

TÉRMINO DE REFERENCIA

1. TÍTULO.

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL APOYO AL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA (INIA) EN LA FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS A TODO NIVEL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS.

2. ANTECEDENTES.

En el 2008, se promulga el Decreto Legislativo - DL 1060 que regula el Sistema de Innovación Agraria - SNIA, cuyo objetivo es promover el desarrollo de la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la transferencia de tecnología con la finalidad de impulsar la modernización y la competitividad del sector agrario, nombrando como ente rector del sistema al Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA.

El INIA en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Riego tomó la decisión de fomentar la innovación para el desarrollo de una agricultura productiva, inclusiva y sostenible, a fin de mejorar la competitividad y rentabilidad de los pequeños y medianos productores. Por esta razón coordina con el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y con el Banco Mundial - BM para retomar las actividades sobre la innovación agropecuaria como un pilar de desarrollo y fortalecer al INIA que se constituye como el centro de operaciones.

En razón a ello se firmó: (i) el Contrato de Préstamo N° 8331-PE celebrado entre la República del Perú y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) de fecha 15-04-14 para ejecutar el Proyecto de Consolidación del Sistema de Innovación Nacional Agrario, por un préstamo ascendente a US\$ 40'000,000 dólares americanos, con una contrapartida local equivalente a US\$ 54'381,805, y el (ii) el Contrato de Préstamo N° 3088/OC-PE celebrado entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID de fecha 16-04-14 para ejecutar el Proyecto de Mejoramiento de los Servicios Estratégicos de Innovación Agraria del PNIA, por un préstamo ascendente a US\$ 40'000,000 dólares americanos, con una contrapartida local equivalente a US\$ 42'184,129 dólares americanos.

Para llevar a cabo la ejecución de ambos Contratos de Préstamo mediante la Resolución Jefatura N° 00175/2014-INIA del 26-06-2014 se autorizó la formalización de la creación de la Unidad Ejecutora 019: Programa Nacional de Innovación Agraria - PNIA correspondiente al Pliego del INIA.

Asimismo, mediante la Resolución Jefatural N° 00180/2014-INIA del 27-06-14 se aprobó el Manual de Operaciones del PNIA, y con la Resolución Ministerial N° 0547-2015-MINAGRI del 03-11-15 se formalizó la ratificación de la aprobación del Manual de Operaciones del PNIA efectuada mediante la Resolución Jefatural mencionada.

El fortalecimiento institucional consiste fundamentalmente en la mejora de la eficiencia y la eficacia a nivel organizacional. Ambos términos (eficiencia y eficacia), están relacionados con el logro de metas, por ende, es necesario que todas las instituciones orienten su gestión hacia el logro de resultados, es decir, un modelo de gestión para resultados, que debe direccionar la ruta institucional hacia el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, que toda institución pública debe implementar para generar los cambios sociales en equidad y en forma sostenible para el beneficio del país.

Actualmente, la gestión pública está enfocando sus esfuerzos hacia la correcta y eficiente administración de los recursos estatales, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Así, las entidades estatales requieren adaptarse a este nuevo entorno mediante una ruta que maximice sus intervenciones sobre el público objetivo, con mejores resultados y utilizando menos recursos, es decir, ejecutar la racionalización de los distintos recursos institucionales; de manera que se



ajusten los accionares de la institución en sus diferentes departamentos, incluidos los del tipo misional, de apoyo o estratégico; y en todos los niveles.

En tal contexto, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) ha priorizado en la ruta estratégica 2016- 2018 este estilo de gestión sobre otro tipo de intervenciones, fundamentado en que se requiere de una institución eficiente, eficaz y con visión de futuro, para asumir los constantes cambios y retos a los que se ve sometido el sector agrario nacional. Sin embargo, el INIA aún no ha cumplido con el objetivo de fortalecer la institucionalidad, haciéndose urgente la implementación de un modelo de gestión que derive en una herramienta de gestión para resultados.

Es importante señalar que esta situación no es reciente porque desde el año 2010 se han identificado debilidades institucionales que afectan el buen desempeño de la organización. La dimensión de los problemas que afronta la institución va desde lo relacionado al recurso humano hasta los del tipo presupuestal, pasando por los problemas del tipo organizativo y de posicionamiento institucional. Todas estas situaciones afectan los resultados del INIA y, por ende, los bienes y/o servicios que recibe su población objetivo. Esta problemática ocasiona que el INIA se convierta en una organización ineficiente y que requiere de un proceso de fortalecimiento institucional, con una estrategia que permita subsanar las debilidades internas.

Cabe precisar que los productos señalados en el presente TDR, no están contempladas en la consultoría que viene realizando Apoyo Consultoría sobre la elaboración de la Política y Nacional de Innovación Agraria.

En ese contexto, el Instituto de Innovación Agraria, requiere la contratación de una Firma Consultora, especializada en la gestión por procesos, para la ejecución del Mapeo de Procesos e Identificación y Aplicación de Oportunidades de Mejora en nuestra entidad en atención a los lineamientos propuestos por SERVIR sobre el tema.

3. JUSTIFICACIÓN.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) del INIA, desde la Unidad de Planeamiento y Racionalización (UPR), de acuerdo al literal f) del artículo 24 del Reglamento de Organización y Funciones vigente, es la responsable de "proponer, conducir, coordinar y evaluar las actividades de racionalización, reestructuración y simplificación administrativa, así como la mejora continua, dirigidas a la optimización de la gestión y su desarrollo organizacional, de acuerdo a la normativa vigente", por lo que dicha unidad orgánica es el área pertinente para conducir el fortalecimiento institucional, así como liderar la estrategia de mejora continua, de acuerdo al literal f) del artículo 24 del Reglamento de Organización y Funciones vigente que expresa "Elaborar, asesorar, coordinar, actualizar y difundir los documentos de gestión institucional; así como, la mejora de procesos y procedimientos".

Es importante indicar que actualmente el INIA requiere la contratación de expertos que contribuirán al fortalecimiento del INIA, y contribuirán a la mejora continua de las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa que obedezca a una estrategia bajo enfoque de gestión para resultados del INIA; no solo porque se debe solucionar una situación que fue identificada y no resuelta desde el año 2010 y luego propuesta en la ruta institucional 2016- 2018, sino que también se debe preparar a la institución para asumir los nuevos retos asociados a las nuevas responsabilidades.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA, a partir de su calificación jurídica como Organismo Técnico Especializado, OTE (a través de la reciente modificación de su ROF), tiene la necesidad de adecuar y desarrollar los instrumentos de gestión que le permitan mejorar, alcanzar y concretar los servicios públicos que como OTE se esperan de dicha entidad.



Esta contratación se enmarca en el componente 3.2.3 Modernización de la Organización y de los Sistemas y procesos de gestión INIA, 3.2.3.1 Nueva Estructura Organizacional diseñada e implementada y Producto 1.3.1 de la Matriz de Resultados del BID.

4. OBJETIVOS.

4.1. Objetivo General.

El objetivo general es apoyar al INIA en la preparación e implementación de la Gestión por Procesos, a través de la elaboración del Mapeo de Procesos a todo nivel y el Plan de Mejoras que aporten a la mejora continua de las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agraria que permitirá generar un impacto positivo en la gestión institucional.

4.2. Objetivos Específicos.

- a) Analizar, identificar, formular y desarrollar una herramienta de gestión por procesos- Mapa de procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados.
- b) Formular propuesta de mapeo de procesos del INIA hasta el nivel n:
 - Procesos misionales
 - Procesos estratégicos
 - Procesos de apoyo
- c) Formular una propuesta Plan de Mejoras donde se priorizarán al menos tres (03) oportunidades de mejora, que contribuya a la mejora continua de las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa del INIA.
- d) Llevar a cabo jornadas de sensibilización, socialización y validación de la Gestión por procesos y la mejora continua a los funcionarios, profesionales y/o Alta dirección del INIA.

5. ALCANCE Y ENFOQUE

El servicio de consultoría está destinado a formular el Mapa de Procesos a todo nivel del INIA y la propuesta de mejora de tres (03) procesos; y contempla mínimo lo siguiente:

5.1. Elaboración de Plan de Trabajo de la consultoría

En esta etapa, se elaborará un plan de trabajo indicando las actividades del proyecto en detalle, así como sus respectivos plazos de ejecución.

5.2. Propuesta de Mapa de Procesos nivel 0

En esta etapa se formulará un documento que contenga la propuesta del Mapa de Procesos de Nivel 0 en base a la información recopilada, revisada y validada, que será formulado según los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.¹

5.3. Propuesta de Manual de Gestión de Procesos Nivel 01 y 02

En esta etapa se formulará un documento que contenga las Fichas de Procesos de los niveles 1 y 2 en base a la información recopilada, revisada y validada; los mismos que deberán ser formulados según los lineamientos de la Secretaría de



¹ Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros² y la metodología de SERVIR³.

5.4. Propuesta de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

En esta etapa se formulará un documento que contenga las Fichas de Procesos a partir del nivel 3 hasta el nivel procedimental (nivel "n") en base a la información recopilada, revisada y validada; los mismos que deberán ser formulados según los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y la metodología de SERVIR.

5.5. Identificación de los procesos críticos

En esta etapa se formulará un documento denominado "Listado de Procesos críticos" en base a la información obtenida en los productos anteriores y según la metodología de SERVIR⁴.

5.6. Formulación y desarrollo de los insumos del Plan de Mejoras

En esta etapa se formulará un documento denominado "Formular propuesta del documento informe de Plan de Mejoras" y según la metodología de SERVIR⁵.

5.7. Formulación y desarrollo de la propuesta de informe de Plan de Mejoras

En esta etapa se formulará un documento denominado propuesta de informe de Plan de Mejoras, según la metodología de SERVIR⁶.

Los productos deberán ser entregados en versión digital e impresa tres (03) juegos de cada versión, en idioma español. Sin perjuicio de lo anterior, la firma consultora:

- Coordinará directamente con la Unidad de Planeamiento y Racionalización la realización de sus actividades y entrega de productos.
- Coordinará la verificación de las actividades y entrega productos con la persona que designe la Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del INIA.
- Coordinará directamente con las direcciones, oficinas y/o unidades del INIA, realizar de manera conjunta, el levantamiento y procesamiento de la información pertinente obtenida de las actividades comprendidas en los entregables.

Cabe precisar que el desarrollo de las actividades y los entregables se contemplan en esta consultoría estará orientada a ejercer adecuadamente las competencias y funciones que tiene el Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA como OTE.

6. METODOLOGÍA.

Para la formulación del Mapa de Procesos y las otras actividades de gestión de procesos del INIA, se utilizarán los lineamientos y la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.⁷ y "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas",

^{3, 4 y 5} Anexo N° 2 "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas" de la Resolución de presidencia ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE Aprueban "Guía para el desarrollo del Mapeo de Puestos en las entidades públicas", "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas" y "Guía para la determinación de la dotación de servidores civiles en las entidades públicas"

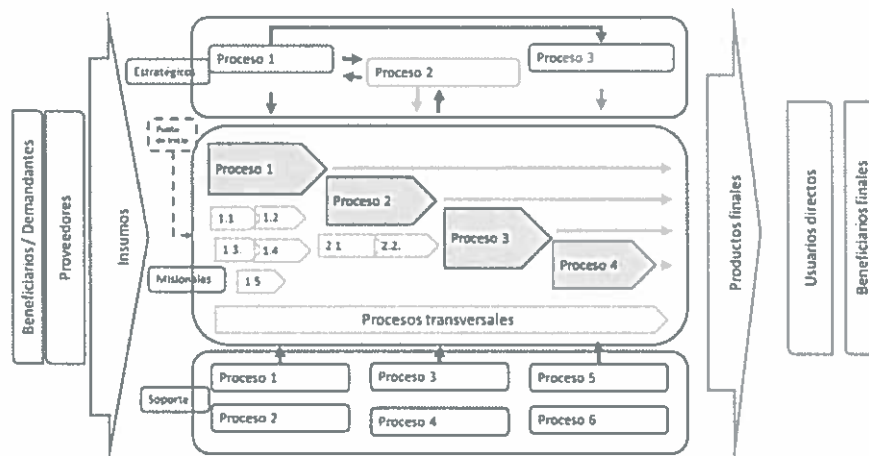
⁶ Resolución de presidencia ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE Aprueban "Guía para el desarrollo del Mapeo de Puestos en las entidades públicas", "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas" y "Guía para la determinación de la dotación de servidores civiles en las entidades públicas"

⁷ Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros



propuesta por SERVIR⁸, y lo establecido por En virtud de ello, la meta será determinar un Mapa de Procesos de la entidad que responda al marco estratégico e institucional del INIA, con una composición general como esta:

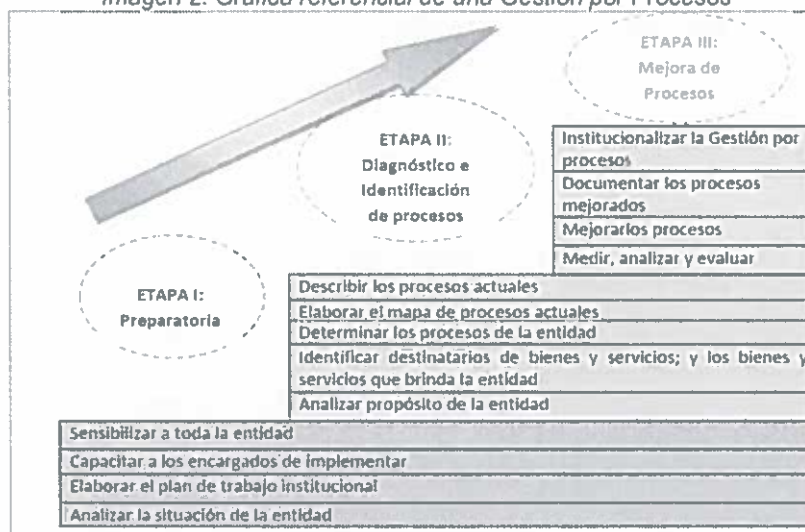
Imagen 1: Gráfica referencial de una Gestión por Procesos



Fuente: PCM

Para elaborar la presente consultoría se utilizará la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados, propuesta por la PCM⁹:

Imagen 2: Gráfica referencial de una Gestión por Procesos



Fuente: SGP/PCM

En tal contexto, se identificarán los usuarios o clientes del INIA (Destinatarios de los bienes y servicios.), los productos o servicios que se proveen, su vinculación al marco legal y a la estrategia de la entidad. Así mismo, se debe determinar la relación entre los destinatarios de bienes y servicios (clientes internos o externos); y los bienes y servicios (productos) que la entidad ofrece a cada uno de ellos para lo cual debe completar la Matriz Cliente- Proveedor:

⁸ Anexo N° 2 "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas" de la Resolución de presidencia ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE Aprueban "Guía para el desarrollo del Mapeo de Puestos en las entidades públicas", "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas" y "Guía para la determinación de la dotación de servidores civiles en las entidades públicas"

⁹ Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros



Matriz Cliente - Producto

Producto (bien o servicio)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	Producto A	Producto B
Categoría A	Ciente1						
	Ciente2						
	...						
Categoría B	Ciente 1						
	Ciente 2						
	...						
Categoría C	Ciente 1						
	Ciente 2						
	...						

Fuente: SGP/PCM y SERVIR

Así mismo, en cada proceso identificado de la cadena de valor, se elaborará un modelo denominado SIPOC (por sus siglas en inglés) que contiene los siguientes elementos:

- Proveedor (Supplier), agentes internos y externos del proyecto
- Insumos (Input), pueden ser normas, planes, mandatos, productos de otros procesos, demandas directas de usuarios
- Procesos u subprocesos al interior (Process), secuencia de procesos interna
- Productos (Output), salidas finales con valor que se entregan a otros procesos o se entregan al usuario final
- Usuario (Client), agentes externos del proyecto beneficiados

Así mismo, la elaboración del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras, facilitará al INIA el proceso de tránsito, de acuerdo a los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057".

Para la elaboración del Plan de Mejoras, que constituye el esfuerzo organizacional por identificar, priorizar e implementar mejoras a aspectos y/o características específicas de los procesos, y/o atributos de los bienes y/o servicios a cargo de la entidad; se deben cumplir las siguientes actividades:

- a. La identificación de oportunidades de mejoras, la entidad deberá analizar sus procesos críticos en los siguientes aspectos, como mínimo:
 - Contraste entre el mandato expresado en la norma de creación y otras normas sustantivas sobre el quehacer de la entidad, y los procesos críticos contenidos en el Informe Técnico de Mapeo de Procesos, elaborado en la primera actividad.
 - Revisión integral de los aspectos de los procesos críticos que pudieran estar afectando negativamente la provisión de bienes y/o servicios a los beneficiarios/usuarios, como es: el tiempo promedio de espera, la calidad del bien entregado y/o del servicio prestado, los costos de la elaboración del bien y/o prestación del servicio, la oportunidad de entrega, cobertura de entrega, ente otros.
 - Identificación y/o revisión de los datos existentes sobre el beneficiario/usuario de los bienes y/o servicios bajo responsabilidad de la entidad, que estuvieran vinculados a los procesos críticos.
- b. Análisis de los procesos críticos hasta el nivel "n", es decir, hasta el nivel en que se encuentre la información suficiente para poder identificar de manera clara las actividades y/o tareas realizadas por cada puesto ejecutor.



c. El desarrollo del paso a. y b. conllevarán a obtener una lista de oportunidades de mejora, que deberán ser priorizadas en atención a las siguientes consideraciones:

- La implementación de la mejora demanda un total de recursos de los que dispone, o de los que se puede agenciar, la entidad.
- Los efectos positivos que se generarían con la implementación de la mejora podrán percibirse en el corto (6 meses) o mediano plazo (mayor a 6 meses y menor a dos años) por el segmento de la ciudadanía que accede directamente al bien y/o servicio público relacionado al proceso mejorado.
- El alineamiento con los objetivos estratégicos vigentes de la entidad.
- Otros criterios que estime la entidad, que deberán ser presentados en el Informe Técnico del Plan de Mejoras.

d. Informe Técnico del Plan de Mejoras.

Además, se realizarán como mínimo quince (15) jornadas de sensibilización, socialización y validación; para ello coordinará con la UPR del INIA, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Para los entregables 02 03 y 04; según lo detallado en el Ítem 07, se desarrollarán al menos dos (02) jornadas de trabajo por entregable, mientras que para los Entregables 05, 06 y 07; se realizarán tres (03) jornadas por cada entregable.
- La UPR del INIA, realizará las convocatorias y asegurará la participación de las áreas involucradas en la gestión por procesos de la entidad, a realizarse en las instalaciones del INIA, priorizando la participación y asistencia de los directivos y principales equipos de trabajo del INIA de la Sede Central y Estaciones Experimentales Agrarias.
- En dichas jornadas se validarán las actividades que conlleven a la elaboración de los productos de la presente consultoría.

Así mismo, la firma consultora deberá mantener contacto permanente con la UPR del INIA, para lo cual se sostendrán reuniones periódicas con las personas designadas para el seguimiento técnico y administrativo de esta consultoría y entregar los informes en los plazos correspondientes.

7. ACTIVIDADES A REALIZAR.

- Elaborar un plan de trabajo que dé cuenta de las principales actividades del servicio, la descripción de la metodología, herramientas, formatos a utilizar, cronograma de trabajo, etc. Dicho plan de trabajo deberá ser coordinado con la UPR del INIA.
- Recopilar, revisar y sistematizar información secundaria, nacional e internacional, en materia de gestión pública que permita el desarrollo del servicio de consultoría (marco legal, informes, diagnósticos, directivas, lineamientos, entre otros). La consultora podrá optar por mecanismos adicionales a fin de realizar para obtener información como, por ejemplo: desarrollo de encuestas, levantamiento y revisión de data estadística, árbol de problemas, entre otros.
- Revisar la información provista por el INIA sobre sus instrumentos de gestión (planes, investigaciones, diagnósticos y toda documentación aplicable), que permita formular la herramienta de gestión y establecer el marco estratégico, comprendidos en el servicio.
- Facilitar jornadas para la sensibilización y fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios y profesionales del INIA en lo concerniente al alcance e importancia de este servicio.
- Realizar entrevistas a actores claves del INIA para diseñar, elaborar, validar y/o mejorar las propuestas de herramienta de gestión y/o estrategia.



- Formular la herramienta de gestión (incluidos anexos como formularios, flujogramas, diagramas, fichas, etc.) que contribuya a la mejora continua de las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa del INIA.
- Formular la(s) propuesta(s) de manual, directiva u otros documentos de planeamiento que formalice los procesos y/o procedimientos de la herramienta de gestión y/o la estrategia para resultados.
- Todas las actividades deberán ser coordinadas con la UPR del INIA.

a) Mapeo de procesos:

- Revisar los lineamientos generales propuestos por SERVIR en el Manual de Dimensionamiento relacionado con el Mapeo de Procesos para entidades públicas.
- Identificar los clientes de la entidad, así como los productos y/o los servicios que elabora y/o presta.
- Identificar los tipos de procesos (estratégicos, misionales y de soporte), así como los niveles de procesos, evaluando su desagregación en tareas de resultar necesario.
- Reflejar la información sobre procesos en el mapa de procesos, fichas técnicas, diagramas de bloques y diagramas de flujo correspondientes a los diferentes niveles de procesos, lo que permitirá, posteriormente, el registro de los procesos hasta nivel de actividades. Se deberá tomar como referencia los formatos establecidos por SERVIR en el Manual para el Dimensionamiento de las entidades públicas, para la elaboración de la información requerida.
- Validar la información levantada con los responsables de las dependencias, órganos y unidades orgánicas, y/o con los especialistas delegados, que funjan como dueños de procesos.
- Aplicar los ajustes necesarios.

b) Identificación y aplicación de oportunidades de mejora:

- Revisar los lineamientos generales propuestos por SERVIR para el dimensionamiento de entidades públicas.
- Solicitar los archivos derivados de los mapeos de puestos y procesos, los documentos de gestión de la entidad y otra documentación que se estime pertinente.
- Revisar la información disponible para el proceso de tránsito e identificar oportunidades de mejora, detallando información sobre el problema identificado, las causas que lo explican, la oportunidad de mejora generada, el tipo de mejora pertinente, las acciones de mejora, los puestos involucrados en la implementación, los plazos previstos para la realización y la situación deseada a la que se espera arribar.
- Priorizar las oportunidades de mejora identificadas, bajo las variables nivel de impacto, demanda de recursos y horizonte de implementación.
- Aplicar las mejoras priorizadas y actualizar el mapeo de procesos en la hoja de cálculo "Matriz de Procesos Ajustada" de la herramienta Excel, para los casos en los que algún nivel de proceso se haya visto afectado.
- Validar la información levantada con los responsables de las dependencias, órganos y unidades orgánicas, y/o con los especialistas delegados.



- Aplicar los ajustes necesarios.
- Elaborar el "Informe de Identificación de Oportunidades de Mejora".

La firma consultora deberá elaborar una presentación (en diapositivas) dirigida al Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA con el análisis y principales hallazgos del Mapeo de Procesos e Identificación y Aplicación de Oportunidades de Mejora en el Instituto de Innovación Agraria.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA, a través de la UPR, brindará las facilidades al Consultor durante la ejecución de las actividades señaladas en los literales a) y b) en lo que resulte pertinente.

la firma consultora deberá realizar las visitas que sean necesarias a las dependencias de la Entidad, incluyendo seis (06) Estaciones Experimentales Agrarias más representativas a nivel nacional, a fin de constatar, in situ, y levantar la información necesaria para la mejor ejecución del servicio.

Las seis (06) Estaciones Experimentales Agrarias más representativas deberá ser definida por la UPR del INIA.

8. PRODUCTOS E INFORMES A ENTREGAR.

Dentro del plazo de ejecución de los servicios, el consultor presentará los siguientes productos:

Producto 01: Informe para la formulación y desarrollo de una herramienta para la Gestión por Procesos.

Comprende la formulación y desarrollo de una Herramienta de gestión que contribuya a la mejora continua de las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa del INIA.

La descripción de los entregables será como se muestra a continuación:

- Entregable N° 01: "Plan de trabajo de la consultoría"
 - Plan de trabajo indicando las actividades del proyecto en detalle, así como sus respectivos plazos de ejecución.
 - Metodología a emplear para la elaboración del mapeo de procesos y la identificación y aplicación de oportunidades de mejora de los procesos.
 - Programa de entrevistas
 - El entregable tendrá una duración de 10 días, es decir, 4% del total de la consultoría.
- Entregable N° 02: "Propuesta de Mapa de Procesos Nivel 0"
 - Revisar la normativa nacional vigente vinculada a las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa, así como de mejora continua dirigidas a la optimización de la gestión y desarrollo organizacional de las instituciones de gobierno. El consultor identificará las variables de optimización / reestructuración / simplificación que son utilizadas por otras agencias del Gobierno del Perú, las que serán utilizadas como referencia por el INIA.
 - Recopilar y revisar la información existente en el INIA vinculada a las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa. El consultor, en base a las variables identificadas anteriormente,



sistematizará la información disponible en el INIA para establecer la línea base institucional y establecer la brecha con relación a la situación óptima o parámetros de comparación nacionales. También se podrán proponer parámetros de comparación internacionales.

- Facilitar al menos dos (02) jornadas de sensibilización, socialización y validación del Mapa de Procesos nivel 0, formulado con la participación de los directivos y principales equipos de trabajo del INIA. El consultor estará a cargo de la moderación de los eventos, sistematización de las discusiones e incorporación de los comentarios y sugerencias en los documentos correspondientes.
 - Proponer un documento denominado Mapa de Procesos de nivel 0 del INIA; utilizando la estructura propuesta en los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros¹⁰:
 - o Carátula
 - o Hoja de control de cambios
 - o Contenido:
 1. Índice
 2. Objetivo del documento
 3. Alcance del documento
 4. Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen
 5. Definiciones de términos utilizados propios de la entidad
 6. Representación gráfica de los procesos nivel 0
 7. Fichas Técnicas de procesos nivel 0¹¹
 - El entregable tendrá una duración de 20 días a partir de la aprobación del entregable 01, es decir, 8% del total de la consultoría.
- Entregable N° 03: "Propuesta de Manual de Gestión de Procesos Nivel 01 y 02"
- Realizar entrevistas y reuniones de trabajo con funcionarios y profesionales del INIA para el desarrollo del Manual de Procesos de Nivel 01 y 02.
 - Identificar puntos críticos y/u oportunidades de mejora a nivel institucional que permitan la implementación de la herramienta de gestión priorizada.
 - Facilitar al menos dos (02) jornadas para la sensibilización, socialización y/o validación de la herramienta de gestión priorizada con funcionarios y profesionales del INIA.
 - Proponer un documento Propuesta de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos Nivel 01 y 02; utilizando la estructura propuesta en los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros¹²:
 - o Carátula
 - o Hoja de control de cambios
 - o Índice
 - o Objetivo del documento
 - o Alcance
 - o Términos y definiciones del proceso, propios de la entidad
 - o Consideraciones
 - o Base legal
 - o Diagrama de bloques
 - o Ficha de Proceso por cada Proceso de los niveles 01 y 02.



¹⁰ Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

¹¹ Según lo especificado en la Tabla N° 10 "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso" y en la Tabla N° 11 "Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel 0" del Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

¹² Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

- o Descripción del proceso hasta el nivel 02.
- Elaborará el documento "Propuesta de Informe Técnico de Mapeo de Procesos" de acuerdo a lo especificado en la Directiva N° 002-2017-SERVIR.
- El entregable tendrá una duración de 60 días a partir de la aprobación del entregable 02, es decir, 23% del total de la consultoría.
- **Entregable N° 04: "Propuesta de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos"**
 - Desarrollar la herramienta de gestión que contribuyan a la mejora continua de las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa del INIA a través de metodologías, técnicas y/o instrumentos anexos (p.ej. formularios, flujogramas, diagramas, fichas, etc.).
 - Realizar entrevistas y reuniones de trabajo con funcionarios y profesionales del INIA para el desarrollo de los Mapas.
 - Identificar puntos críticos y/u oportunidades de mejora a nivel institucional que permitan la implementación de la herramienta de gestión priorizada.
 - Facilitar al menos dos (02) jornadas para la sensibilización, socialización y/o validación de la herramienta de gestión priorizada con funcionarios y profesionales del INIA.
 - Proponer un documento Propuesta de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos; utilizando la estructura propuesta en los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros¹³:
 - o Carátula
 - o Hoja de control de cambios
 - o Índice
 - o Objetivo del documento
 - o Alcance
 - o Términos y definiciones del proceso, propios de la entidad
 - o Consideraciones
 - o Base legal
 - o Diagrama de bloques
 - o Ficha de Proceso por cada Proceso de Nivel 1,2 hasta el penúltimo nivel.
 - o Descripción del proceso hasta el penúltimo nivel. En el caso del último nivel, serán denominados "Fichas de procedimientos".
 - El entregable tendrá una duración de 80 días a partir de la aprobación del entregable 03, es decir, 31% del total de la consultoría.

Producto 02: Informe de Propuesta de Plan de Mejoras

Comprende la formulación y desarrollo de un documento que contenga una Herramienta de gestión que contribuya a la mejora continua de tres (03) procesos institucionales, en apoyo a las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa del INIA, utilizando la metodología propuesta por La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)¹⁴:

La descripción de los entregables será como se muestra a continuación:

- **Entregable N° 05: Identificación de los procesos críticos**
 - Facilitar al menos tres (03) jornadas de sensibilización, socialización y/o validación para la ponderación de Criterios de Selección y posterior determinación de los procesos críticos.

¹³ Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

¹⁴ Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.



- Formular el documento "Listado de Procesos críticos", que incluirá como mínimo la siguiente información:
 - o Descripción de los resultados de las jornadas.
 - o Impacto de los procesos en los Objetivos Estratégicos.
 - o Impacto de los Procesos en el Beneficiario/ Usuario.
 - o Matriz de determinación de procesos críticos.
 - o Listado de procesos críticos.
 - El entregable tendrá una duración de 10 días a partir de la aprobación del entregable 03, es decir, 4% del total de la consultoría.
- Entregable N° 06: "Formulación y desarrollo de los insumos del Plan de Mejoras".
- Recopilar y revisar la información existente en el INIA vinculada a las actividades de racionalización, reestructuración y/o simplificación administrativa.
 - Facilitar al menos tres (03) jornadas de sensibilización, coordinación y/o validación para la identificación de oportunidades de mejora.
 - Formular el documento "Propuesta de Plan de Mejoras", que incluirá como mínimo la siguiente información:
 1. Descripción de los resultados de las jornadas
 2. Análisis de brechas
 - 2.1. Determinación de brechas.
 - 2.2. Identificación de las oportunidades de mejora.¹⁵
 3. Priorización de mejoras
 - 3.1. Priorización de oportunidades de Mejora.¹⁶
 - 3.2. Determinación de Mejoras priorizadas:
Que incluirá las Fichas de las Oportunidades de Mejora Priorizadas.
 - 3.3. Compromiso de la entidad:
Que incluirá el proyecto de Carta de compromiso.
 4. Cronograma de actividades para la implementación de las mejoras priorizadas.
 - El entregable tendrá una duración de 50 días, es decir, 19% del total de la consultoría.
- Entregable N° 07: "Formulación y desarrollo de la propuesta de informe de Plan de Mejoras".
- Proponer mejoras en arreglos institucionales, administrativos, de tecnologías de la información, control interno y otras esferas de la gestión que permitan la implementación de la herramienta de gestión propuesta por parte de la UPR del INIA.
 - Facilitar al menos tres (03) jornadas de sensibilización, socialización y/o validación de la propuesta de implementación que formalice la mejora del proceso priorizado.
 - Coordinará con su contraparte en el Equipo de Asistencia Técnica y Monitoreo al Tránsito de Entidades Públicas de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de SERVIR. Las revisiones que se desprendan de las coordinaciones deberán asegurar el
 - Elaborar un informe que contenga la formulación y desarrollo de la propuesta del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de 01 proceso mejorado. Este informe deberá ser elaborado bajo los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.



¹⁵ Según el Anexo 03 de la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH

¹⁶ Se elegirán 03 oportunidades de mejora, según lo especificado en la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH y como mínimo, serán determinadas utilizando los siguientes criterios: Demanda de recursos, Plazos para la evidencia de la mejora y Alineación con los Objetivos Estratégicos del INIA. Sin embargo, se podrán incluir otros criterios que se consideren relevantes para el INIA.

- Formular propuesta del documento informe de Plan de Mejoras, utilizando la siguiente estructura mínima¹⁷:
 1. Presentación
 2. Metodología
 3. Listado de las oportunidades de mejora identificadas
 4. Presentación de las oportunidades de mejora
 5. Carta de compromiso
 - Anexo1: Ficha de análisis de brechas de puntos críticos
 - Anexo2: Fichas de Identificación de oportunidad de mejora
 - Anexo3: Matriz de priorización de oportunidades de mejora
- Actualizará el "Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos" contenido en el entregable 04, con toda la información obtenida producto de la aplicación del Plan de Mejora.
- El entregable tendrá una duración de 40 días, es decir, 15% del total de la consultoría.

9. DURACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA Y PRODUCTOS.

La consultoría tendrá una duración de 240 días, de las cuales 230 días calendario para la presentación de entregables y la diferencia para la revisión, observación por parte del INIA y el levantamiento de las mismas por parte del consultor.

Todos los entregables deberán ser presentados a través de la mesa de partes del Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), en el horario de 8:00 a 17:00 horas. Acompañado a una carta dirigida a la Directora Ejecutiva del programa.

Los entregables deberán ser presentados en forma impresa (01 ejemplar en original y 02 en copias fotostática), debidamente firmados por el consultor, y en versión digital conteniendo todos los archivos digitales utilizados, incluyendo –de ser el caso- todas las bases de datos resultantes de la consultoría.

En cualquier etapa del desarrollo de la consultoría se pueden dar lugar a observaciones que necesariamente deben ser absueltas por el/la consultor/a, no procediendo reclamo alguno por concepto de pagos pendientes, en tanto no se absuelvan dichas observaciones a satisfacción de la UPR del INIA.

Es responsabilidad del consultor respetar las fechas contempladas en el presente término de referencia, para la entrega de los informes y productos finales.

Entregable	Producto	Plazo días calendario	Plazo de revisión de contratante de producto	Plazo de respuesta a observaciones
Entregable N° 01:	Plan de trabajo de la consultoría	Hasta los 10 días de suscrita el contrato	Hasta cinco (05) días calendario después de haber sido recibido el entregable	Cinco (05) días calendario después de haber sido notificado de la observación.
Entregable N° 02:	Propuesta de Mapa de Procesos Nivel 0	Hasta los 20 días de aprobado el entregable 01	Hasta cinco (05) días calendario después de haber sido recibido el entregable	Cinco (05) días calendario después de haber sido notificado de la observación.
Entregable N° 03:	Propuesta de Manual de Gestión	Hasta los 60 días después	Hasta cinco (05) días calendario después de haber	Cinco (05) días calendario después de haber

¹⁷ Anexo N° 3 "Estructura del Informe de Plan de mejoras" del Anexo 03 de la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH.



Entregable	Producto	Plazo días calendario	Plazo de revisión de contratante de producto	Plazo de respuesta a observaciones
	de Procesos Nivel 01 y 02	de aprobado el entregable 02	sido recibido el entregable	sido notificado de la observación.
Entregable N° 04*:	Propuesta de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos	Hasta los 80 días después de aprobado el entregable 03	Hasta cinco (05) días calendario después de haber sido recibido el entregable	Cinco (05) días calendario después de haber sido notificado de la observación.
Entregable N° 05*:	Identificación de los procesos críticos	Hasta los 30 días después de aprobado el entregable 03	Hasta cinco (05) días calendario después de haber sido recibido el entregable	Cinco (05) días calendario después de haber sido notificado de la observación.
Entregable N° 06:	Formulación y desarrollo de los insumos del Plan de Mejoras	Hasta los 50 días después de aprobado el entregable 05	Hasta cinco (05) días calendario después de haber sido recibido el entregable	Cinco (05) días calendario después de haber sido notificado de la observación.
Entregable N° 07:	Formulación y desarrollo de la propuesta de informe de Plan de Mejoras	Hasta los 10 días después de aprobado el entregable 06	Hasta cinco (05) días calendario después de haber sido recibido el entregable	Cinco (05) días calendario después de haber sido notificado de la observación.

* Los entregables 04 y 05, iniciarán tras la aprobación del entregable 03.

10. SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN

La supervisión técnica del servicio se encuentra a cargo de la UPR del INIA y del Jefe de la Unidad de Apoyo al Fortalecimiento de los Servicios del INIA (UAFSI) o la persona que designe, quienes darán el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los productos dentro de los plazos previstos, la calidad de los mismos conforme se detalla en el TDR, la revisión de cada uno de los entregables presentados por el consultor y otros aspectos vinculados en el proceso de supervisión del servicio.

11. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR EL INIA

La UPR del INIA brindará al consultor:

- Un espacio físico con acceso a un equipo de cómputo para los momentos de trabajo del equipo del consultor en la sede del INIA, cuando sea necesario.
- Acceso a una impresora compartida para la impresión de documentos relacionados al objeto de la consultoría.
- Documentos de tipo institucional en materia de planeamiento estratégico y operativo, presupuesto, organización y procesos.
- Facilidades de comunicación telefónica para coordinaciones locales.



12. PERFIL DEL CONSULTOR

12.1. Experiencia General como Empresa:

- Experiencia mínima de 5 años en el mercado brindando servicios de asesorías o consultorías en materia de gestión, desarrollo organizacional, sistematización de procesos y/o modernización del Estado con énfasis en modernización del sector público y mejora de procesos.
- Haber diseñado y/o elaborado como mínimo 6 proyectos de Mapa de Procesos a nivel estatal y/o privado.
- Haber diseñado y/o elaborado como mínimo 3 proyectos de Mejora de Procesos a nivel estatal y/o privado.

12.2. Equipo clave de Trabajo:

La consultora deberá acreditar un equipo de trabajo constituido como mínimo por:

a) Coordinador(a) del Proyecto

- Titulado de las carreras de ingeniería, administración, economía, estadística o afines.
- Con estudios de Maestría o Diplomado (concluido) o Especialización (concluida) en gestión pública, gestión de procesos, gerencia social, políticas públicas, gestión estratégica, formulación y evaluación de proyectos o afines.
- Experiencia profesional nacional o internacional en el sector público o privado no menor de 5 años.
- Mínimo 06 experiencias en puestos directivos y/o servicios en materia de modernización y desarrollo organizacional en entidades públicas y/o privadas.
- Haber participado en el diseño y/o elaboración de como mínimo 3 proyectos de Mapa de Procesos a nivel estatal, en puestos de coordinador, supervisor y/o jefe.
- Conocimiento de técnicas de manejo de grupos.

b) Cuatro (04) Especialistas en procesos

- Estudios superiores en Ingeniería, Administración o afines.
- Dos (02) años de experiencia como analista, asistente y/o supervisor desarrollando funciones de análisis y diseño de procesos, definición y elaboración de documentos normativos.
- Deseable con experiencia en el sector público.
- Dominio de Visio o Bizagui a nivel intermedio.
- Conocimiento de ofimática.

Así mismo el equipo consultor, deberá realizar las actividades en las instalaciones del INIA, de acuerdo al horario de trabajo vigente de la institución; coordinando estrechamente con la Unidad de Planeamiento y Racionalización.

La firma consultora será contratado bajo las políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-918. En especial, no debe existir ningún tipo de conflicto de intereses que establece el punto 1.9 de la referida política.



¹⁸ BID. Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-9 marzo 2011

13. SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO

El Contrato será suscrito entre la empresa consultora seleccionada y el Programa Nacional de Innovación Agraria – PNIA, por las personas debidamente facultadas y autorizadas para este fin.

14. COSTOS Y FORMA DE PAGO.

El monto total del servicio de consultoría, incluidos los impuestos, asciende a la suma de S/. 484,980 (Cuatrocientos ochenta y cuatro mil novecientos ochenta y 00/100), a todo costo.

Los pagos se realizarán previa presentación de productos según cronograma (punto 8 de los presentes términos de referencia).

Los pagos serán aprobados por la OPP del INIA, con la opinión técnica favorable de la UPR de dicha institución y la Jefe de la Unidad de Apoyo al Fortalecimiento de los Servicios del INIA (UAFSI) o la persona que designe.

Los pagos se realizarán conforme al siguiente cronograma de pagos:

Pago	Producto	%
Primer	A la conformidad de los Entregable 01	10%
Segundo	A la conformidad de los Entregable 02	15%
Tercer	A la conformidad de los Entregable 03	15%
Cuarto	A la conformidad del Entregable 04	15%
Quinto	A la conformidad de los Entregables 05	15%
Sexto	A la conformidad de los Entregables 06	15%
Séptimo	A la conformidad del Entregable 07	15%

Nota: Se podría otorgar un anticipo de hasta 30% del precio del Contrato en la moneda del pago, dentro de los diez (10) días útiles siguientes a que el Cliente reciba la garantía bancaria (Carta Fianza emitida por el Banco) del anticipo.

15. CONFORMIDAD DEL SERVICIO.

La conformidad del servicio estará a cargo por la OPP del INIA, con la opinión técnica favorable de la UPR de dicha institución y Jefe de la Unidad de Apoyo al Fortalecimiento de los Servicios del INIA (UAFSI) o la persona que designe.

16. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN /PROPIEDAD INTELECTUAL.

La firma consultora se compromete a mantener en reserva y confidencialidad toda información conocida directa o indirectamente durante el desarrollo del servicio, asimismo a no revelar a tercero alguno sin previa conformidad escrita del SIS la información suministrada por este último, salvo solicitud expresa de la DGPP, UCPS o del Banco Mundial.

Toda la información manejada por la firma consultora como parte del presente servicio se considera confidencial, tanto la información suministrada como la que se genere de la consultoría.

La firma consultora se compromete a mantener en reserva y confidencialidad toda información conocida directa o indirectamente durante el desarrollo del servicio,



asimismo a no revelar a tercero alguno sin previa conformidad escrita del INIA la información suministrada por este último.

La firma consultora no tendrá ningún título, patente u otros derechos de propiedad en ninguno de los documentos o archivos electrónicos preparados con los fondos del presente contrato. Tales derechos pasarán a ser propiedad del INIA. Para ello, el contrato a firmar por la firma consultora establecerá la forma en que el PNIA transfiera dicha propiedad al INIA.

17. PENALIDAD.

17.1. Al personal de la firma consultora

Para iniciar la prestación del servicio, es responsabilidad del consultor contar con el personal y/o equipo clave completo. La inobservancia de lo dispuesto en la presente cláusula será causal de resolución de contrato por incumplimiento.

El cambio de personal clave solo procederá en caso de muerte / fallecimiento / incapacidad física del titular y con autorización escrita del Contratante.

En caso que el Consultor solicite cambio de personal clave por otras causas, el Contratante aplicará una multa equivalente a US\$2,000.00 a pesar de que este haya sido autorizado, así mismo el nuevo consultor deberá contar con calificaciones equivalentes o mejores al que está reemplazando.

Asimismo, durante todo el período que dure dicho reemplazo, el Contratante deducirá a El Consultor el monto de la retribución económica del personal clave ausente, toda vez que no hubo prestación de servicios. Para efectos de la deducción se contabilizará a prorrata desde el primer día de ausencia del personal a reemplazar y hasta la fecha en que se haga efectivo el reemplazo.

En caso que se detecte cambio de personal clave sin autorización del contratante, éste además de no proceder al pago por los servicios brindados por el personal no autorizado, podrá proceder a la resolución de contrato, desconociendo todo el trabajo efectuado por personal no autorizado a brindar servicios.

De detectarse ausencia del personal clave igualmente se procederá a efectuar al CONSULTOR las deducciones correspondientes por dicho personal a prorrata por los días de ausencia.

17.2. Al consultor

Adicionalmente a lo establecido en el apartado anterior, en caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto del presente contrato, se aplicará al consultor una penalidad por cada día calendario de atraso, deducible previa comunicación, de los pagos pendientes.

$$PD = \frac{(0.10) * ME}{(0.25) * PC}$$

Donde:

PD: Penalidad diaria.

ME: Monto del entregable.

PC: Plazo en días del servicio de consultoría.



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 Contratante podría resolver el contrato por incumplimiento.

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

ANEXO

La estructura de costes, se muestra en la siguiente página.

