

PROGRAMA DE INNOVACIÓN, MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y EMPRENDIMIENTO

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL ITP Y PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

1. ANTECEDENTES

El 23 de julio de 2021, se suscribió el Contrato de Préstamo N° 5287/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo para contribuir a la financiación y ejecución del Programa de Innovación, Modernización Tecnológica y Emprendimiento, cuyo objetivo general es aumentar la productividad empresarial mediante una mayor inversión privada en actividades de innovación.

Para alcanzar el objetivo general, el Programa considera los siguientes objetivos específicos:

- (a) Aumentar la inversión en innovación y el desarrollo de innovaciones en empresas establecidas beneficiarias;
- (b) Aumentar el financiamiento temprano para promover el crecimiento de nuevas empresas innovadoras beneficiarias;
- (c) Reducir las brechas productivas de las MIPYMES beneficiarias
- (d) Mejorar la orientación sectorial y regional de las políticas de innovación

Para ello, el Programa cuenta con tres componentes:

- Componente 1: Incentivos a la inversión privada en innovación
- Componente 2: Financiamiento temprano para capital emprendedor
- Componente 3: Modernización tecnológica de MIPYMES

Al respecto, el Componente 3 busca cerrar brechas tecnológicas de las MIPYMES a través de acciones de oferta y demanda en tres (3) áreas:

- Subcomponente 3.1. Desarrollo del mercado de servicios de digitalización para MIPYMES
- Subcomponente 3.2. Desarrollo de mercado de servicios de evaluación de la conformidad para MIPYMES
- Subcomponente 3.3. Desarrollo del mercado de servicio de extensionismo tecnológico

En el marco del Subcomponente 3.3, se encuentra prevista la actividad 3.3.2. Proyectos para la implementación Modelo de gestión de la red CITE basado en resultados, la cual prevé la implementación en el ITP y la Red CITE, de un modelo de gestión basado en resultados, a través de la implementación de un centro de coordinación optimizado por la RED CITE en el ITP para la ejecución de un nuevo modelo de gestión, para lo cual se financiarán consultorías, misiones de intercambio de experiencias, diseño, desarrollo e implementación del modelo de gestión por resultados y de las plataformas tecnológicas para monitorear los resultados de las empresas asistidas.

En dicho contexto, la presente consultoría se financiará con cargo a los recursos de la actividad 3.3.2, del Subcomponente 3.3., de manera que se cuente con una propuesta de modelo de gestión basado en resultados, a fin de contribuir al logro del objetivo específico (c) del Programa.



Firmado digitalmente por
CALDERON MONTOYA Gilmer
Ivan FAU 20131369477 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 20.08.2024 12:02:46 -05:00

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 manipuleo, 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 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 el 2012, mediante 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, innovación¹, 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 de los CITE de naturaleza pública al ITP.

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. Además, en el 2016 mediante Decreto Supremo N° 005-2016-PRODUCE se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción.

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. Actualmente, la red CITE está conformada por 17 CITE privados, 24 CITE públicos² y 5 unidades técnicas (UT) en operación (UT agroindustrial Ambo, agroindustrial Huaura, forestal Cajamarca, acuícola pesquera Huancavelica y textil confecciones Lima) que atienden a los siguientes sectores económicos o cadenas productivas: i) agroindustrial; ii) cuero y calzado; iii) pesquero y acuícola; iv) textil-camélidos; y v) madera y forestal.

Asimismo, mediante el Art 2 del Decreto Legislativo N° 1451 se modificó los artículos 1, 2 y 4 del Decreto Legislativo N° 92, referidos al nombre del Instituto Tecnológico de la Producción, sus competencias y funciones. Además, se complementó las funciones de los CITE públicos con el Art. 45° del Decreto de Urgencia N° 013-2020, el cual establece que los CITE atienden

¹ Para el desarrollo del presente servicio, se define como *innovación*: Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la institución y que ha sido puesto a disposición de usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la institución (traducción propia) (Basado en el Manual de OSLO, 2018 <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1694644075&id=id&accname=guest&checksum=1D581BF362AFCF71C7B6E2A6FD550463>).

² Con Resolución Ministerial N° 00415-2021-PRODUCE se creó el CITE acuícola pesquero Ahuashiyacu por la integración del CITE pesquero Ahuashiyacu y CITE acuícola Ahuashiyacu.

a unidades productivas formales, atienden a cadenas productivas desde la fase primaria de ser necesario y pueden establecer esquemas promocionales a sus tarifas de servicios tecnológicos.

Las personas jurídicas pueden ser calificadas por el ITP para operar como CITE privados y como tales pueden acceder a subvenciones para el cumplimiento de determinados hitos o resultados a través de servicios tecnológicos a las unidades productivas, dentro del marco del artículo 33 de la Ley N° 30230, modificado por el DU 013-2020 y el DS N° 007-2015-PRODUCE.

A nivel de Estado se está impulsando la modernización de la gestión pública, expresado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 103-2022-PCM) que define objetivos prioritarios y lineamientos para alcanzar como situación futura deseada la siguiente: *“Al 2030 contaremos con bienes, servicios y regulaciones de calidad que logren resultados de política pública, basados en evidencia y que atiendan las necesidades de las personas de manera oportuna y eficiente”*, en base a problemas, causas y efectos identificados, tomando de referencia el contenido que establece el reglamento que regula las políticas nacionales aprobado con Decreto Supremo N° 029-2018-PCM.

Asimismo, complementariamente, se impulsa la aplicación del Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) Ex Ante, cuyo reglamento se aprobó con el Decreto Supremo N° 063-2021-PCM, brindando el marco institucional que rige el proceso de mejora de la calidad regulatoria, estableciendo en su artículo 3 que el AIR es un proceso que permite el análisis previo, sistemático e integral para identificar, evaluar y medir los probables resultados, beneficios y costos de distintas alternativas de solución (regulatorias y no regulatorias) de un problema público, al mismo tiempo que toma en cuenta los riesgos. Entre sus componentes comprende la identificación del problema público en base a evidencias, objetivos y alternativas de solución.

En el año 2020 se realizó una consultoría para la elaboración del Mapa de Procesos del ITP y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos – MGPP actualizados del ITP, aprobándose dicho Mapa de Procesos del ITP con Resolución de Secretaría General N° 025-2021-ITP/SG, conteniendo los procesos misionales, estratégicos y de soporte de la entidad.

El Plan Estratégico Institucional - PEI del ITP para el período 2023-2026 fue aprobado con Resolución de Consejo Directivo N° 2-2023-ITP/CD, el cual contiene 05 objetivos estratégicos: 1) Incrementar el nivel de adopción de productos y procesos productivos nuevos o mejorados en las unidades productivas atendidas por los CITE; 2) Impulsar el salto tecnológico y la aparición de nuevas industrias conexas en las cadenas productivas, 3) Promover el mercado privado de servicios tecnológicos en particular la infraestructura de la calidad y los servicios de soporte productivo en las cadenas productivas atendidas por los CITE; 4) Fortalecer la gestión institucional y 5) Reducir la vulnerabilidad ante el riesgo de desastres; con sus respectivos indicadores y metas. Dicho PEI contiene la política institucional, la cual debe ser actualizada por cada gestión de acuerdo con la guía del CEPLAN.

En dicho contexto, se requiere contar con un modelo de gestión que impulse el crecimiento futuro del ITP y su Red de CITE (desde el ámbito público y privado), manteniendo y mejorando la agilidad en la gestión, resguardando los recursos públicos de operación y garantizando la eficiencia y eficacia del gasto. Esto implica además un modelo de gestión que garantice la calidad mínima de los servicios de los CITE sobre la base de un “estándar de

servicio”, maximizando a la vez la implementación y mejora continua de procesos (incluyendo un estándar de procesos integrados) y sistemas transversales que tornen más eficiente las intervenciones de los CITE a través de sus servicios.

Para el caso de los CITE públicos, se debe evaluar modelos que permitan la desconcentración de funciones administrativas sobre la base, por ejemplo, de procesos y/o procedimientos de soporte internos básicos, intermedios y avanzados (presupuestal, logística, contables, financieros y/o informáticos) a ser implementados en los CITE de manera progresiva o meritocrática; o la creación de unidades administrativas desconcentradas similares que atiendan a grupos de CITE (por ejemplo, por especialidad sectorial o territorial) en función de la experiencia o la escala de la administración de un CITE u otros similares; así como asignación presupuestal en base a metas o resultados (servicios de mayor complejidad, mayor focalización, otros), respetando el marco normativo de organización del Estado. Para el caso de los CITE privados, se debe evaluar el modelo de incentivos para CITE privados, que fortalezca la gestión de la Red CITE, identificando las mejores prácticas y resultados alcanzados mediante la implementación de sus proyectos.

Es importante mencionar que, en muchos casos, los CITE cuentan con mejor información sobre la realidad productiva y las potencialidades de su ámbito de influencia, en comparación con los órganos de línea de ITP encargados de brindarles orientación estratégica o seguimiento/ evaluación. Esto limita las posibilidades de los órganos de línea de cumplir su rol y define lo que sería un “problema de agencia” en la teoría económica.

En base a lo anterior, es de señalar que se requiere tener en consideración una serie de temas prioritarios sobre los cuales diseñar una propuesta base de Modelo de Gestión por Resultados y la Hoja de Ruta que desarrolle, de forma detallada, la secuencia de pasos para implantar las condiciones necesarias que demande el nuevo modelo de gestión del ITP en el marco de su normativa, los lineamientos del Sector Producción, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, del PEI y proyecto de nuevo ROF.

En ese sentido, en el anexo N° 1 se presentan los temas prioritarios a abordar como para de la presente consultoría.

Mediante esta Hoja de Ruta se deberán establecer las pautas a seguir y tener en cuenta por la Alta Dirección y los órganos del ITP involucrados en el proceso, desde la etapa de aprobación del nuevo modelo de gestión del ITP hasta la implementación de las herramientas de gestión y la institucionalización de los cambios que faciliten su reorganización y permitan alcanzar un modelo de gestión eficiente, ágil, orientado a resultados y centrado en su público objetivo.

2. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

Contar con una propuesta de modelo de gestión³ basado en resultados, siguiendo prácticas internacionales exitosas, a partir de una visión estratégica institucional que permita la identificación de una adecuada gestión organizativa para el ITP, que permita optimizar el uso

³ Se entiende por Modelo de Gestión al marco conceptual de gestión organizativa que permite identificar, definir, integrar e interconectar los componentes y recursos de una institución para un mejor desarrollo de su visión estratégica a corto, mediano y largo plazo. [Definición propia. Fuente Duque (2009)]

de los recursos, y propuesta de hoja de ruta para la ejecución del nuevo modelo gestión en el ITP Red CITE.

Objetivos específicos:

- Contar con un diagnóstico de los temas de acción prioritarios.
- Definir la conceptualización de un centro de coordinación optimizado de la Red CITE que de paso a una propuesta de gobernanza que facilite la ejecución del modelo de gestión.
- Definir un modelo de gestión que considere los temas prioritarios y la transformación digital de los procesos centrales, automatización de la gestión con tecnologías maduras, que permitan desarrollar servicios digitales para las unidades productivas.
- Contar con una hoja de ruta para la implementación del modelo de gestión propuesto.
- Contar con una propuesta de lineamientos, criterios o principios de intervención por cadena productiva o niveles de intervención estratégica

3. ACTIVIDADES A REALIZAR

Las actividades que deberá realizar la firma consultora, en función a los temas prioritarios del ITP, son las siguientes:

1. Analizar la normativa principal sobre competencias y funciones del ITP: DL 092 modificada por el DL 1451; DL 1228, modificatoria y su reglamento, DU 013-2020 y Ley N° 30230 (Art 33).
2. Analizar el MGPP, ROF vigente y propuesta de modificación, PEI, programas presupuestales (Modelo operacional y población objetivo del Programa Presupuestal 093 “Desarrollo Productivo de las empresas”, Programa Presupuestal 094 “Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura” y Programa Presupuestal 095 “Fortalecimiento de la pesca artesanal”, además de APNOP), POI, presupuesto y tarifarios del ITP, con sus respectivas modificaciones aprobadas o en proceso, así como sus evaluaciones.
3. Analizar las principales directivas o lineamientos del ITP para la gestión de los CITE públicos y privados, como por ejemplo:
 - Directiva “Disposiciones para la creación, desarrollo estratégico y extinción de los CITE públicos y Unidades Técnicas”, aprobada con RDE 050-2021-ITP/DE.
 - Directiva de procedimiento para la calificación, seguimiento y retiro de la calificación de personas jurídicas de derecho privado para operar como CITE, aprobada con RDE N° 209-2019-ITP/DE.
 - Directiva de procedimiento para la aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño, aprobada con RDE N° 019-2019-ITP/DE.
 - Marco conceptual de servicios tecnológicos
 - Directiva para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública en el Instituto Tecnológico de la Producción - ITP
 - Directiva de tarifarios de servicios, basadas en costos
 - Directiva de esquemas promocionales
 - Directiva de propiedad intelectual
 - Lineamientos de gestión de proyectos de I+D+i
 - Directiva para la implementación de la gestión por procesos en el ITP

- Directiva para la implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión en el ITP
 - Disposiciones complementarias para la programación, ejecución y reporte de los servicios de alta complejidad (Memorando Múltiple N° 000031-2022-ITP/DIDITT).
 - Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos – MGPP aprobados y elaborados
 - Directiva para las contrataciones de bienes, servicios y consultorías menores a 8 UIT.
 - Instructivo para adquisiciones y contrataciones de proyectos CET fase 2.
 - Directiva de inversión del MEF y directivas del ITP para la gestión de inversiones
4. Analizar los principales informes, estudios o evaluaciones de gestión del ITP y los CITE:
- Brechas y oportunidades de desarrollo para centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) en Perú (ONUDI, 2016).
 - Revisión de la situación actual de los CITE (ONUDI, 2017).
 - Diagnósticos de Brechas Tecnológicas (DBT) para la creación de CITE o Unidad Técnica
 - Identificación de escenarios financieros: Análisis y propuesta para el financiamiento de los CITE 2021 - 2025 (ITP, 2021)
 - Estudio de satisfacción y resultados de los clientes atendidos por los CITE (ITP, 2022)
 - Proyectos de inversión para la implementación y mejora de los CITE públicos.
 - Consultoría para la elaboración de Diagnósticos de Madurez y Capacidades Digitales en la red CITE del ITP (ITP, 2023).
 - Consultoría para el Diseño de un Programa de Formación en Extensionismo Tecnológico para los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) (ITP, 2020).
 - Documentos producto del concurso “Fortalecimiento Estratégico de los Centros de Transferencia Tecnológica (CET)”.
 - Otros que provea el ITP
5. Analizar los principales planes nacional y/o sectoriales y políticas nacionales del sector Producción y/o las que están vinculadas con las funciones y competencias del ITP Red CITE.
- Política Nacional de Desarrollo Industrial.
 - Política Nacional de Acuicultura.
 - Política Nacional de Competitividad y Productividad.
 - Plan Nacional de Competitividad y Productividad.
 - Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM).
 - Política Nacional de Empleo Decente.
 - Política Nacional de Transformación Digital.
6. Revisar las principales normativas referida a los Sistemas Administrativos de la Administración Pública a nivel de Leyes, Decretos Legislativos, Decretos de urgencia, Decretos Supremos y Reglamentos.
7. Proponer acciones para desarrollar la gestión del cambio (Identificar el cambio deseado, identificar las condiciones necesarias para el logro de la situación deseada, identificar la vía o hipótesis que incorpore las condiciones necesarias para llegar a la

situación deseada, crear una representación visual del cambio, implementar espacios de sensibilización y desarrollo de acciones de gestión del cambio, entre otros).

8. Identificar y priorizar entidades y expertos internacionales referentes, en materia de centros tecnológicos y de innovación y realizar encuestas y entrevistas en profundidad a representantes de las entidades y expertos internacionales priorizados, para sistematizar las lecciones aprendidas y su adaptación para la red de CITE.

La sistematización implica identificar y analizar por lo menos 3 experiencias internacionales de referencia, de las que se pueda priorizar las mejores prácticas que puedan ser adoptadas o adecuadas a la realidad peruana. Asimismo, implica efectuar una comparación detallada del funcionamiento de cada modelo y evaluar y ponderar cada propuesta, identificando los riesgos de cada caso, así como la probabilidad de éxito.

9. Realizar encuestas y entrevistas en profundidad a los funcionarios del ITP (Todos los directores de los órganos de línea y jefes de los órganos de asesoría y apoyo, así como a los directores de por lo menos 10 CITE (por lo menos 1 por cadena productiva, de diferentes regiones) y personal seleccionado, así como a principales stakeholders públicos y privados, para sistematizar información complementaria de las dificultades y alternativas de solución. Proponer criterios para definir a los entrevistados

La firma consultora deberá mapear a los stakeholders y proponer las entrevistas a realizar, para su validación con el equipo de coordinación y supervisión.

10. Elaborar el diagnóstico del ITP red CITE basado en evidencias, bajo la metodología de árbol de problemas (problema, causas y efectos) u otra metodología similar, en el marco de los temas de acción prioritarios.
11. Identificar el modelo de gestión conteniendo los objetivos, medios (alternativas de solución) y fines a partir de los problemas encontrados, identificando las brechas de cada aspecto a desarrollar, mejorar o adecuar.

El modelo de gestión debe orientarse a garantizar la calidad mínima de los servicios de los CITE sobre la base de un “estándar de servicio”, a la vez maximizando la implementación y mejora de procesos y sistemas transversales que tornen más eficiente la implementación de los servicios, así como que logre mayor productividad para hacer más con menos y más efectivo para lograr metas o resultados. Asimismo, debe permitir el desarrollo estratégico de los CITE (ampliación del alcance, competencias y ámbitos de intervención) desarrollar incentivos para el trabajo en red, de tal manera de generar economías de escala tanto en el consumo de bienes y servicios por parte los CITE para su intervención, como en la propia intervención de los CITE y el desarrollo de soluciones y gestión de proyectos, de tal manera que la intervención de un CITE se pueda nutrir de la acción colectiva de la red CITE cuando corresponda, e implementar un sistema de tarifas, esquemas promocionales y de financiamiento adicional que facilite la accesibilidad, ampliación de cobertura y calidad de los servicios tecnológicos mediante la red de CITE públicos, privados y otros prestadores de servicios tecnológicos.

Por otro lado, el modelo de gestión debe contemplar acciones específicas de

fortalecimiento institucional que el ITP requerirá para poder implementar el modelo propuesto. Estas acciones deberán incluir al menos: perfiles con los que debería contar el ITP a nivel central y CITE públicos, capacitación al recurso humano existente en el ITP a nivel central y los CITE públicos, entre otros.

12. Detallar el modelo de gestión con las alternativas, descripción, precisiones según público objetivo, justificaciones, costo estimado, plazo de ejecución, órganos responsables, entre otros, así como la hoja de ruta que incluya el programa de actividades y/o consultorías para su implementación en los próximos 5 años. Asimismo, se deberá precisar la ruta a seguir en caso se requiera efectuar arreglos normativos para la implementación del Modelo de Gestión.
13. La hoja de ruta que permita implementar el nuevo modelo de gestión debe precisar los niveles de prioridad entre las líneas de acción propuestas, su interacción y secuencia para optimizar los resultados esperados, hitos críticos, entre otros, y contemplar la incorporación de metodologías ágiles para su implementación. Cada línea de acción de la hoja de ruta debe contar con una descripción que permita conocer el alcance y resultado esperado luego de su implementación.
14. Realizar reuniones presenciales de presentación de avances y productos con el equipo de coordinación y supervisión, con la finalidad de recibir aportes y validación que permita continuar los avances y concluir el objetivo de la presente Consultoría. Dichas presentaciones deberán incluir los avances logrados (ventajas y desventajas) por cada producto y son previas al envío formal del producto.

4. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS ENTREGABLES DE LA CONSULTORÍA

La coordinación y supervisión de la consultoría estará a cargo de un equipo de coordinación y supervisión, liderado por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OPPM) e integrado por un representante de la Dirección Ejecutiva, y las Direcciones de Línea del ITP. La OPPM podrá solicitar la participación de los CITE y otros órganos del ITP, según corresponda al desarrollo de la consultoría.

Previo a la presentación de cada entregable por parte de la firma consultora, ésta deberá realizar una presentación (exposición presencial), para la revisión preliminar de dichos entregables por parte del Equipo de Coordinación y Supervisión. Dicha presentación formará parte del entregable.

Los entregables serán presentados para opinión técnica, a la OPPM del ITP, en un (1) original (visado) y en versión digital editable (formato DOCX, PPTX, PDF y Excel) de acuerdo con la naturaleza del documento, al correo mesadepartesitp@itp.gob.pe.

La OPPM dispondrá de un plazo máximo de diez (10) días calendario para emitir dicha opinión técnica, para cada uno de los productos presentados por la firma consultora. La OPPM remitirá cada entregable a los miembros del equipo de coordinación y supervisión para su revisión y aportes (para lo cual se dispondrá de un plazo máximo de siete (07) días calendario (los cuáles forman parte de los diez (10) días totales de los que dispondrá la OPPM para emitir opinión), de manera que pueda ser revisado de manera conjunta y se emita un Acta con la opinión del equipo de coordinación y supervisión que será trasladado a la Dirección Ejecutiva

para la conformidad correspondiente. En caso de haber observaciones⁴, la firma consultora contará con un plazo máximo de siete (07) días calendario para efectuar el levantamiento de las mismas.

La conformidad del servicio será emitida por la Dirección Ejecutiva del Instituto Tecnológico de la Producción, con base en la opinión técnica favorable de la OPPM sobre la base de la opinión técnica del equipo de coordinación y supervisión, previa verificación del cumplimiento de lo estipulado en el presente documento.

5. PRODUCTOS A OBTENER

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

- **Producto 1.** Plan de trabajo precisando fechas de reuniones virtuales y presenciales para recoger información y para presentación de avances y productos, así como el enfoque metodológico detallado a emplear.
- **Producto 2.** Avance del diagnóstico, presentando entre otros, lo siguiente:
 - ✓ información procesada y resultados de entrevistas realizadas
 - ✓ identificación y caracterización de los principales stakeholders públicos y privados
 - ✓ público objetivo por cada cadena productiva.
- **Producto 3.** Versión final del diagnóstico basado en evidencias.
- **Producto 4.** Propuesta inicial de modelo de gestión, presentando entre otros, lo siguiente:
 - ✓ problema(s) identificado(s),
 - ✓ objetivos, y alternativa(s) de solución(es),
 - ✓ brechas institucionales a resolver, mejorar o adecuar,
 - ✓ propuesta de procesos y sistemas transversales mejorados y/o estandarizados.
- **Producto 5.** Versión final del modelo de gestión con los objetivos, medios y fines en base a los problemas identificados, así como la propuesta de Hoja de Ruta con las actividades y consultorías a realizar en los próximos 5 años.

6. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA

Perfil de la firma consultora:

- Experiencia general en el sector público y/o privado de al menos diez (10) proyectos o servicios o consultorías, en elaboración, implementación y/o evaluación de políticas, planes, estrategias y proyectos, o en diseño, rediseño y evaluación organizacional, o análisis de impacto regulatorio, de los cuáles por lo menos tres (03) deben estar relacionados con servicios a entidades con operaciones similares al ITP⁵.
- Experiencia mínima de seis (06) proyectos o servicios o consultorías vinculados a

⁴ Podrán efectuarse observaciones hasta en dos (2) oportunidades, si luego de ello no son atendidas, se procederá a aplicar las penalidades según corresponda.

⁵ Se refiere a servicios a entidades que cuenten con una sede central, y tengan operaciones en distintas regiones o estados o países, o afines.

desarrollo tecnológico o transferencia tecnológica o innovación

- Acreditar un equipo de trabajo con el siguiente perfil mínimo:

- **Jefe de Proyecto**

Formación Académica:

- Profesional titulado de las carreras de Ingeniería, Derecho, Administración, Economía o afines.
- Estudios de Maestría culminados vinculados a Administración o Gerencia, Gestión de innovación, Gestión productiva o Gestión Pública o Gestión del Cambio o afines.

Experiencia laboral:

- Experiencia laboral general mínima de diez (10) años en el sector público y/o privado.
- Experiencia laboral específica mínima de seis (06) años en el sector público o privado vinculado a gestión de innovación o gestión organizacional o gestión del cambio o afines.
- Experiencia de tres (03) años en cargos de dirección, jefatura, asesoría, coordinación, o líder de equipo/proyecto en temas vinculados a fortalecimiento institucional.
- Experiencia en por lo menos tres (03) proyectos o servicios o consultorías, vinculadas a gestión de centros o redes de centros tecnológicos o de investigación o de innovación o desarrollo de clusters o parques tecnológicos o afines, públicos o privados. Por lo menos uno (01) de los proyectos o servicios o consultorías debe ser internacional.

- **Especialista en presupuesto público**

Formación Académica:

- Profesional titulado de las carreras de Ingeniería, Administración, Economía o afines.
- Estudios o especializaciones vinculadas a la gestión pública.

Experiencia laboral:

- Experiencia general mínima de seis (06) años en el sector público y/o privado.
- Experiencia específica mínima de cuatro (04) años en el sector público vinculado a gestión de presupuesto.
- Experiencia de dos (02) años en cargos de dirección, jefatura, asesor, coordinación o líder de equipo/proyecto en temas vinculados a gestión de presupuesto.

- **Especialista en modernización del Estado**

Formación Académica:

- Profesional titulado de las carreras de Ingeniería, Derecho, Administración, Economía o afines.
- Estudios o especializaciones vinculadas a la gestión de modernización del Estado y/o gestión del cambio.

Experiencia laboral:

- Experiencia general mínima de seis (06) años en el sector público y/o privado.
- Experiencia específica mínima de cuatro (04) años en el sector público vinculado a gestión de modernización del Estado, en los últimos seis (06) años.
- Experiencia mínima de dos (02) años en cargos de dirección, jefatura, asesor, coordinación o líder de equipo/proyecto en temas vinculados a modernización del Estado y/o gestión del cambio.

- Experiencia mínima de tres (03) años en instituciones públicas que administren una red de oficinas/sedes descentralizadas y/o desconcentradas
- **Especialista en gestión de la innovación y servicios de extensionismo tecnológico**
Formación Académica:
 - Profesional titulado de las carreras de Ingeniería, Derecho, Administración, Economía o afines.
 - Estudios o especializaciones vinculadas a la gestión de I+D+i.**Experiencia laboral:**
 - Experiencia general mínima de seis (06) años en el sector público y/o privado.
 - Experiencia específica mínima de cuatro (04) años en el sector público y/o privado vinculado a gestión de la innovación y/o servicios de extensionismo tecnológico o afines.
 - Experiencia de dos (02) años en cargos de dirección, jefatura, asesor, coordinación o líder de equipo/proyecto en temas vinculados a gestión de la innovación, de preferencia en sectores productivos.
- **Especialista en seguimiento y evaluación**
Formación Académica:
 - Profesional titulado de las carreras de Ingeniería, Administración, Economía o afines.
 - Estudios o especializaciones vinculadas al seguimiento y evaluación de la gestión de innovación o gestión productiva o gestión pública.**Experiencia laboral:**
 - Experiencia general mínima de seis (06) años en el sector público y/o privado.
 - Experiencia específica mínima de cuatro (04) años en el sector público en seguimiento y evaluación.
 - Experiencia de dos (02) años en cargos de dirección, jefatura, asesor, coordinación o líder de equipo/proyecto en temas vinculados a seguimiento y evaluación.
- **Especialista en tecnologías de la información**
Formación Académica:
 - Profesional titulado de las carreras de Ingeniería de Sistemas, Ciencias de la Computación o afines.
 - Estudios o especializaciones vinculadas a la gestión de tecnologías de la información (TI).**Experiencia laboral:**
 - Experiencia general mínima de seis (06) años en el sector público y/o privado.
 - Experiencia específica mínima de cuatro (04) años en el sector público vinculado a gestión de TI.
 - Experiencia de dos (02) años en cargos de dirección, jefatura, asesor, coordinación o líder de equipo/proyecto en temas vinculados a gestión de TI.

7. PLAZO Y PAGO

El servicio será ejecutado en un periodo de doscientos diez (210) días calendario, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato. Este plazo podrá extenderse en la cantidad de días que demande la revisión, levantamiento de observaciones y la entrega de la respectiva conformidad del último producto. En caso de requerirse la ampliación de plazo para la

presentación de alguno de los productos intermedios, deberá presentarse la solicitud por lo menos siete (7) días antes de la fecha de presentación programada, de ser aceptado, se aprobará la ampliación de plazo sin requerir adenda, siempre que el plazo total del servicio no se vea afectado. En caso del producto final, la solicitud deberá gestionarse por lo menos diez (10) días calendario antes de la fecha de presentación de dicho producto, y se procederá con las gestiones que se requiera para suscribir la adenda correspondiente.

El monto total de la consultoría es de S/. **594,720** (quinientos noventa y cuatro mil setecientos veinte y 00/100 soles), a todo costo, incluidos los impuestos de Ley.

Pago	Producto (*)	%Pago	Plazos
1	Producto 1: Plan de trabajo Deberá incluir la realización inicial y parcial de las actividades de los numerales del 1 al 6, así como la presentación del numeral 14, del ítem 3.	5%	A presentarse como máximo hasta los quince (15) días calendario de iniciada la consultoría
2	Producto 2: Avance del diagnóstico presentando entre otros, lo siguiente: ▪ información procesada y resultados de entrevistas realizadas ▪ identificación y caracterización de los principales stakeholders públicos y privados ▪ público objetivo por cada cadena productiva Deberá incluir la realización parcial de las actividades de los numerales del 1 al 10, así como la presentación del numeral 14, del ítem 3.	15%	A presentarse como máximo hasta los setenta (70) días calendario de iniciada la consultoría
3	Producto 3: Versión final del diagnóstico basado en evidencias Deberá incluir la realización de las actividades de los numerales del 1 al 10, así como la presentación del numeral 14, del ítem 3, y los temas prioritarios del Anexo N° 1.	20%	A presentarse como máximo hasta los ciento veinte (120) días calendario de iniciada la consultoría
4	Producto 4: Propuesta inicial de modelo de gestión, presentando como mínimo lo siguiente: ▪ problema(s) identificado(s), ▪ objetivos, y alternativa(s) de solución(es), ▪ brechas institucionales a resolver, mejorar o adecuar, ▪ propuesta de procesos y sistemas transversales mejorados y/o estandarizados	25%	A presentarse como máximo hasta los ciento setenta (170) días calendario de iniciada la consultoría

Pago	Producto (*)	%Pago	Plazos
	Deberá incluir la realización de las actividades de los numerales del 1 al 11, así como la presentación del numeral 14, del ítem 3, y el avance de los temas prioritarios del Anexo N° 1.		
5	Producto 5: Versión final del modelo de gestión con los objetivos, medios y fines en base a problemas encontrados, así como la propuesta de Hoja de Ruta de actividades y consultorías para su implementación en los próximos 5 años Deberá incluir la realización de las actividades de los numerales del 12 al 14 del ítem 3, así como los temas prioritarios del Anexo N° 1.	35%	A presentarse como máximo hasta los doscientos diez (210) días calendario de iniciada la consultoría

(*) Según lo indicado en el numeral 5 del presente TDR.

Cada producto debe contar con la conformidad correspondiente antes de proceder al pago. Para realizar al pago de la última armada, PROINNÓVATE deberá contar con la opinión favorable del BID al informe final (último entregable).

8. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

I. Confidencialidad

Se deberá mantener en forma reservada toda la información suministrada por el ITP o los CITE públicos. Asimismo, la firma consultora se compromete a no divulgar las actividades materia de la presente consultoría. Esta obligación permanecerá vigente no obstante el vencimiento o la terminación del servicio prestado.

II. Propiedad intelectual

La firma consultora acepta expresamente que los derechos patrimoniales y conexos de propiedad intelectual sobre los productos y documentación generada que se entreguen al amparo de la presente consultoría corresponden únicamente al ITP, con exclusividad y a todos los efectos. Siendo responsable la firma consultora de mantener la confidencialidad de la información frente a sí y ante terceros.

III. Vicios ocultos

La conformidad del servicio por parte del ITP no enerva su derecho a reclamar posteriormente por defectos o vicios ocultos. El plazo máximo de responsabilidad de la firma consultora es de un (01) año contado a partir de la conformidad otorgada por el ITP.

9. ANTICORRUPCIÓN

Los participantes se obligan a conducirse en todo momento, durante la postulación al concurso, con honestidad, probidad, veracidad e integridad y de no cometer actos ilegales o



de corrupción, directa o indirectamente o a través de sus socios, accionistas, participantes, integrantes de los órganos de administración, apoderados, representantes legales, funcionarios, asesores y personas vinculadas.

Además, los participantes se comprometen a i) comunicar a las autoridades competentes, de manera directa y oportuna, cualquier acto o conducta ilícita o corrupta de la que tuviera conocimiento; y ii) adoptar medidas técnicas, organizativas y/o de personal apropiadas para evitar los referidos actos o prácticas.

10. PENALIDAD

Supuestos de aplicación de penalidad	Forma de cálculo	Indicaciones
En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto del presente contrato, se aplicará a la firma consultora una penalidad por cada día calendario de atraso.	$\text{Penalidad} = \text{penalidad diaria} \times \text{cantidad de días de retraso}$ $\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times \text{monto}}{F \times \text{plazo en días}}$ Donde: $F = \text{Factor de } 0.40 \text{ para plazos menores o iguales a sesenta (60) días.}$ $F = \text{Factor de } 0.25 \text{ para plazos mayores a sesenta (60) días.}$ $\text{Penalidad} = \text{penalidad diaria} \times \text{cantidad de días de retraso}$	La cantidad de días de retraso, se considerará desde el día siguiente de la fecha en que la firma consultora debió presentar el producto, hasta la fecha de presentación del producto. Si el día de entrega del producto establecido en el presente TdR, coincide con un día no laborable, se correrá la fecha de entrega hasta el siguiente primer día hábil, sin que sea sujeto de penalidad.
En caso la firma consultora no subsane las observaciones en el plazo establecido, se aplicará penalidad por cada día calendario de atraso.		La cantidad de días de retraso, se considerará desde el día siguiente calendario de la fecha en que la firma consultora debió presentar el producto con las observaciones subsanadas, hasta la fecha de presentación de la subsanación.
En caso se presenten más de dos (2) observaciones por producto sin obtener conformidad, se aplicará penalidad hasta la subsanación del producto.		La cantidad de días de retraso se considerará desde el día siguiente establecido para levantar las observaciones del producto correspondiente hasta la fecha de presentación de la última subsanación de observaciones.
En caso de solicitar un segundo cambio de personal clave, el Contratante aplicará una penalidad. Dicha aplicación se realizará, independientemente de que la solicitud haya sido aprobada y que el nuevo consultor cuente con las calificaciones equivalentes o mejores al que está reemplazando.	$\text{Penalidad} = 1\% \times \text{Monto Contratado}$	El Contratante deducirá a la Firma Consultora el monto del cálculo de la penalidad establecido, por única vez, a partir del siguiente pago que se realice luego de aprobar el cambio.
En caso de que se detecte cambio de personal clave sin autorización del contratante	$\text{Penalidad} = 1\% \times \text{Monto de los productos}$	El Contratante deducirá a la Firma Consultora el monto del cálculo de la penalidad establecido. El monto de los productos de la fórmula se calcula como la sumatoria de los montos de los productos, desde el producto en que se detecte el cambio de personal, hasta el producto en que se apruebe el nuevo personal clave.
En caso de detectarse la no participación de personal clave que forma parte del contrato.	$\text{Penalidad} = 1\% \times \text{Monto de los productos}$	El Contratante deducirá a la firma Consultora el monto del cálculo de la penalidad establecido. El monto de los productos de la fórmula se calcula como la sumatoria de los montos de los productos, desde el producto en que se detecte la no participación de personal clave, hasta el producto en que se apruebe el nuevo personal clave.



Tanto el monto como el plazo se refieren, según corresponda, al monto vigente del contrato o ítem que debió ejecutarse o, en caso de que estos involucraran obligaciones de ejecución periódica o entregas parciales, a la prestación individual que fuera materia de retraso.

Las penalidades en su conjunto serán aplicadas hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto contractual. Cuando se alcance el monto máximo de penalidad, la entidad contratante podrá resolver el contrato por incumplimiento.

Las penalidades establecidas en la presente cláusula se aplicarán 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.

Las penalidades se aplicarán de los pagos pendientes previa comunicación.

ANEXO N° 1

TEMAS PRIORITARIOS A ABORDAR

Diagnóstico basado en evidencias

- Público Objetivo del ITP y la Red de CITE (públicos y privados), según programas presupuestales, cadenas productivas, regiones, CITE, entre otros.
- Resultados de evaluar modelos de desconcentración de funciones administrativas o unidades administrativas de soporte u otros similares
- Rol articulador de los CITE en relación con otras intervenciones complementarias, para lo cual se deberá considerar a los gobiernos regionales, gobiernos locales, MIDAGRI, CONCYTEC, entre otros.
- Rol conductor de la sede central del ITP para la Red de CITE
- Benchmarking internacional de modelos operacionales similares a la Red CITE
- Estrategias a corto, mediano y largo plazo para cubrir brechas identificadas
- Servicios tecnológicos e intervenciones estratégicas de los CITE
- Infraestructura y equipamiento de los CITE
- Sostenibilidad económica de los CITE

Resultados esperados del modelo de gestión

- Identificación y definición actualizada del Público Objetivo del ITP y la Red de CITE públicos (diferenciados por cadena productiva a intervenir o tipo de beneficiario de los servicios tecnológicos)
- Mapeo de actores del ITP y la Red CITE (públicos y privados). Articulación de los CITE públicos y privados, y con otras intervenciones complementarias
- Indicadores y metas prioritarios para la Red de CITE, por tipo de público objetivo
- Desarrollo estratégico de los CITE (modificación de alcance, competencia, área de intervención, entre otros) en respuesta a desarrollo territorial y complementariedad de la Red de CITE.
- Identificación de posibles riesgos estratégicos-operacionales, y su tratamiento (Ej. Amenazas de desastre o conflicto social o las perturbaciones político-económicas graves, etc.)
- Mejora y estandarización de la calidad de servicios tecnológicos en base a la mejora de procesos y procedimientos misionales y de soporte, por tipo de público objetivo

Intervenciones misionales y de soporte para lograr los resultados esperados

- Alineamiento estratégico de las metas de los CITE, según tipo de público objetivo, cadena productiva, región, entre otros
- Propuesta de documentos técnico-normativos y Planes de trabajo basados en los resultados y los indicadores previstos
- Modernizar los procesos misionales y de gestión del ITP
- Manuales de operaciones de los CITE, de acuerdo a su contexto territorial, estratégico y sectorial
- Protocolos de servicios tecnológicos de acuerdo a las estrategias y el público objetivo de la Red CITE públicos
- Financiamiento de la operatividad y servicios tecnológicos de la Red de CITE
 - Modelo de financiamiento basal y por misión (desafíos) de la intervención de los CITE públicos.
 - Modelo de financiamiento e incentivos por misión (desafíos) para la prestación de servicios tecnológicos por parte de CITE privados y otros prestadores de servicios tecnológicos externos a ITP.

- Modelo para la creación, mejora u optimización de la infraestructura y equipamiento de la Red de CITE
 - Implementación modular de infraestructura/ equipamiento de nuevos CITE
 - Estrategia de actualización ágil de la infraestructura/ equipamiento de los CITE
- Fortalecimiento de la sede central para la conducción y soporte a la Red de CITE a través de la implementación de un centro de coordinación optimizado para la implementación del nuevo modelo de gestión
- Implementar un Sistema Integrado de Gestión (calidad, gobierno digital, medio ambiente, laboratorios)
- Diseño, desarrollo e implementación de herramientas de soporte tecnológico y de soporte estratégico basado en datos para los procesos operativos y comerciales a lo largo de la ejecución y prestación de servicios tecnológicos de los operadores CITE del ITP.
- Diseño e implementación de sistemas in house:
 - a) sistema de gestión de cartera de clientes (CRM),
 - b) sistema de gestión de servicios tecnológicos (ERP),
 - c) sistema de gestión de proyectos (SGP) y
 - d) sistema de seguimiento y monitoreo (SSM).

Seguimiento y evaluación

- Formulación o actualización de metodologías o procedimientos de seguimiento y evaluación del avance de los resultados esperados.
- Soporte tecnológico y capacitación para implementar el sistema de seguimiento y evaluación
- Implementación del seguimiento y evaluación
- Generación de recomendaciones para mejorar las intervenciones y sus resultados.

Gestión del Cambio

- Propuesta (alternativas) de estrategia de internalización y desarrollo de la capacidad, el liderazgo y la utilización de los resultados del diagnóstico basado en evidencias como parte de la implementación de un Modelo de Gestión del cambio basado en Resultados permanente
- Proponer metas sobre la estrategia de gestión del cambio. Elaborar propuestas para la gestión del cambio bien articuladas (una idea clara de la transformación que deseamos alcanzar en pro de las unidades productivas del sector producción)
- Definir propuesta de gestión del cambio a ser aplicada

ANEXO N° 2

BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL A SER CONSULTADA⁶

Obligatoria:

- Ayuda Memoria del ITP
- Casaburi, G., Suaznábar, C., & Llisterri, J. (2016). Extensión tecnológica para PyME. En La política de innovación en América Latina y el Caribe: Nuevos caminos (pág. 294). Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Shapira, P., & Youtie, J. (2014). Impact of Technology and Innovation Advisory Services. Nesta Working Paper No. 13/19.
- Shapira, P., Youtie, J., Cox, D., Uyarra, E., Gök, A., Rogers, J., & Downing, C. (2015). Institutions for Technology Diffusion. Inter-American Development Bank.

Antecedentes:

- Jaramillo, M., & Díaz, J. (2010). Evaluación de los programas de apoyo a las PyME en Perú. En G. López - Acevedo, & H. Tan, Evaluación de impacto de los programas para PyME en América Latina y el Caribe (págs. 117-138). Banco Mundial.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2016). Brechas y oportunidades de desarrollo para Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) en Perú. Análisis independiente de los CITE Madera Lima, CITE Cuero y Calzado Lima y CITE Agroindustrial Ica. Lima: ONUDI.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2017). Revisión de la situación actual de la Red de Centros de Innovación Tecnológicos (CITE) en Perú. Lima: ONUDI.
- ITP (2020), “Evaluación de eficiencia técnica en los CITE públicos: un análisis envolvente de datos”
- ITP (2022), “Estudio de satisfacción y resultados de los clientes atendidos por los CITE. Servicios de asistencia técnica y diseño y desarrollo de producto”.

⁶ En adición a estos documentos, la firma consultora deberá revisar todos los documentos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del ítem 3 de los TdR del presente servicio.

ANEXO N° 3

ESTRUCTURA DE COSTOS

CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL ITP Y PROPUESTA DE HOJA DE RUTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Honorarios	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Jefe de proyecto	Mes	6	15,000	90,000
Especialista en presupuesto público	Mes	6	11,000	66,000
Especialista en modernización del Estado	Mes	6	11,000	66,000
Especialista en I+D+i	Mes	6	11,000	66,000
Especialista en seguimiento y evaluación	Mes	6	11,000	66,000
Especialista en tecnologías de la información	Mes	6	11,000	66,000
SUB TOTAL				420,000
Utilidad (20%)				84,000
Sub Total antes de IGV				504,000
IGV (18%)				90,720
TOTAL				594,720