para lograr incrementar la productividad y competitividad y cumplir con las normas de innovación productiva y transferencia tecnológica, de acuerdo a la especialización de cada CITE.

El impacto de estas bajas capacidades incluye también un manejo limitado y hasta deficiente por parte de los CITE públicos de los recursos concursables provenientes del Contrato de Préstamo, lo que impide que los subproyectos puedan cumplir sus objetivos en los plazos y con los recursos establecidos.

Esta propuesta se ejecuta en el marco de un esfuerzo más amplio del ITP por abordar integralmente los fundamentos estratégicos establecidos. Esto incluye como paso previo la elaboración de lineamientos para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los CITE, principalmente en términos de sus capacidades administrativas, financieras y de funcionamiento en red. Posteriormente al mapeo, se dimensionarán los recursos operativos necesarios y se desplegará un sistema de indicadores que permita monitorear la gestión en sus distintos niveles, y controlar y asegurar el cumplimiento de objetivos. Todos estos esfuerzos se interconectan y generan insumos cruzados de forma de retroalimentarse; así como de recibir productos intermedios, en particular, el mapeo de procesos y riesgos, la determinación de dotación de personal, mapeo de puestos de la entidad y la propuesta de indicadores de gestión para la cadena de valor definida.

Cabe indicar que el despliegue final de los fundamentos estratégicos aterriza en una plataforma física y tangible de indicadores y sistemas cuya puesta en marcha será también soportada por el Contrato de Préstamo, a través de la línea de fortalecimiento institucional del ITP. Este proceso se nutre de distintas fuentes de información y recursos y se ejecuta en paralelo con el resto de esfuerzos de fortalecimiento institucional.

## 2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

- a) Diseñar el modelo de gestión por procesos en el ITP red CITE, lo cual incluye actualizar el mapa de procesos de la entidad, elaborar la lista maestra de procesos y procedimientos y subsecuentemente la caracterización de procesos hasta el nivel que corresponda, manuales de procesos y procedimientos, diagramas, e indicadores, de acuerdo al marco normativo vigente.
- b) Diseñar las matrices de identificación y evaluación de riesgos, matriz de valorización de riesgos y elaboración del mapa de riesgos de la entidad.
- c) Definir la dotación de personal del ITP red CITE a fin de establecer la pertinencia y necesidades de personal para la entidad, de acuerdo a la metodología de SERVIR y en función al mapeo de procesos.
- d) Formular el manual de perfil de puestos del ITP red CITE, de acuerdo a la metodología de SERVIR.

## 3. PRINCIPALES ACTIVIDADES

La realización de las actividades se dividirá en las siguientes fases:



## Fase 1. Plan de Trabajo

- a) Analizar la dinámica organizacional, el funcionamiento de la organización, las competencias y funciones que por ley tiene asignadas al ITP red CITE. Para esto se realizarán entrevistas con funcionarios del ITP red CITE<sup>1</sup> y se revisará información relevante.
- b) Revisar y analizar la siguiente documentación como mínimo:
  - Documentos normativos: Decreto Legislativo N° 92, Vigésimo quinta disposición complementaria final de la Ley 29951, Decreto Legislativo N° 1228, Decreto Supremo N° 004-2016-PRODUCE (reglamento del D. Leg 1228), Decreto Supremo N° 005-2016-PRODUCE (ROF del ITP), Ley N° 27267, y Decreto Supremo N° 027-2000-ITINC, Mapa de Procesos y Lista Maestra de Procesos y Procedimientos del ITP (aprobada con Resolución Ejecutiva 159-2017-ITP/DE), entre otros que considere relevantes.
  - Presupuesto 2018.
  - Estructura organizacional actual.
  - Directiva General "Directiva para la Implantación de la Gestión de Procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción".
  - Documentos de trabajo Internos relativos al mapeo de procesos.
  - Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública y, de ser el caso, el marco normativo vigente.
  - Marco legal aplicable a Instituciones de Gobierno Central (referente a temas organizacionales), directivas y otras de carácter sectorial, como por ejemplo la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 055-2016-SERVIR-PE.
  - PESEM y PEI.
  - ROF, documento a ser proporcionado por el ITP.
  - Estudio de Brechas y Oportunidades de Desarrollo para Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) en Perú (ONUDI).
  - Tendencias de innovación a través de los rankings correspondientes.
- c) Elaborar el Plan de Trabajo que incluye el cronograma detallado, actividades, plazos, puntos de control, entregables y responsables involucrados en cada una de las fases de la consultoría.

## Fase 2. Mapeo de Procesos y Organización

- a) Diseñar la cadena de valor del ITP red CITE, de acuerdo a los documentos revisados y las entrevistas realizadas durante la Fase 1.
- b) Definir los procesos según los criterios de identificación, características (repetitividad, valor, horizontalidad y continuidad), elementos, desagregación y responsable del proceso.
- c) Realizar el mapeo de procesos del ITP de acuerdo a los documentos establecidos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)<sup>2</sup>, SERVIR (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 055-2016-SERVIR-PE) y establecidos en el ITP (Resolución Ejecutiva N° 057-2017-ITP/DE), para lo cual deberá revisar y analizar los documentos normativos pertinentes, identificar los procesos estratégicos, misionales y de soporte y procesos hasta nivel 2 o N si fuera necesario, alinear los procesos estratégicos, operativos y de apoyo con la estructura y estrategia del ITP red CITE, entre otros.
- d) Proponer el listado maestro de Procesos y Procedimientos de la entidad y la red CITE (entre CITE públicos y CITE privados).
- e) Realizar reuniones de trabajo con los responsables y/o facilitadores por cada proceso.

<sup>1</sup> Incluye funcionarios de la sede central y de 7 CITE, uno por cada cadena productiva.

<sup>2</sup> Resolución Ministerial N° 227-2018-PCM del 17 de setiembre del 2018.



- f) Realizar reuniones de trabajo con el equipo contraparte de la consultoría.
- g) Realizar las validaciones necesarias con la Alta Dirección del ITP.
- h) Identificar los problemas en el desempeño de la entidad y sus respectivas causas, el cual deberá ser validado con el equipo contraparte y con la alta dirección del ITP.
- i) Analizar y proponer cambios relacionados con la mejora de procesos, administración interna, provisión de bienes y servicios, estructura organizacional, etc., a partir del análisis de problemas en el desempeño de la entidad y sus respectivas causas validado en el punto previo.
- j) Realizar el análisis de coherencia, consistencia y efectividad.
- k) Priorizar la identificación de oportunidades de mejora en función al impacto, demanda de recursos y horizonte de implementación.
- l) Formular la versión final el mapa de procesos de acuerdo a las mejoras identificadas, en coordinación con el equipo contraparte de la consultoría.

### Fase 3. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO)

- a) En coordinación con los responsables de cada proceso, elaborar los MAPRO para cada proceso hasta el nivel N, según corresponda, de acuerdo a la metodología, y formatos establecidos en la Guía de Implantación de la Gestión de Procesos del ITP<sup>3</sup>.
- b) Realizar las reuniones de trabajo necesarias con el equipo contraparte de la consultoría.
- c) Realizar las validaciones necesarias con la alta dirección del ITP.
- d) Formular la caracterización de proceso de nivel correspondiente, considerando para la elaboración la Resolución Ejecutiva N° 057-2017-ITP/DE, la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública y el marco normativo vigente
- e) Diseñar la ficha técnica del indicador o indicadores correspondientes al proceso.
- f) Elaborar el informe técnico que sustenta la formulación del MAPRO.

### Fase 4. Gestión de Riesgos.

- a) A partir de los Manuales de Procesos y Procedimientos institucionales, elaborar el Mapa y Matriz de Riesgos, identificando y evaluando riesgos, brechas de control, deficiencias en gestión de riesgos y riesgos no gestionados, de acuerdo a las normas de control establecidas por la Contraloría General de la República.
- b) Definir la metodología para la Gestión de los Riesgos en la entidad, niveles de riesgos y responsables de la gestión.
- c) Elaborar el informe técnico para la implementación de gestión de riesgos en el ITP incluyendo el desarrollo de la matriz de valorización de riesgos, el mapa de riesgos y recomendaciones.

### Fase 5. Dotación, Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) y Manual de Perfil de Puestos

- a) En coordinación con los responsables de cada proceso, identificar la carga de trabajo (tiempos y frecuencias mensuales) asociada a la ejecución de cada actividad o tarea registrada en la matriz de procesos propuesta.
- b) Determinar la cantidad de puestos y posiciones que requiere ITP para la eficiente ejecución de cada uno de los procesos, de acuerdo a la metodología de SERVIR y el mapeo de procesos propuesto.

<sup>3</sup> Resolución Ejecutiva N° 57-2017-ITP/DE del 12 de abril del 2017.



- c) Realizar el análisis de pertinencia de la dotación en base a los grupos de servidores civiles, familias de puestos, roles y niveles, categorías de puestos, etc., de acuerdo a la normativa de SERVIR.
- d) Elaborar la matriz de pertinencia y necesidades de dotación.
- e) Realizar las validaciones necesarias con la alta dirección del ITP.
- f) Elaborar el informe de dotación, de acuerdo a los formatos de SERVIR.
- g) Identificar los puestos de la entidad y elaborar el Cuadro de Puestos
- h) Elaborar la ficha del perfil de puestos
- i) Elaborar el Manual de Perfil de Puesto de la entidad.
- j) Elaborar Informe técnico para la aprobación Manual de Perfil de Puesto de la entidad.
- k) Elaborar Informe técnico para la aprobación del CPE.

#### 4. EQUIPO CONTRAPARTE DE LA CONSULTORÍA

La presente consultoría recibirá comentarios de un equipo de trabajo conformado por la Dirección Ejecutiva, la Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los CITE, la Dirección de Seguimiento y Evaluación, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del ITP, la Oficina de Administración y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

#### 5. CONFORMIDAD DE LOS ENTREGABLES DE LA CONSULTORÍA

Los entregables serán presentados para su conformidad a la Dirección Ejecutiva del Instituto Tecnológico de la Producción en un (01) original y un (01) USB/Pendrivel en formato DOCX o PPTX de acuerdo a la naturaleza del documento, y su respectiva versión en PDF. La conformidad del servicio emitida por la Dirección Ejecutiva será otorgada previa comprobación del cumplimiento de lo estipulado en el presente documento.

Asimismo, EL CONSULTOR deberá remitir electrónicamente dentro de los plazos establecidos la versión final de cada entregable, visada en cada una de sus páginas, a la Coordinación Ejecutiva del PNICP.

#### 6. PRODUCTOS A OBTENER

Los productos a obtener en la presente consultoría son los siguientes:

- **Producto 1.** Plan de trabajo.
- **Producto 2.** Informe de avance que incluya: i) análisis interno y externo; ii) cadena de valor del ITP; iii) identificación, priorización y aplicación de mejoras; iv) matriz e informe técnico de sustento del mapeo de procesos reformulado y mapa de procesos original; v) fichas de proceso de nivel 0, 1 y 2;
- **Producto 3.** Informe de avance que incluya: i) Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO); ii) la caracterización del proceso del nivel correspondiente; iii) informe técnico de sustento de los manuales de procesos y procedimientos; iv) diagramas de flujo; v) indicadores de procesos; vi) informe técnico de sustento y recomendaciones para la gestión de procesos en el ITP;
- **Producto 4.** Informe de avance que incluya i) matriz de pertinencia y necesidades de dotación; e, ii) Informe técnico de sustento de la dotación; Informe de avance que incluya iii) manual de perfil de puestos; y, iv) cuadro de puestos de la entidad, v) Informe técnico de sustento y recomendaciones



- **Producto 5.** Informe final que incluya: i) Matrices de identificación y evaluación de riesgos; ii) matriz de valorización de riesgos; iii) elaboración del mapa de riesgos; iv) informe técnico de sustento y recomendaciones para la gestión de riesgos en el ITP; y, v) manual de procesos y procedimientos; vi) determinación de la dotación de personal, vii) manual de puestos y el cuadro de puestos de la entidad, así como el sustento técnico correspondiente.

## 7. PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

El servicio será ejecutado en un período de ciento ochenta (180) días calendarios, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato. Este plazo podrá extenderse en la cantidad de días que demande la revisión y la entrega de la respectiva conformidad de cada uno de los productos presentados por el consultor.

## 8. PERFIL DEL POSTOR

### 8.1 Perfil del Postor

- Persona Jurídica que pueda contratar con el Estado.
- Experiencia no menor a cinco (05) años en el mercado nacional o internacional en la identificación de procesos y de riesgos para el sector público.
- Experiencia no menor tres (03) años en la determinación de la dotación de recursos humanos, manual de perfiles, cuadro de puestos en una entidad, en los últimos cinco años.
- Experiencia de haber realizado como mínimo tres (03) servicios similares o iguales al objeto del presente término de referencia.
- Contar con un mínimo de tres (03) profesionales para el desarrollo del servicio, siendo uno de ellos el consultor principal quien actuará como Jefe de Equipo.

### 8.2 Requisitos del Equipo

El equipo de trabajo se debe conformar por lo menos por tres (03) personas con los siguientes perfiles y experiencia:

#### Jefe (a) de Equipo

- Bachiller o titulado en ingeniería o economía o administración.
- Maestría en gestión pública o administración de negocios o economía o ingeniería.
- Con estudios de especialización en gestión o gerencia de proyectos bajo estándares PMI.
- Con experiencia laboral general no menor de diez (10) años, de preferencia en la gestión de proyectos.
- Con experiencia profesional específica no menor de seis (06) años como Jefe de Proyecto o Líder de Proyecto relacionados al Desarrollo o Diseño Organizacional o Dimensionamiento de Entidades Públicas o Mapeo de Procesos o Gestión por Procesos.

#### Especialista en gestión de procesos

- Profesional en ingeniería o economía o administración.
- Maestría en gestión pública o administración de negocios o economía o ingeniería.
- Con estudios de especialización en gestión o gerencia de proyectos bajo estándares PMI.
- Con experiencia laboral general no menor de seis (06) años, de preferencia en la gestión de proyectos.



- Con experiencia profesional específica no menor de seis (06) años en Proyectos relacionados al Desarrollo o Diseño Organizacional o Dimensionamiento de Entidades Públicas o Mapeo de Procesos o Gestión por Procesos.

**Especialista en determinación de la dotación de recursos humanos**

- Bachiller o titulado en ingeniería o economía o administración o derecho o psicología.
- Maestría en recursos humanos o administración de negocios o gestión pública.
- Con estudios de especialización en gestión de recursos humanos, o gestión pública o administración o desarrollo organizacional
- Con experiencia laboral general no menor de ocho (08) años, de preferencia en la gestión de proyectos.
- Con experiencia profesional específica no menor de cinco (05) años como Jefe de Proyecto o Líder de Proyecto relacionados al Desarrollo o Diseño Organizacional o Dotación de personal en Entidades Públicas.