UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

LINEAMIENTO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS CITEs PARA PROMOVER LA AUTOSOSTENIBILIDAD CON UN ENFOQUE DE BUENAS PRÁCTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2015

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

MAGÍSTER EN PROJECT MANAGEMENT

PRESENTADO POR

SILVA SANTOS, MARÍA JESÚS DEL CARMEN

VELASCO LUZA, LUIS FELIPE

CAJAMARCA-PERÚ

2014

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis hijos Grazia y Edu, quienes fueron mi fuerza para superar y encarar con dignidad las turbulencias de la vida.

Carmen Silva Santos

Dedico esta Tesis a las mujeres de mi vida, a mi esposa Alexandra y a mi hija Cayetana, quienes me tuvieron mucha paciencia en todo el proceso de estudios e investigación.

Luis Felipe Velasco Luza

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y a mis hermanos que día a día me apoyaron moralmente para seguir adelante con los estudios.

Carmen Silva Santos

Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios y a mi familia que ha sido un soporte muy importante en todo este tiempo.

Luis Felipe Velasco Luza

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Tabla de Contenidos	III
Resumen	V
Abstract	VII
Introducción	1
Capítulo I - Planteamiento del Problema de Investigación	2
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	2
1.2 Formulación del Problema	4
1.2.1 Problema General	4
1.2.2 Problemas Específicos	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivo Específico	5
1.4 Justificación	5
1.4.1 Impacto Teórico	5
1.4.2 Impacto Práctico	6
Capítulo II - Fundamentación Teórica	7
2.1 Antecedentes	7
2.1.1 Antecedentes Nacionales	8
2.1.2 Antecedentes Internacionales	11
2.2 Bases Teóricas	19
2.2.1 Cultura Organizacional en Entidades Públicas	19
2.2.2 La Administración Pública	19
2.2.3 La Burocracia	23
2.2.4 Teoría del Desarrollo Empresarial	24
2.2.5 Las Competencias	24
2.2.6 Modelos de Gestión	25
2.2.7 Los Centros de Innovación Tecnológica	26
2.2.8 Las Buenas Prácticas del Project Management Institute	28
2.2.9 Government Extension to the PMBOK	33

2.3 Discusión Teórica 42

2.4 Hipótesis 43
2.4.1 Hipótesis General 43
2.4.2 Hipótesis Específicas 43

Capítulo III - Metodología de la Investigación 45
3.1 Diseño de la Investigación 45
3.2 Población y Muestra 45
3.3 Operacionalización de Variables 48
3.4 Instrumentos 49
3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos 49
3.4.2 Detalle de Instrumentos 50
3.4.3 Validez y Fiabilidad 55

3.5 Procedimientos 57
3.5.1 Procedimientos de Recolección de Datos 57
3.5.2 Procedimientos de Análisis de Datos 57

Capítulo IV - Resultados y Discusión 58
4.1 Resultados 58
4.2 Discusión 71

Conclusiones 76

Recomendaciones 78

Referencias 79

Anexo Plan de Gestión 83

RESUMEN

Existe una gran disfunción entre administración pública y el sistema socio económico actual por lo que se han planteado cambios para lograr una administración moderna.

Los Centros de Investigación Tecnológica (CITEs) son instituciones que dependen económica y administrativamente del Estado Peruano, cuyo objetivo es elevar la competitividad de la producción artesanal en los mercados externos, internos y turísticos, trabajando directamente con los artesanos y asociaciones agrupadas en este rubro.

A lo largo de los años, los Centros de Innovación Tecnológica han logrado impactar en los sectores artesanales que atienden pero tienen algunas limitantes como la dependencia administrativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (en el caso de los Centros de Innovación Tecnológica Públicos), la idiosincrasia de los artesanos, el escaso interés por capacitarse, entre otros.

Esta investigación plantea un proyecto de gestión bajo el enfoque del Project Management Institute (PMI) con el fin de fomentar la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica para lo cual se han determinado los lineamientos de gestión integral que contribuyan a ese fin pero con un enfoque de buenas prácticas del PMI.

La gestión de los Centros de Innovación Tecnológica deberá pasar de ser una gestión pasiva (por ejemplo, a la espera de la subvención) a una gestión activa que busca sinergias de manera permanente con los diferentes actores del ámbito local con el fin de generar proyectos de desarrollo local y fomentar así la autosostenibilidad de la entidad.

Finalmente, se presentan los Lineamientos de un Plan de Gestión para los Centros de Innovación Tecnológica que servirá como una herramienta para incrementar la probabilidad de éxito de los Centros de Innovación Tecnológica.

Palabras Claves: Centros de Innovación Tecnológica, Project Management Institute, PMBOK, Competitividad, Innovación, Desarrollo Sostenible

ABSTRACT

Actually we can see a great dysfunction between public administration and the current socio-economic system so changes have been introduced in order to achieve a modern management.

The Technological Research Centers (CITEs) are institutions which depend economic and administrative of the Government, whose objective is to raise the competitiveness of artisan production in the external, internal, and tourist markets, working directly with the artisans and associations grouped in this category.

Over the years, the CITEs have impact on artisanal sectors that they serve but have some limitations as the administrative dependence of the MINCETUR (in the case of the public CITEs), the idiosyncrasies of the artisans, lack of interest in training, among others.

This research raises establish a management project under the focus of the Project Management Institute (PMI) in order to promote the self-sustainability of the CITEs for which we have identified management guidelines that contribute to that end but with a focus on best practices of PMI.

The management of the CITEs must pass from being a passive management (for example, when waiting for the subsidy) to one active management that seeks synergies on a permanent basis with the different actors of the local level in order to develop local development projects and promote as well the self-sustainability of the entity.

Finally, we present the Guidelines for a Management Plan of the CITEs which will serve as a tool to increase the probability of success of the CITEs.

Key words: Technological Research Centers, Project Management Institute, PMBOK, Competitiveness, Innovation, Sustainable Development

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es para obtener el grado de Maestría en Project Management, en donde se analiza la problemática de la investigación y se describe el entorno en el cual se desenvuelven los Centros Innovación Tecnológica (CITEs) pertenecientes a la Red de CITEs del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Los Centros de Innovación Tecnológica realizan un trabajo conjunto con los artesanos, con las asociaciones que los agrupan y con las empresas del rubro.

Los Centros de Innovación Tecnológica dependen administrativa y financieramente del MINCETUR, factores limitantes que les impiden su buen desarrollo, por lo que hace necesario plantear un proyecto de gestión bajo el Project Management Institute (PMI) con el fin de lograr su autosostenibilidad por lo que se plantea como objetivo para la investigación determinar los lineamientos de gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica que garanticen su autosostenibilidad bajo un enfoque de buenas prácticas del PMI. Así mismo descubrir cuál es el impacto de los factores críticos de gestión que limitan la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al MINCETUR, qué áreas de conocimiento del Project Management Institute son pertinentes para la gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica y cómo adaptar el plan de gestión de las áreas de conocimiento del Project Management Institute para la gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la problemática de la investigación y se describe el entorno en el cual se desenvuelven los Centros Innovación Tecnológica (CITEs) pertenecientes a la Red del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) del Perú lo que permite formular el problema general y los problemas específicos. Por último, se presenta la justificación de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial se puede observar que el Estado es fundamental para el desarrollo económico y social sin embargo el sector público ha causado una disfunción y la falta de adaptación entre las organizaciones públicas y el contexto socioeconómico actual.

Por ello la administración pública se ha planteado realizar cambios severos (como la ley del servicio civil, estrategia de presupuesto por resultados, entre otros) para pasar de ser una administración clasista o asistencialista a una administración moderna más acorde con el contexto actual mundial.

En el 2000 se promulga la ley que establece los lineamientos para la creación de los Centros de Innovación Tecnológica en todo el Perú los cuales son unidades descentralizadas dependientes del MINCETUR (Ley de Centros de Innovación Tecnológica).

Los Centros de Innovación Tecnológica son instituciones cuyo objetivo principal es elevar la competitividad de la producción artesanal en los mercados externos, internos y turístico. Para ello realizan un trabajo conjunto con los artesanos, con las asociaciones que los agrupan y con las empresas del rubro.

Los Centros de Innovación Tecnológica actúan como entes articuladores de la oferta y la demanda de productos artesanales y dan la posibilidad a sus productores de conseguir

mayores ingresos que eleven su nivel de bienestar como fruto de su propio trabajo y no del asistencialismo.
Sin embargo, la dependencia administrativa y financiera que tienen los Centros de Innovación Tecnológica del MINCETUR hace necesario plantear un proyecto de gestión bajo el enfoque del Project Management Institute (PMI) con el fin de lograr su autosostenibilidad.

La problemática existe desde el 2006 cuando la transferencia de fondos a los Centros de Innovación Tecnológica empezó a disminuir es por ello que el proyecto pretende elaborar un plan de gestión para que los Centros de Innovación Tecnológica sean autosostenibles desde del 2016. La aplicación del plan se realizará en el 2015.

Un problema que ha sido abordado por Peña (2007) está relacionado con la cultura y clima organizacional en las instituciones públicas los mismos que se están convirtiendo en un elemento estratégico para el desarrollo de las mismas.

Otro problema está relacionado con las reformas implementadas en el sector público que responden al modelo de New Public Management (mayor flexibilidad en el actuar de las entidades públicas, garantizar un control adecuado, mejorar la gestión de los Recursos Humanos) (Pérez, 2011).

En Argentina existe una Organización No Gubernamental (ONG) sin fines de lucro, que sería equiparable a los Centros de Innovación Tecnológica del MINCETUR, que se llama Fundación SILATAJ. El objetivo de la misma es mejorar la calidad de vida y promover un mayor desarrollo económico de los pueblos originarios de Argentina respetando sus culturas y alentando su autogestión para lo cual crea puestos de trabajo a través de la artesanía bajo los principios del Comercio Justo.

El desempeño de las entidades públicas no ha sido de los más eficientes ni eficaces en el Perú. El modelo de gestión tiene como consecuencia colaboradores conformistas y con actitudes totalmente pasivas, lo cual es también influenciado por el hecho de que sin

importar las actividades que realice, siempre se va a recibir dinero del parte del gobierno central.

El proyecto se ha elaborado teniendo en cuenta la guía del *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK) y contempla conceptos de Innovación, Marketing, Comercio Exterior, Competitividad, Cadenas Productivas, Conglomerados, entre otros.

Se utilizó la guía del PMBOK con el fin de incrementar la probabilidad de éxito en la aplicación del proyecto de gestión.

1.2. Formulación del problema de investigación

Es por lo descrito que la presente investigación pretende responder a las siguientes preguntas de investigación:

1.2.1. Problema general

¿Qué lineamiento de gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica promoverá su autosostenibilidad con un enfoque de buenas prácticas del Project Management Institute en el Perú durante el 2015?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el impacto de los factores críticos de gestión que limitan la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo?

¿Qué áreas de conocimiento del Project Management Institute son pertinentes para la gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo?

¿Cómo adaptar el plan de gestión de las áreas de conocimiento del Project Management Institute para la gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar los lineamientos de gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica que promuevan la autosostenibilidad con un enfoque de buenas prácticas del Project Management Institute.

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar el impacto de los factores críticos de gestión que limitan la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Determinar las áreas de conocimiento del Project Management Institute que son pertinentes para la gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Adaptar un plan de gestión integral bajo el enfoque del Project Management Institute que sirva como una herramienta a los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo con el fin de incrementar la probabilidad de éxito en la gestión de los mismos.

1.4. Justificación

Esta investigación contribuirá a la generación de nuevos conocimientos al presentar un plan basado en las buenas prácticas del PMI para lograr la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica, que cambiará la forma de gerenciar los mismos, y presenta impactos práctico y teórico.

1.4.1. Impacto teórico

Existe la necesidad de llenar un vacío de información sobre los factores que limitan la sostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica y los medios para fortalecer los mismos (por ejemplo, no existen lineamientos orientados a la aplicación de buenas prácticas en el sector público en el Perú) un tema de vital interés para el desarrollo de la

artesanía en el Perú la que se puede convertir en una fuente importante de autoempleo y desarrollo sostenible.

Además, se contribuye con la documentación de proyectos de desarrollo centrados en la autosostenibilidad de un organismo estatal descentralizado y con la aplicación de herramientas del PMI. Se propondrá un modelo de gestión pública bajo un enfoque internacional.

1.4.2. Impacto práctico

Se propone un proyecto de desarrollo que podría llevar a realizar cambios sustanciales en el modo de gerenciar los Centros de Innovación Tecnológica públicos.

De esta manera se beneficia a los sectores artesanales con la provisión de productos y servicios adecuados para su desarrollo elevando así la competitividad de la producción artesanal en los mercados externo, interno y turístico.

Además, existe un beneficio para el Estado porque el uso de los recursos públicos se hace más eficiente y con un mayor impacto social ya que los Centros de Innovación Tecnológica hacen posible ampliar y diversificar la oferta exportable de productos artesanales que tienen una demanda efectiva en los distintos mercados, a los que hace llegar a los artesanos promoviendo su participación en ferias y ruedas de negocios.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se muestran los antecedentes sobre las áreas de gestión en las empresas y sobre la administración pública, y las bases teóricas como cultura organizacional, burocracia, la administración pública, entre otras, que servirán para determinar la hipótesis de investigación.

2.1. Antecedentes

Existen investigaciones sobre modelos de gestión y sobre la administración pública, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, están concentradas en la importancia de la gestión de los recursos humanos y en los procesos de reformas del sector público que tienen efectos en la forma de gestionar las entidades estatales. También existen trabajos relacionados con la capacidad de adaptación a los cambios.

Con respecto a la gestión de los recursos humanos se enfatiza la necesidad de capacitación continua de los colaboradores como una estrategia para el desarrollo de las organizaciones.

Además, existen trabajos sobre la innovación y los efectos que tiene sobre el modelo de negocio de las empresas.

No existen adaptaciones de modelos de gestión o de buenas prácticas reconocidas internacionalmente para las entidades estatales peruanas ni para organizaciones como los Centros de Innovación Tecnológica, que reciben una subvención del Estado, así sean de naturaleza pública o privada.

Tampoco se han encontrado estudios que profundicen en la elaboración de planes de gestión transversales (en el sentido que puedan ser elaborados para varias instituciones similares) en los que se puedan encontrar lineamientos para elaborar herramientas de gestión aplicadas a cada realidad.

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Trefogli (2013), se propuso analizar el Diseño de la Nueva Ley del Servicio Civil (NLSC) así como algunas dificultades presentadas en su desarrollo; además, exploró la labor pendiente del Estado en el campo de promover mejoras en la gestión de las evaluaciones y capacitaciones para los trabajadores del sector público.

El autor concluye que en el 2009 se anunció el desarrollo de evaluaciones masivas en el sector público peruano a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) que pese a existir varias restricciones, logró implementar evaluaciones masivas dirigidas a trabajadores del sector público.

De esta manera, complementando el proceso de creación de valor público permitirá, a su vez, fortalecer las capacidades de la intervención para lograr superar su entorno altamente autoritativo; en el caso de la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica, las capacitaciones y evaluaciones de personal periódicas podrían elevar el mejor desempeño del personal lo que a su vez redundará en un mejor servicio a clientes y consumidores.

Kuramoto y Torero (2014), responden algunas preguntas respecto a las estrategias de investigación y desarrollo, explorando experiencias de otros países, el proceso de evolución de la Ciencia y Tecnología (C&T) en el Perú, de cómo después de una década de crisis las instituciones públicas y las universidades restaban importancia a la inversión en C&T, con algunos cambios y superados algunos problemas nuestro país y América Latina mejora en su Sistema de Innovación Tecnológico, pero aún el Perú no logra prosperar ubicándose en el 54 de 59 países de los países que carecen en la renovación de las tecnologías esto debido a varios factores entre uno de ellos es el factor tiempo. En este sentido toma en cuenta que todas estas estrategias de investigación llevan un tiempo para que puedan desarrollarse. Aun cuando el tema de investigación y desarrollo en Latinoamérica se encuentra rezagado, los gobiernos peruanos en las últimas décadas se han propuesto incrementar esta brecha con los países desarrollados y ha ido creciendo a pasos considerados. Los Centros de Innovación Tecnológica como son centros públicos, están sujetos a políticas

gubernamentales de gobernantes de turno, por lo que se debería tener presente que independientemente del gobierno de turno los Centros de Innovación Tecnológica en el tiempo pueden desarrollar estrategias de investigación y desarrollo.

Reyna y Alfaro (2008) señalan claramente que, desde el derecho bíblico romano, han existido distintas formas de regulación, esto debido a las necesidades de la vida cotidiana hasta surgir los servicios públicos quienes desempeñan una función estructural. Asimismo indican cómo fue el proceso de la instalación de la administración pública en el Perú y de cómo fue su evolución a través del tiempo, qué instituciones se desarrollaron y permitieron crear otras organizaciones que serían entes de fiscalización y de control. Para permitir que estas organizaciones realicen bien su trabajo fue necesario que definan y precisen la misión, organización y funciones, políticas de trabajo, entre otros. Los Centros de Innovación Tecnológica también deberían definir y precisar todas estas actividades para poder desarrollar bien sus políticas de trabajo.

Álvarez (2013) considera a la innovación como un proceso complicado tanto para definir como para medir y gestionar. Muchas empresas no le dan la importancia que tiene pues al tener éxito con su producto o servicio no ven la necesidad de ir más allá; lo más seguro es que esta actitud permanezca aún en tiempos de crisis, ante ella, las empresas responden con variaciones a su modelo de gestión y dejan de lado el largo plazo, es decir, no analizan la necesidad de modificar su modelo de negocio. Para que un modelo de negocio tenga éxito, es necesario innovar y esto de manera permanente. Ello requiere generar condiciones que incentiven la investigación aplicada para incrementar la productividad y, en consecuencia, la competitividad como la implementación de un producto o servicio nuevo. De esta manera permitirán a las empresas obtener mayores ventajas competitivas frente a sus competidores, así mismo el modelo de negocio y las estrategias que estas implican son parte fundamental para conseguir el éxito en el mundo corporativo. Los Centros de Innovación Tecnológica también deberían encontrar un modelo adecuado de negocio pensando en largo plazo teniendo una visión de futuro para que sepan cómo mantener e incrementar su s ingresos a través de la innovación.

Valeriano (2012) indica que debido al contexto mundial, con un escenario turbulento en el que vivimos, el Perú debe fortalecer su gestión pública haciendo de ella una gestión eficaz y eficiente, que se debe proyectar un dispositivo legal, que por la naturaleza de su contenido, requiera ser ampliamente debatido en las diversas instancias de los poderes del Estado para su aprobación, además deberá responder a las exigencias de una gestión pública de excelencia, que contribuya a mejorar la calidad de los servicios que se presta a la sociedad y a una revalorización del trabajador del sector público. Para tal efecto es importante revisar los antecedentes de reformas de la administración pública que se han desarrollado en países que han tenido éxito y tomar en cuenta su incidencia en el desarrollo de la regionalización de los sectores productivos y de servicios, con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades del frente interno nacional y las oportunidades y amenazas del entorno y en este contexto plantear una Reforma de la Administración Pública, que tome en cuenta las tecnologías de las informaciones y de las comunicaciones electrónica. Asimismo los Centros de Innovación Tecnológica deben buscar modernizar su gestión incorporando colaboradores idóneos en calidad humana, experiencia laboral, formación académica acreditada, ética y comprobada capacidad de adaptación a los cambios.

Galarza y Gómez (2001) en su estudio analizan el desarrollo sostenible del Perú definiendo los conceptos de desarrollo sostenible, gobernabilidad y cultura que afectan el desarrollo sostenible, explicando las principales características así como evidenciando el uso inadecuado de los recursos naturales y deterioro del medio ambiente. Así como identifican los sectores que puedan guiar el proceso, explicando que cumplen con los criterios establecidos, destacando aspecto claves de cada sector y aproximando los beneficios esperados. Los Centros de Innovación Tecnológica, por formar parte de las actividades de gestión pública, podrían trabajar en forma específica su desarrollo sostenible donde lidere la capacidad de innovación respondiendo a retos que se le presenten.

Yamada y Montero (2011) analizan la burocracia, corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú, y como este flagelo afecta en la clase más pobre de nuestro país proponiendo la desburocratización, «Los datos utilizados para la presente investigación muestran que se puede llegar a necesitar hasta diez trámites para culminar una gestión con

el Estado» que la simplificación administrativa no solo es buena para reducir los costos de transacción y aumentar la competitividad de la economía peruana, sino también para disminuir la carga inequitativa que pesa sobre las familias pobres del Perú. Es decir, eliminar las fuentes de corrupción a lo largo y ancho del Estado sería una política social progresiva. Los Centros de Innovación Tecnológica, al ser una entidad pública, no están exentos de esta burocracia por lo que debería tomar en cuenta cómo gestionar este aspecto para impedir que en su organización pulule la burocracia y traiga como consecuencia la corrupción e inequidad.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

García (2007), se plantea como objetivo realizar una síntesis acerca de las diversas reformas llevadas a cabo en el sector público en el ámbito internacional. Finalmente, el autor afirma que los países desarrollados están realizando reformas con el fin de que la administración pública adquiera ciertas características como agilidad y eficiencia. Además, García (2007), hace referencia a dos tipos de reformas: la primera es la apertura al mercado vía privatizaciones, asociaciones público-privadas o una competencia entre ambos sectores; la segunda es el uso de técnicas privadas en el ámbito público en la que destaca el uso de indicadores de gestión como una herramienta para la toma de decisiones. Estos indicadores permiten medir la economía, eficiencia y eficacia con que se prestan los bienes y servicios. Por ejemplo, se propone un indicador de efectividad operativa (actividades realizadas vs actividades planificadas), efectividad en ventas (ventas logradas vs ventas presupuestadas), eficiencia (recursos planificados vs recursos utilizados), calidad (cero quejas de los artesanos), entre otros. Estos indicadores y un cuadro de control de mando deberán ser parte del plan de gestión de los Centros de Innovación Tecnológica.

Albuquerque (2011), se planteó como objetivo presentar una nueva forma para enfocar el desarrollo económico local en países en vía de desarrollo. Entre los resultados a los que llega, destacamos los siguientes:

a. Concluye que están apareciendo factores relacionados con cambios radicales en los métodos de gestión empresarial; factores que depende de la organización productiva y de la gestión empresarial en cada ámbito local.

b. La gestión de los proyectos de desarrollo local, en al cual se enmarca la existencia de los Centros de Innovación Tecnológica, exigen también una nueva mentalidad alejada de la lógica del subsidio.
c. Los resultados que impacten en un verdadero desarrollo económico local dependen de la adoptar una nueva visión sobre la manera de gestionar las entidades.

Entonces, según Albuquerque (2011), una de las características de la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica es que pasarán de ser una gestión pasiva (a la espera de la subvención) a una gestión activa que busca sinergias de manera permanente con los diferentes actores del ámbito local. Además, el modelo de gestión debe tener suficiente flexibilidad funcional y financiera (sin dejar de lado las normas de control interno) suficiente como para que los Centros de Innovación Tecnológica se conviertan en actores que aporten al desarrollo económico de su localidad.

De La Torre (1997), llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo en España con el que buscaba proponer que la educación, la formación y el aprendizaje son los recursos fundamentales para que las organizaciones puedan hacer frente con éxito a las exigencias de adaptación y cambio teniendo en cuenta que actualmente vivimos en una sociedad centrada en el conocimiento y con fácil acceso a la información. De su investigación obtuvo como resultados que la sociedad tiene la creencia de que el aprendizaje que acompaña a la educación y a la formación es un proceso que no tiene fin, es algo permanente. Así, la formación continua tiene el efecto de ampliar y prolongar los efectos positivos del sistema educativo en las organizaciones y en la sociedad como conjunto. Siguiendo a De La Torre (1997) se rescata que una actividad relacionada con la capacitación permanente de los recursos humanos de los Centros de Innovación Tecnológica deberá ser considerada como una de las actividades principales del plan de desarrollo de los Centros de Innovación Tecnológica.

López (2007), en un estudio sobre la Nueva Gestión Pública en el que se propuso explicar dicho fenómeno, encontró dos puntos importantes:

a. Existe una convivencia de la burocracia de carrera (creada por las reformas estatales) superpuesta con segmentos tradicionales y estamentos tecnoburocráticos que pretenden asumir un "liderazgo de tipo gerencial".
b. En las administraciones públicas las formas de reclutamiento y promoción de los servidores públicos están basadas en el patronazgo más que en el mérito lo que debilita toda posibilidad de profesionalización.

En el plan de gestión de Recursos Humanos se deberá contemplar un programa de incentivos no sólo monetarios sino también de línea de carrera con el fin de formar cuadros profesionales que se encarguen de la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica por períodos largos. Así se evita problemas de "discontinuidad" y "pérdida de memoria institucional", ambos señalados por la autora.

Costamagna (2005), se planteó como objetivo de su investigación determinar que los territorios (entendidos como un espacio en donde diversas instituciones y agentes interactúan con un mismo fin) son un factor clave para el desarrollo de la sociedad y que el rol de los gobiernos locales, a raíz de los procesos de descentralización, es vital a través de la implementación de políticas locales integrales que ayuden a generar ventajas competitivas para las empresas y la población.

El investigador obtuvo como resultado que se debe comprender la manera acerca de cómo gestionar los recursos humanos, los recursos naturales, el capital y la innovación con los que toda sociedad cuenta. De esta manera la competitividad se transformará en un elemento dinámico que incorpora términos como conocimiento, difusión de tecnología e innovación.

Entonces, según Costamagna (2005), el plan de gestión de los Centros de Innovación Tecnológica deberá incluir elementos que permitan medir el impacto en la competitividad de las acciones que se realicen. Por otro lado, deberá considerarse actividades (como reuniones, foros, conversatorios) para lograr cooperación con otras entidades.

Pérez (2011), planteó como objetivo de su tesis realizar una descripción sobre las diferentes "recetas" en materia de administración pública y realizar un breve resumen de las reformas administrativas llevadas a cabo a nivel mundial en las últimas décadas pero incidiendo en las impuestas en Argentina en los años 90.
El autor concluye que las iniciativas revisadas cuyo fin era mejorar la administración pública se relacionan directamente con la idea de introducir mayor flexibilidad en la gestión de las organizaciones, garantizar el control, el resultado y la responsabilidad, desarrollar la competencia y ampliar las opciones. En pocas palabras, brindar un servicio receptivo a las necesidades del público (centrados en el cliente) y mejorar la gestión de los recursos humanos.

Sin embargo, es fundamental considerar que cada administración, en nuestro caso la podemos generalizar como "Administración o Gestión de los Centros de Innovación Tecnológica" responde a diagnósticos propios en cuanto a los problemas, carencias, oportunidades y fortalezas, pero el plan de gestión debe estar también centrado en el cliente.

De La Fuente & González (2008), se plantean como meta de su investigación, estudiar y proponer herramientas de información, control y apoyo a la gestión de las organizaciones; herramientas que les permitan evaluar la eficiencia que tienen en el manejo de sus recursos energéticos y materiales; todo ello con miras a una reducción del impacto medio ambiental y con miras a una mejora en su posición financiera.

Los autores concluyen que la creación de códigos de conducta enfocados en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa de las organizaciones, puede ser considerada como una punta de lanza que busca que las empresas identifiquen oportunidades de mejora internas (tanto en sus procesos productivos como en la forma en que desarrollan sus actividades), derivando en el desarrollo de empresas que buscan implementar estrategias y modelos de negocios que permitan alcanzar una actitud ganar-ganar respecto a la problemática medioambiental.

De acuerdo con este planteamiento, en el plan de gestión de los Centros de Innovación Tecnológica deberá proponerse una herramienta que se traduce en un sistema de información que provea de información al Consejo Directivo y al Director Ejecutivo, información no sólo del tipo financiera y de flujos sino también información no financiera (flujo de materiales, consumo de recursos, entre otros) que permitan la adecuada toma de decisiones. Esto podría tener como consecuencia favorable el desarrollo de ciertos intangibles como la reputación y la imagen pública

Martínez, Lara-Navarra & Beltrán (2006), analizaron los principales factores que influyen en la modernización de la administración pública.

Concluyeron que la evolución de la sociedad del conocimiento conlleva ciertos cambios sociales y económicos que han influido de manera decisiva en la gestión de las organizaciones públicas las mismas que asumen nuevas responsabilidades relacionadas con la configuración y el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Además que las entidades públicas requieren de la optimización de sus procesos mediantes los cuales capta, genera, demanda, distribuye o explota el conocimiento disponible.

Siguiendo a Martínez et al (2006), dentro de la gestión de interesados y del plan de comunicaciones es importante incluir a los Centros de Innovación Tecnológica, tal vez no sólo del MINCETUR sino también de PRODUCE esto con el fin de compartir y aprovechar el conocimiento generado. La gestión del conocimiento implica cooperar con otras organizaciones, compartir el conocimiento y reutilizarlo, además de la formación continua de los miembros de la organización.

La investigación de Aragón y Rubio (2005), se centró en determinar cuáles son los aquellos factores internos sobre los cuales las Pyme articulan su ventaja competitiva.
Su investigación concluye que el éxito competitivo de las empresas de menor tamaño se explica por lo siguiente:

- Por una gestión adecuada de los recursos financieros

- Por los recursos tecnológicos: para mejorar la posición competitiva es necesario adquirir o desarrollar activos tecnológicos.
- Por la innovación, esto es, analizar constantemente las mejoras que se pueden ir introduciendo en los procesos y productos
- Por las capacidades de marketing, demostrando así una clara orientación por el mercado y por el cliente
- Por la calidad del producto o servicio
- Por la dirección de los recursos humanos, prestando atención a prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y que permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo
- Por las capacidades directivas para gestionar la empresa
- Por la intensidad de las tecnologías de la información y comunicación.

Estos lineamientos se deberán tener en cuenta al momento de elaborar el plan de gestión de los Centros de Innovación Tecnológica con el fin de tener el objetivo puesto en la competitividad.

Llano (2006), en el estudio realizado se propuso revisar las principales vías de innovación del Sector Público y concluye que el sector público se encuentra dentro de los conceptos o factores que explican el crecimiento de un país, por lo que no puede mantenerse al margen de la innovación.

La innovación debería ser definida en un sentido más amplio como aplicación y generación de nuevas ideas, capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad. En esta línea de pensamiento, los Centros de Innovación Tecnológica, mejorando su eficiencia, podrán aportar mayor valor a la sociedad que se reflejará en una mejora continua en la organización.

Palomo (2009), tuvo como objetivo identificar la problemática de la Pymes relacionados con su gestión considerando que las Pymes son importantes para la economía y el desarrollo de un país por el número de empleos que representa y por el aporte a la

economía. El autor identificó factores externos e internos para determinar la problemática planteada, factores externos que son de tipo macroeconómico y en donde las Pymes no tienen ninguna injerencia en su solución y factores internos, de la misma organización, son los problemas derivados del apropia gestión donde las Pymes tiene responsabilidad en resolverlas. De igual forma en los Centros de Innovación Tecnológica se identifican problemas que hay que superar como: el problema limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, entre otros; y su principal función es tratar de insertar una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

El proyecto de Leibowicks (2011) tuvo como objetivo contribuir al desarrollo de iniciativas de capacitación con TIC para las MiPYME y concluyó que el avance tecnológico y el uso de dispositivos tecnológicos, el internet y el uso de teléfono celular contribuyen a incursionar en la era digital que imponen las TIC; la tecnología que se seleccione para la capacitación debe proporcionar una buena gestión de conocimiento, innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Entonces, las TIC continuarán siendo herramientas y medios eficientes que posibilitan la innovación y dinamizan los procesos productivos las MiPYME que las apliquen y en especial las Centros de Innovación Tecnológica lograrán fortalecer su base empresarial y sus capacidades, accederán al conocimiento, resolverán de forma innovadora sus problemas de desarrollo, responderán a las oportunidades y desafíos del entorno; el reto es no sólo ser usuaria de tecnología sino generadora de la misma.

López (2010), se propuso analizar los diferentes modelos de gestión existentes y concluyó que un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. Estos modelos favorecen la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización y son útiles para establecer criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Benavente (2005), se propuso realizar un análisis exploratorio acerca de la dinámica innovadora chilena con especial énfasis en el estudio de la institucionalidad pública de apoyo a este tipo de actividades. Previo a ello se definen algunos conceptos importantes respecto de la innovación tecnológica y su impacto en el crecimiento económico.

Comparando la situación tecnológica de Chile con nuestro país, podemos señalar que el gobierno peruano está tratando a través de la Centros de Innovación Tecnológica propulsar los Centros de Innovación que ayude a las organizaciones o clusters artesanales a fomentar y hacer más eficiente la gestión de actividades innovadoras pese a que aún existen falencias en su gestión.

Labell (2003), trata de definir la gestión de riesgos, al riesgo y como poder manejarlo dentro de los parámetros aceptables. La gestión de la reducción de riesgo comprende un componente esencial de una nueva visión del tema de los desastres, una visión que debe convertirse en una acción y enfoque permanentes. En este sentido, el factor de riesgo debe transformarse en un punto de referencia y parámetro que informa la planificación e instrumentación de todo proyecto de desarrollo. Los Centros de Innovación Tecnológica como institución no está exentos de encontrar amenazas y riesgos por lo que se puede trabajar para tener una respuesta frente a ellos y mitigar el impacto que pudiera sufrir.

Rubio (2006), encuentra soluciones prácticas para los distintos problemas que se le presentan al empresario, indistintamente pertenezca al sector público o privado. Cada empresa tiene sus particularidades y necesidades para ser dirigida. Por ello afirma que la empresa moderna tiene la necesidad de continuar y desarrollar las inversiones en formación y contar con los expertos en cada materia formativa. Para poder hacer frente a todos los posibles problemas que se presenten en la organización se debería tener alineados los fines, la misión y los objetivos. Los Centros de Innovación Tecnológica también debería aplicar modernas técnicas y aplicaciones prácticas para ser dirigidos técnicamente.

2.2. Bases teóricas

Se presenta una descripción de la literatura que existe sobre el tema de investigación.

2.2.1. Cultura Organizacional en Entidades Públicas

Peña (2007), encontró en su tesis que los términos cultura y clima organizacional están adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones sobre tales términos, los mismos que han dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Entonces, la cultura organizacional se puede identificar como un factor limitante de la sostenibilidad de las entidades públicas porque, según Peña (2007), el desarrollo de la misma permite a los trabajadores de la institución ciertas conductas e inhiben otras.

En los Centros de Innovación Tecnológica la cultura organizacional, entendida como los hábitos y costumbres del personal que labora en los mismos, es heredada del MINCETUR, que se refleja en una actitud pasiva, conformista, limitada a realizar el mínimos esfuerzo y un alto grado de temor al cambio.

2.2.2. La Administración Pública

Alva (2013), sostiene que el término "Administración Pública" se identifica de modo tradicional con el Estado. De igual manera, en los diccionarios de términos jurídicos se menciona a la Administración Pública como "el Poder Ejecutivo en acción con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos".

Añade que en la legislación peruana el concepto de Administración Pública ha ido variando con el transcurrir de los años, siendo pertinente realizar una evaluación de los textos de las normas que han regulado el tema administrativo a efectos de poder apreciar el mencionado concepto.

Mularz citado por Alva (2013) acuña la siguiente definición de Administración Pública: *"…aquella organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones"* (p. 1).

En la actualidad, en materia de Derecho Administrativo, la doctrina considera que cuando la Administración Pública ejerce función administrativa, lo debe hacer a través de las formas jurídicas que le están permitidas. Estas formas son: reglamentos, actos administrativos, contratos administrativos, actos de la administración y por último los hechos administrativos.

Estas manifestaciones de la administración pública pueden ser efectuadas tanto por (i) organismos, (ii) órganos y (iii) personas-órgano, las mismas que pueden ser estatales o privadas.

Para Muñoz Amato citado por Alva (2013) la Administración Pública es *"…un conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones y otras formas de conducta humana que determinan como se distribuye y ejerce la autoridad política y como se atiende los intereses públicos" (p. XX).*

Alva (2013) también cita a Morón Urbina quien manifiesta sobre este tema que:

"No se trata de un concepto unitario de lo que se conceptúa como Administración Pública aplicable a todos los ámbitos normativos e incluso para todo el ámbito del Derecho Público. Este catálogo no es opuesto ni deroga los contenidos del término Administración Pública establecidos para fines presupuestarios, de la contratación pública, o para fines de régimen laboral público. Se trata, exclusivamente, de un concepto para identificar a cuales entidades le serán aplicables las normas de esta Ley".(p. 3)

Finalmente, en la doctrina se precisa que la Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de

forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos ex profeso.
Gabel, Yamada y Dolan (2013), se plantearon como objetivo encontrar cuáles son aquellos valores netamente organizacionales en el sector público peruano y la influencia de los mismos en la gestión pública.

Los autores concluyeron que los servidores públicos tienen actualmente una visión moderna de la gestión de la administración pública en vista del contexto actual de la modernización de esta administración que atraviesa el sector público en Perú; la conceptualización de la gestión, actividades e indicadores de la gestión pública, en general y más específicamente en el caso peruano, han sido reformados y modificados hacia la preocupación por la eficiencia, rendimiento, desarrollo de indicadores de desempeño y efectividad, tanto a nivel de servidores como de la organización.

El plan de gestión de los Centros de Innovación Tecnológica contemplará indicadores que midan tanto el desempeño como la efectividad de los colaboradores y de la institución como productividad, ventas reales vs ventas proyectadas, rentabilidad, entre otros.

Ramírez-Aluja (2011), elaboró un documento de investigación cuyo objetivo fue indagar sobre el origen del concepto de innovación (dimensiones y características asociadas) y los efectos de aplicarlos en la gestión pública, esto con el fin de configurar un marco de referencia particular que posibilite encontrar un consenso respecto a ese concepto entre las organizaciones estatales.

El autor menciona que la innovación no es más que el proceso a través del cual los sistemas mantienen la congruencia con el entorno que los hace posibles y que se ve reflejado de distintas formas y adquiere modalidades diversas en las organizaciones como mejoras cualitativas en la prestación de servicios, nuevas formas de organización, nuevas formas de incentivar a los colaboradores, rediseño de procesos (“reinvención”), nuevas formas de

gestión y comunicación, cambios radicales en los modelos de negocio, incorporación de tecnología, entre otros. Lo más interesantes que todo se puede aplicar al sector público.

Ramírez-Aluja (2011), concluyó que la flexibilidad y capacidad de adaptación es vital en las organizaciones públicas por dos motivos: es garantía para sostener los esfuerzos orientados a impulsar frente a las nuevas realidades que se enfrenten; y porque es un mandato que supera la idea de gobernar y gestionar en el presente milenio.

Según Ausejo (2009), el Estado tiene la posibilidad de generar servicios que redunden en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, sólo es importante saber cómo estas instituciones púbicas están manejadas desde su interior y cómo se relacionen con otras instituciones; además, que sus objetivos, misión y visión estén alineadas y traigan como resultado el mejor servicio al ciudadano. Los Centros de Innovación Tecnológica son instituciones públicas peruanas deben tener claros sus fines y objetivos y que su estructura orgánica y de apoyo puedan producir lo esperado.

Cibotty y Sierra (2005), tuvieron como meta exponer conceptos fundamentales de la planificación del sector público y las bases metodológicas que podrían aplicarse en los países de la región. El sector público a menudo requiere de cambios importantes que no siempre son fáciles de alcanzar. En los CENTROS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA se desarrolla la planificación como sector público y se pretende realizar tareas de investigación.

Guerrero (2001), trata de explicar la palabra management por el concepto de gestión para referir a los nuevos modelos de gestión pública en el mundo y su situación hoy en día. Comparándola con los Centros de Innovación Tecnológica, quienes a su vez también buscan en su modelo de gestión pública mejorar sus habilidades de gestión aprovechando el desarrollo industrial y la innovación tecnológica que ayuden a fortalecer la competitividad de las mismas. Aunque dentro de su sistema se puede apreciar un fuerte aparato burocrático donde la burocracia se presenta como una organización y el papeleo se multiplica y crece lo

cual impide plantear soluciones eficientes; y que esto, finalmente, produce ineficiencia en la organización.

2.2.3. Burocracia

El objeto de Gonett (2012) es desarrollar una reflexión acerca de "¿cómo es posible el orden organizacional?" El autor considera que una manera de emprender dicha reflexión consiste en problematizar no tanto las teorías específicas y sus premisas meta-teóricas, sino en problematizar los supuestos de los que se parte para asumir la existencia del objeto organizaciones.

Como principal resultado se destaca lo siguiente:

"Pensar en las organizaciones como sistemas caracterizados por la racionalidad y la estructuración burocrática, lleva a que todo análisis de las mismas deba reconocer a estas dimensiones cómo relevantes en las preguntas por los fenómenos organizacionales. Resulta curioso, en este sentido, que una preocupación permanente de la sociología de las organizaciones hayan sido cuestiones vinculadas a la efectividad y eficiencia organizacional (aunque no desde la perspectiva gerencial o administrativa)" (p. 13).

Lo anterior podría explicar en parte el comportamiento que se observa en los funcionarios públicos cuyo foco de interés deja de ser la efectividad y eficiencia en la organización relacionados con la administración o gerencia de una entidad.

Adicionalmente, Gonnet (2012), menciona que la estructura burocrática que promete eficiencia y eficacia requiere de un alto grado de conformidad por parte de sus miembros, de lo contrario la eficiencia de las estructuras organizacionales será algo relativo según quién observe y cómo se conciban esas estructuras.

La efectividad burocrática depende de cómo se establezcan las reglas y los ordenamientos organizacionales, esto afecta directamente la posibilidad de éxito de los arreglos organizacionales (Gouldner, 1954 citado en Gonnet, 2012).

2.2.4. Teoría de Desarrollo Empresarial

La investigación de Díaz (2009), tuvo como propósito generar aportes teóricos sobre la formación del capital humano dentro de la acción compartida Universidad–Empresa, con el fin de incentivar temas relacionados con la competitividad y el desarrollo sostenible a través de una gestión del conocimiento alineada con las necesidades reales de la sociedad.

La autora concluye que la teoría del desarrollo se ha venido apartando de la visión puramente económica, para establecer una clara subordinación del crecimiento económico a los objetivos del desarrollo donde el crecimiento económico no debe ser el fin de las políticas de los países sino el medio que facilite el desarrollo de los seres humanos, por tanto, de la sociedad y de las organizaciones.

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. El momento de desarrollo de la empresa impone una interacción específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso entre la empresa y el entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo.

2.2.5. Las Competencias

Malvezzi (2008) citado por Tejada (2003) menciona que existen cuatro teorías sobre la competencia:

1. La explicación clásica: es la que se basa en las habilidades; las competencias son entendidas como recursos de las personas que se relacionan con el desempeño de las mismas.
2. La aproximación etnometodológica: las competencias se entienden como estructuras formadas por los recursos personales.
3. La teoría de las estructuras sociales: las competencias consisten en estructuras formadas por condiciones concretas del individuo y del entorno; por tanto, la competencia no necesariamente es la misma si se desarrolla en diversos contextos.
4. La perspectiva socio-histórica: las condiciones presentes en un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente.

2.2.6. Modelos de Gestión

Aragón & Sánchez (2002), se plantean como objetivo analizar las relaciones ente la orientación estratégica de las Pyme y los factores claves de gestión para comprobar si dichos vínculos existen y si se producen de igual forma que en la gran empresa. Así, encontraron los siguientes factores:

- Recursos tecnológicos e innovación: poner énfasis en la innovación de productos y mercados con el fin de conseguir una ventaja competitiva.
- Flexibilidad y diseño organizativo: aplicar prácticas como subcontratación, empleados a tiempo parcial, entre otras, con el fin de ser más flexibles debido a la continua necesidad de innovación y adaptación.
- Cooperación: realizar acuerdos de cooperación como una alternativa estratégica para mejorar la competitividad (al tener acceso mayores recursos).
- Recursos Humanos: poner énfasis en el desarrollo de sistemas de gestión de recursos humanos como reclutamiento y selección externa, diseñar sistemas de evaluación enfocados en el rendimiento y recompensas como una parte variable de la remuneración.

Además, tipifican así a las Pymes:

- Defensivas: empresas que se concentran en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado.
- Exploradoras: buscan continuamente oportunidades de mercado.
- Analizadoras: actúan de modo defensivo o explorador dependiendo del entorno en el que se encuentren.

Como resultados mostraron que las Pymes exploradoras se caracterizan por una mejor posición tecnológica que las analizadoras y defensivas, así como un mayor grado de innovación y uso de las TIC que las Pyme defensivas.

Las exploradoras practican un mayor número de prácticas flexibles y tienen un mayor desarrollo organizativo que las defensivas.

Las exploradoras se preocupan más por la gestión de los recursos humanos, lo que se traduce en una función más desarrollada.

Los Centros de Innovación Tecnológica deberán adoptar un patrón estratégico "explorador" buscando continuamente nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos, esto será un medio para conseguir su ventaja competitiva. Esta orientación está en línea con la búsqueda de la autosostenibilidad.

Los Centros de Innovación Tecnológica no podrían tener un patrón estratégico “defensivo” porque se concentrarían en un limitado ámbito del mercado y tampoco “analizadoras” porque tendrían un comportamiento errático, ambos patrones no concuerdan con las funciones para las que han sido creados los Centros de Innovación Tecnológica.

Martínez (2013), se propuso desarrollar y definir un modelo de gestión que permita llevar a cabo una estrategia de garantía. El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso para la dirección; realizando este primer paso se podría asegurar el mejor desarrollo dentro de la organización de los Centros de Innovación Tecnológica y reconfigurando periódicamente su modelo se prestaría un mejor servicio a los usuarios, aclarando primero cuales son su objetivos, alcance y que recursos necesitan para llevar a cabo este tipo de innovación que debe ser una innovación más reactiva eficiente y eficaz.

2.2.7. Los Centros de Innovación Tecnológica

Los Centros de Innovación Tecnológica son instituciones cuyo objetivo principal es mejorar la competitividad de la artesanía peruana en diversos mercados para lo cual realizan un trabajo permanente con los artesanos, con asociaciones de artesanos y con empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de artesanías.

Para lograr este objetivo utilizan instrumentos y herramientas que les permiten a los artesanos innovar sus productos (por ejemplo, capacitación en diseño) y que les facilita el acceso a nuevas tecnologías de producción.

De esta manera los Centros de Innovación Tecnológica posibilitan ampliar y diversificar la oferta exportable de productos artesanales, fomentando la participación de los artesanos en ferias y ruedas de negocio de forma tal que están en contacto directo con el mercado de destino.

Según la Ley de Centros de Innovación Tecnológica, se podrán constituir este tipo de centros tanto públicos como privados con la finalidad de promover la innovación tecnológica y el desarrollo de las actividades artesanales y turísticas, bajo el ámbito de competencia del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Acerca de la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del Viceministro de Turismo, tiene a su cargo la promoción, supervisión y gestión de los mismos para lo cual cuenta con los recursos establecidos en el inciso d) del artículo 42 de la Ley Nº 27153 sustituido por el artículo 20 de la Ley Nº 27796, en la forma prevista en el mismo.

Mediante Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, se podrán crear Centros de Innovación Tecnológica del Estado, en la modalidad de Proyectos Presupuestales, los mismos que gozarán de autonomía técnica, financiera, económica y administrativa. Sin embargo, en la práctica real, sólo existe, y de manera parcial, la autonomía técnica, con mayor énfasis en los Centros de Innovación Tecnológica del Estados.

También se menciona que son recursos de los Centros de Innovación Tecnológica del Estado los siguientes: a. Los que les transfiera el Estado, b. Los provenientes de la cooperación técnica internacional, c. Los generados como consecuencia de sus actividades, d. Las donaciones que reciba y e. Otros recursos que se les asigna para sus fines.

En este punto es importante mencionar que, en el caso de los Centros de Innovación Tecnológica del Estado, los recursos generados como consecuencia de sus actividades no

son de libre disponibilidad del mismo. Estos recursos son depositados en las cuentas corrientes que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo mantiene en el Banco de la Nación.

Por otro lado, estos Centros de Innovación Tecnológica del Estado, sólo pueden cobrar por los servicios estipulados en su Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y al precio fijado en el mismo.

Acerca de su estructura orgánica, los Centros de Innovación Tecnológica contarán con un Consejo Directivo, un Director Ejecutivo y un Consejo Consultivo.

El Consejo Directivo estará conformado por un representante del titular del sector, un representante de PROMPERÚ y dos representantes de los empresarios del sector correspondiente, quienes serán propuestos por el titular del sector.

El Director Ejecutivo tiene a su cargo la gestión administrativa, técnica y económica, y será designado por el titular del sector a propuesta del Consejo Directivo.

El Consejo Consultivo estará integrado por representantes de instituciones públicas y privadas vinculadas con el sector correspondiente.

2.2.8. Las Buenas Prácticas del Project Management Institute (PMI)

El Project Management Institute es la institución líder de la ciencia de la Gerencia de Proyectos y administra un reconocido programa de certificación internacional de la más alta calidad validado con ISO 9001.

El objetivo del Project Management Institute es formar profesionales en Gerencia de Proyectos usando la metodología estándar líder a nivel mundial desarrollada por ellos mismos y prepararlos para las certificaciones en gerencia de proyectos más prestigiosas a nivel internacional como son la certificación Project Management Professional (PMP) y la

certificación Certified Associate in Project Management (CAPM) las que acreditan que, quien la posee, está en capacidad de gerenciar exitosamente un proyecto.

El Project Management Institute también tiene como objetivo establecer estándares de gerencia de proyectos, organizar seminarios y programas educativos y administrar la certificación de profesionales.

El estándar de procesos definidos por el Project Management Institute ha sido adoptado como norma ANSI (American National Standards Institute) y está siendo referenciado por la ISO (International Organization for Standarization).

Las buenas prácticas del Project Management Institute están detalladas en el documento *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK) los cuales son un estándar reconocido a nivel global para la dirección de todo tipo de proyectos.

Por estándar se hace referencia a normas, métodos, procesos y prácticas establecidas para la gestión de proyectos. Cabe resaltar, que al igual que en otras profesiones, el conocimiento evolucionó a partir de prácticas reconocidas por los profesionales dedicados a la dirección de proyectos quienes han contribuido al desarrollo de las mismas.

De acuerdo con el Project Management Institute, la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas pueden tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto.

El documento más importante que recoge las buenas prácticas es la *Guía del PMBOK* que identifica un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos que son generalmente reconocidos como buenas prácticas. El concepto "generalmente reconocidos" hace referencia a que los conocimientos y prácticas son aplicables a la mayoría de los proyectos y que existe un consenso sobre su valor y utilidad; el concepto "buenas prácticas" se relaciona con la idea de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, tiene el efecto de incrementar las posibilidades de éxito de un proyecto.

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas regularmente como Grupos de Proceso:

- Grupos de Procesos de Inicio: procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto en curso y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupos de Procesos de Planificación: procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar objetivos y definir el curso a seguir para lograr los objetivos del proyecto.
- Grupos de Procesos de Ejecución: procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto y así cumplir con las especificaciones del mismo.
- Grupos de Procesos de Monitoreo y Control: procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto, identificar cambios potenciales en plan e inicia los cambios necesarios.
- Grupos de Procesos de Cierre: procesos realizados para cerrar el proyecto o fase de manera formal.

Los 47 procesos de la dirección de proyectos se agrupan en 10 Áreas de Conocimiento cada una de las cuales representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

A continuación se explica cada una de las Áreas de Conocimiento.

a. <u>Gestión de la Integración</u>

Área de conocimiento que incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de gestión de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Proyecto.

En el contexto de la gestión de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, la comunicación, y las acciones de integración que son cruciales para la ejecución del proyecto hasta su finalización, controlado con éxito la gestión de las expectativas de las partes interesadas y los requisitos de reuniones.

b. Gestión del Alcance

Área de conocimiento que incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y sólo el trabajo requerido, para completarlo con éxito.

El alcance del Producto hace referencia a las propiedades y funciones que caracterizan a un producto, servicio o resultado mientras que el alcance del Proyecto hace referencia al trabajo que se necesita realizar para entregar un producto, servicio o resultado con las propiedades y funciones especificadas.

c. Gestión del Tiempo

Área de conocimiento que incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o persona. Además, cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases.

d. Gestión del Costo

Área de conocimiento que gestiona la estimación, presupuesto y control de los costos de manera que el proyecto pueda culminar dentro del presupuesto aprobado. En proyectos pequeños, la estimación de costos y preparación de costos están tan ligadas que se consideran un solo procesos.

La definición temprana del alcance del proyecto es crítica para los costos. El trabajo involucrado los procesos la Gestión de Costos está precedido por la planificación del equipo del proyecto dada por Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

e. Gestión de la Calidad

Área de conocimiento que incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto y se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto.

f. Gestión de los Recursos Humanos

Área de conocimiento que incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto.

g. Gestión de las Comunicaciones

Área de conocimiento que incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

h. Gestión de los Riesgos

Área de conocimiento que incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en el proyecto.

Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

i. Gestión de las Adquisiciones

Área de conocimiento que incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto

j. Gestión de Interesados

Área de conocimiento que incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto por lo que es necesario analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y desarrollar estrategias de gestión a fin de lograr una adecuada participación de los interesados. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

2.2.9. Government Extension to the PMBOK Guide

Este documento es la extensión del PMBOK para ser aplicada a proyectos del Estado. Parte del hecho de que los proyectos desarrollados por el gobierno están enfocados más en el beneficio de los ciudadanos que en los resultados financieros.

Existen dos factores importantes relacionados con los proyectos públicos:

- La ley que estipula términos precisos para la ejecución, administración y responsabilidades sociopolíticas en los proyectos
- Responsabilidad del equipo del proyecto porque son como los administradores del interés público.

En cada área de conocimiento se detalla los ítems que se mantienen, los ítems nuevos y los ítems que son cambiados.

Gestión de la Integración

En el proceso 4.7 Cierre del Proyecto, se cambia "Activos de los Procesos de la Organización" en las salidas para hacer referencia a que en proyectos públicos es necesario mantener los registros de todo el proyecto para, por ejemplo, futuras auditorías.

Gestión del Alcance

En el proceso 5.3 Creación de la EDT, se incluye "Análisis de Interesados" como entrada por el impacto que tiene en los proyectos públicos.

En el proceso 5.4 Verificación del Alcance, se incluye "Herramientas de Comunicación" como salida porque la revisión del alcance puede generar flujos adicionales de información de diversas fuentes como congresistas, entidades financiadoras, entre otros.

En el proceso 5.5 Control del Alcance, se incluye "Salidas Externas" como entrada porque el alcance de los proyectos públicos generalmente están sujetos a aprobación por parte de las autoridades.

Gestión del Tiempo

En el proceso 6.5 Elaboración del Cronograma, se modifica "Declaración del Alcance" en las entradas en el sentido que en proyectos públicos el ciclo anual del presupuesto es algo único y una de las restricciones más complicadas porque éstos son para un año. Esto implica que los proyectos deben ser divididos en partes de un año cada una.

En el mismo proceso, se incluye "Duración del Proyecto" como entrada porque los gerentes de proyectos deben trabajar con el cliente para determinar el alcance del proyecto y una adecuada estrategia para lograr los objetivos del proyecto.

Finalmente, y también en el mismo proceso, se incluye "Obligaciones" como técnicas y herramientas porque las obligaciones o cargas del proyecto ayudan a controlar la restricción de que los presupuestos son anuales.

Gestión de los Costos

En el proceso 7.2 Presupuesto, se incluye "Ciclo Anual del Presupuesto" como entrada porque, como se ha mencionado, los presupuestos son generalmente anuales en los proyectos públicos.

En el mismo proceso, se incluye "Financiamiento Dividido" como herramientas y técnicas porque los proyectos pueden tener más de una fuente de financiamiento; "Financiamiento Combinado" como herramientas y técnicas porque los proyectos pueden ser financiados por otra oficina de menor nivel perteneciente al Estado; con esta práctica se logra asegurar el compromiso de ese nivel de gobierno con el proyecto; "Financiamiento por Contrapartida" como herramientas y técnicas porque algunos proyectos públicos incluyen financiamiento del sector privado; y se incluye "Subvenciones" porque constituyen una fuente adicional de financiamiento.

En el proceso 7.3 Control del Costo, se modifica "Reportes de Desempeño" en entrada en el sentido de que los reportes no solamente son internos sino que también son revisados por las fuentes externas de financiamiento.

Gestión de la Calidad

En el proceso 8.1 Planificación de la Calidad, se modifica "Factores Ambientales de la Empresa" en la entrada en el sentido de que las regulaciones gubernamentales, reglas, estándares y lineamientos relacionados con el área de aplicación del proyecto pueden afectar el mismo.

En el mismo proceso, se modifica también "Activos de la Empresa" en la entrada porque a nivel del gobierno, la política de calidad está basada en leyes o políticas establecidas por el Estado.

En el mismo proceso, se modifica también "Herramientas Adicionales de Planificación de la Calidad" en herramientas y técnicas porque se incluye presupuesto basado en resultados como herramienta adicional.

También en el mismo proceso, se incluye "Presupuesto Basado en Resultados" como herramientas y técnicas por el problema que significa los presupuestos anuales; los gobiernos usan esta herramienta como una alternativa al rígido proceso anual.

Por último, también en este proceso, se incluye "Notificación de No Cumplimiento" en las salidas porque la mejora de calidad también se apoya en observar el nivel de calidad logrado durante auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, entre otros.

Gestión de los Recursos Humanos

En el proceso 9.1 Planificación de los Recursos Humanos, se modifican "Factores Ambientales de la Empresa" y "Activos de la Empresa" en las entradas porque existen factores adicionales que tienen una implicancia particular en los proyectos públicos. Por ejemplo, existen restricciones que pueden limitar la flexibilidad en este proceso de planificación como la estructura organizacional, las condiciones económicas, el sistema de servicio civil, entre otras. En cuanto a los activos de la empresa, se debe considerar que en el sector estatal se puede solicitar hacer pública todo tipo de información.

En las salidas del mismo proceso, se modifica "Roles y Responsabilidades", porque en proyectos públicos la autoridad para tomar decisiones claves, podría no ser delegada a personas que no sean funcionarios públicos.

En el proceso 9.2 Adquisición del Equipo del Proyecto, se incluye a "Equipos Híbridos" en herramientas y técnicas, porque los equipos de trabajo estarán compuestos por personal nombrado por el gobierno y los que son contratados temporalmente para desarrollar un proyecto lo que afecta el desarrollo del mismo porque podrían tener puntos de vista y motivaciones diferentes.

También se incluye "Salario Predominante" como herramientas y técnicas porque algunos gobiernos desean que a los trabajadores del proyecto se les pague el sueldo "modelo" prevaleciente en el área geográfica de desarrollo del mismo.

Gestión de las Comunicaciones

En el proceso 10.1 Planificación de las Comunicaciones, se modifica "Factores Ambientales de la Empresa", "Activos de la Empresa" y "Plan de Gestión del Proyecto" en las entradas. El primero de ellos en el sentido de que en los proyectos públicos es necesaria la comunicación pública en la que factores políticos y sociales tienen un impacto significativo en la planificación del alcance, medios y tiempo de las comunicaciones; el segundo de ellos cambia porque los gerentes de proyectos están sujetos a lo que se les tiene permitido mantener de manera confidencial; el tercero porque se debe tener en cuenta que existe una falta de comprensión sobre la complejidad del proceso de comunicaciones entre los miembros del equipo, sponsors y otros grupos de interés y que se asume que se está trabajando con o para el gobierno, sus funcionarios y sus electores.

También se modifican las dos técnicas y herramientas de este proceso, "Análisis de los Requerimientos de Comunicaciones" y "Tecnología de las Comunicaciones". El primero porque las necesidades de información de los grupos de interés de la organización tienen requerimientos particulares basados en compartir la información bajo una estructura burocrática y el segundo porque la tecnología usada para transferir información puede variar de manera significativa entre una oficina y otra lo que las puede hacer poco compatible.

Por último, y siempre dentro del proceso 10.1, se modifica la salida "Plan de Administración de las Comunicaciones" porque en los proyectos públicos, más que los gerentes de proyectos, son los funcionarios públicos quienes generalmente tienen el control sobre las comunicaciones.

En el proceso 10.2 Distribución de la Información, en Herramientas y Técnicas se modifican "Sistemas de Recojo de información" y "Métodos de Distribución de la Información", el primero porque en muchos países se han adoptado leyes que requieren que los sistemas del gobierno apliquen una política rigurosa para mantener altos niveles de seguridad en la información y comunicaciones además de preservar la privacidad de los ciudadanos pero a la vez asegurando el acceso a información. El segundo porque en

proyectos públicos también es necesario distribuir la información a través de los medios de comunicación, conferencias de prensa, reportes públicos, entre otros.

En el mismo proceso, se modifica una salida, "Activos de la Empresa" porque en vista de que en los proyectos públicos el grupo de interés más importante son los ciudadanos, las notificaciones a los grupos de interés deben incluir comunicación de la información pública. Además, las auditorías del gobierno requieren que toda información sea guardada por un plazo entre 5 y 10 años luego de finalizado el proyecto.

En el proceso 10.3 Desempeño del Reporte, se modifica "Reuniones de Revisión de la Situación" en Herramientas y Técnicas porque en proyectos públicos este tipo de reuniones incluye revisiones periódicas parte de los financiadores o autoridades supervisoras del proyecto como, por ejemplo, una misión de revisión del Banco Mundial.

También en este proceso, se modifica "Acciones Correctivas Recomendadas" en las salidas porque frecuentemente se solicitan cambios que afectan ajustes en el presupuesto como un producto de la revisión de la performance. En proyectos públicos, como ya ha sido mencionado, el presupuesto es anual por lo que los fondos no utilizados son devueltos a la fuente de financiamiento al finalizar el año y se debe solicitar financiamiento adicional para alinear el alcance planificado con la línea base del proyecto.

En el proceso 10.4 Gestión de los Grupos de Interés se modifica "Métodos de Comunicación" en herramientas y técnicas, y "Activos de la Empresa (actualización)" en las salidas. El primero porque en el sector público incluye herramientas específicas para distribuir la información a comisiones parlamentarias y para el público en general. En cuanto al segundo, para proyectos del sector público, las actualizaciones también incluyen comunicación externa al público y a otras entidades oficiales que contribuyen a la percepción general del gobierno.

Gestión del Riesgo

En el proceso 11.1 Planificación de la Administración del Riesgo, se incluye "Leyes y Regulaciones" como entrada porque las leyes y regulaciones establecen limitaciones en cada proyecto y definen riesgos que los ciudadanos podrían no aceptar.

En las salidas del mismo proceso se modifica "Planificación de la Gestión del Riesgo" porque los proyectos públicos son más susceptibles al riesgo político que los proyectos privados. Además, las fuentes de riesgo político varían y pueden incluir los niveles de gobierno (local, regional o nacional), conflictos con otros grupos de interés y cambios conforme avanza el proyecto.

En el proceso 11.2 Identificación del Riesgo, se modifica "Técnicas para Recolectar la Información" en las herramientas y técnicas. La modificación se relaciona con que el foco de las técnicas descritas en el PMBOK porque se centran en factores que afectan a los ciudadanos y a los órganos de gobierno. Asimismo, se incluye "Análisis de los Grupos de Interés" porque luego de recoger información de los ciudadanos mediante entrevistas es necesario el análisis de dicha información.

En el proceso 11.3 Análisis Cualitativo del Riesgo, se incluye "Revisión Pública" en herramientas y técnicas porque si hubiera algún punto de controversia en los proyectos públicos, el proyecto será sometido a escrutinio a través de una revisión pública, lo cual sirve al gobierno para conocer la voluntad de los ciudadanos.

En el proceso 11.4 Análisis Cuantitativo del Riesgo, se modifica "Plan de Administración del Proyecto" porque en proyectos públicos un plan de administración del riesgo por lo general incluye una planificación de la administración del medio ambiente.

Gestión de las Adquisiciones

En el proceso 12.1 Planificación de las Compras y Adquisiciones, se modifica "Factores Ambientales de la Empresa" y "Activos de la Empresa" en entradas. El primero porque ciertos condiciones del mercado pueden variar con respecto al sector privado cuando se

contrata con el sector público y como resultado podría existir menos vendedores que tienen la capacidad y la voluntad de contratar con el gobierno.

En técnicas y herramientas se modifica "tipos de contrato" porque, para el sector estatal, pueden haber otros tipos de contratos como contratos de precio unitario, cronogramas de asignación múltiple, entre otros. Por otro lado, se incluye "grados de competencia" como competencia abierta, dejar de lado o un solo proveedor, y "grados de calificación" porque el estado requiere que el vendedor tenga ciertos requisitos mínimos para calificar como vendedor con menor responsabilidad, mejor valor basado en precio y calificaciones, y, selección basada en calificaciones.

En salidas se modifica la salida "Plan de Gestión de las Adquisiciones" porque se debe incluir los requerimientos de cualquier ley, reglas y regulaciones aplicables respecto a contratar con el sector público.

En el proceso 12.2 Plan de Contrataciones, se incluye "Formatos Estándar" en herramientas y técnicas porque en las adquisiciones con el estado, se utilizan formato pre-establecidos para ofertar así como en otros documentos contractuales.

En el proceso 12.3 Respuesta de Vendedores, se modifican las tres herramientas y técnicas: "reunión de postores", "publicidad" y "lista de vendedores calificados". El primero porque en el sector público las reuniones con postores es uno de los varios tipos de comunicación permitidas con vendedores potenciales; el segundo porque algunas jurisdicciones estatales requieren publicitar de manera pública cierto tipo de iniciativas de adquisiciones; y el tercero porque para ser considerado un vendedor calificado, un vendedor potencial debe tener las calificaciones mínimas para ejecutar el trabajo del proyecto. También se modifica "Lista de Vendedores Calificados" en las salidas porque el gobierno debe invitar a todos los vendedores calificados para que presenten una propuesta sobre un cierto valor.

En el proceso 12.4 Selección de Vendedores, se modifican "Sistemas de Ponderación", "Negociación de Contratos" y "Técnicas para Evaluar Propuestas" en las técnicas y

herramientas. El primero porque en las compras estatales, el sistema de ponderación está descrito en los documentos de compras el mismo que incluye la importancia relativa de cada criterio de evaluación; el segundo porque el gobierno no permite negociar contratos que están por encima de determinados montos; y el tercero porque, en las compras estatales, los postores envían sus propuestas en sobres cerrados que son abiertos en eventos públicos.

Además, se incluyen "Leyes de Indemnización y Preferencia" y "Procedimientos de Quejas y Reclamos" como nuevas herramientas y técnicas. El primero porque usualmente se utiliza preferencias en las compras para alcanzar metas sociales y económicas como preferencia geográfica, grupos de pobladores y pequeñas empresas; y el segundo porque los gobiernos tienen procedimientos administrativos para entablar quejas y reclamos respecto a las indemnizaciones.

En el proceso 12.5 Administración de los Contratos, se modifica "Información del Desempeño del Trabajo" en entradas porque los vendedores envían los comprobantes o requerimientos de pagos de manera periódica y tal como se especifique en el contrato. Adicionalmente, se incluye "Reclamos" porque si el gobierno rechaza un cambio solicitado por el vendedor, éste puede convertirse en un reclamo.

En las herramientas y técnicas del mismo proceso, se modifican "Inspecciones y Auditorías" y "Administración de Reclamos". El primero de ellos porque, dependiendo del tipo de contrato, existen varias clausulas de inspección; el segundo porque el gobierno generalmente tiene un proceso estructurado para solución de controversias; al margen de ello, el proceso puede tomar varios años antes de llegar a una solución.

Por último, en el proceso 12.6 Cierre de Contratos, se modifica "Auditorías a las Adquisiciones" en técnicas y herramientas porque en las compras públicas un proceso de auditoría también podría abordar, por ejemplo, la revisión de conformidad con políticas públicas.

En las salidas del mismo proceso, se modifica “Activos de la Empresa (actualización)” porque se incluye, por ejemplo, reportes de cumplimiento de políticas.

2.3. Discusión teórica

La gestión es un conjunto de disciplinas que en los Centros de Innovación Tecnológica a través de sus lineamientos fortalecerán capacidades logrando la creación de valor que permitirá contar con herramientas que ayuden en la búsqueda de su autosostenibilidad.

El Plan de Gestión de Recursos Humanos, como se revisó en el marco teórico, permite un acercamiento a identificar las necesidades de los Centros de Innovación Tecnológica para reafirmar las diferentes áreas pertinentes para su gestión integral, fortaleciendo sus capacidades, buscando nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación para conseguir su ventaja competitiva.

En la revisión de antecedentes se ha encontrado investigaciones sobre el efecto de la cultura organizacional en el desarrollo de las instituciones así como las características (modelos flexibles y funcionales, capacidad de adaptación, gestión de la influencia gubernamental, entre otros) que deberían identificarse en los Centros de Innovación Tecnológica con el fin de lograr objetivos estratégicos y la creación de valor.

Por ejemplo, de Albuquerque (2011), se puede enfatizar que la gestión de los proyectos de desarrollo local, en al cual se enmarca la existencia de los Centros de Innovación Tecnológica, exigen también una nueva mentalidad alejada de la lógica del subsidio y que los resultados que impacten en un verdadero desarrollo económico local dependen de la adoptar una nueva visión sobre la manera de gestionar las entidades.

Asimismo, se han encontrado estudios que abordan temas relacionados con la gestión de los recursos humanos, gestión de los stakeholders, tratamiento de las comunicaciones y temas relacionados con el financiamiento.

Es el caso de Trefogli (2013) de quien se puede rescatar que las capacitaciones y evaluaciones de personal periódicas podrían elevar el desempeño del personal lo que impactará en un mejor servicio a clientes y consumidores.

Entonces es necesario estructurar procedimientos estratégicos de aplicación de técnicas y herramientas de análisis, monitoreo y control de proyectos bajo el enfoque PMI, que ayudará a los profesionales que administran proyectos a adaptar un plan de gestión integral que sirva como una herramienta a las Centros de Innovación Tecnológica lograr sus objetivos

El plan de gestión integral estará centrado en el fortalecimiento de capacidades, articulación y promoción comercial, e, infraestructura y tecnología. Elaborando planes de gestión bajo el enfoque de las buenas prácticas del PMI relacionados con las áreas de conocimiento del PMBOK se incrementará la probabilidad de éxito en la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Los lineamientos de gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica contribuyen a la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica.

2.4.2. Hipótesis específicas

1) Los factores críticos de gestión de índole social, político y organizacional limitan la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes al MINCETUR.

2) Las áreas de conocimiento Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados son pertinentes para la gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica.

3) El plan de gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica se basa en el fortalecimiento de capacidades, articulación y promoción comercial, e, infraestructura y tecnología.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las poblaciones y el marco muestral de cada una de ellas así como los métodos y técnicas de investigación que fueron aplicados.

3.1. Diseño de Investigación

El método de investigación incluye aspectos indispensables para comprender el procedimiento científico de la tesis; entre ellos tenemos identificar el diseño que se va a utilizar. La presente investigación utiliza un diseño no experimental. Se utilizará este diseño porque la investigación tiene como finalidad identificar y describir los lineamientos de gestión integral de los Centros de Innovación Tecnológica para promover su autosostenibilidad bajo el enfoque de las buenas prácticas del Project Management Institute; además es comparativo, reflejado en sus objetivos específicos porque se va a recolectar información relevante de Centros de Innovación Tecnológica (o entidades similares) nacionales y extranjeros con el fin de identificar semejanzas y diferencias respecto a la gestión de los mismos.

Al utilizar esta información, los Directores Ejecutivos de los Centros de Innovación Tecnológica tendrán una herramienta importante de gestión.

3.2. Población y Muestra

En esta investigación se utilizarán tres poblaciones.

La primera población está conformada por los Centros de Innovación Tecnológica pertenecientes a la Red de Centros de Innovación Tecnológica del MINCETUR. Los criterios de inclusión y exclusión es que sean Centros de Innovación Tecnológica públicos o Centros de Innovación Tecnológica privados. Considerando estos criterios, el tamaño de la población asciende a 10 Centros de Innovación Tecnológica.

En cuanto al muestreo, se utilizará un muestreo no probabilístico intencional porque se basa en el criterio de los tesistas y porque la población es pequeña.

El marco muestral es el siguiente:

- CITE Cerámica Chulucanas
- CITE Textil Camélidos Huancavelica
- CITE Camélidos Sudamericanos Puno
- CITE Joyería Catacaos
- CITE Joyería Koriwasi
- CITE Utcubamba
- CITE Arequipa
- CITE Ccatcca Cusco
- CITE Ucayali
- CITE Sipán

La segunda población está conformada por profesionales con certificación Project Manager Professional (PMP). Los criterios de inclusión y exclusión es que sean docentes de la Escuela de Posgrado de la UPAGU. Considerando estos criterios, el tamaño de la población asciende a 5 profesionales.

En cuanto al muestreo, también se utilizará un muestreo no probabilístico intencional porque se basa en el criterio de los tesistas y porque la población es pequeña; la muestra asciende a tres profesionales.

El marco muestral es el siguiente:

- Ing. Paul Villacorta
- Ing. Giovanna Tito
- Ing. Claudio Obregón

La tercera población son Centros de Innovación Tecnológica (o entidades con funciones similares) del extranjero. Los criterios de inclusión y exclusión son los siguientes:

- Orientadas al sector artesanías de su país.
- Ubicados en latinoamérica

Considerando estos criterios, el tamaño de la población asciende a dos centros de innovación. En cuanto al muestreo, también se utilizará un muestreo no probabilístico intencional.

El marco muestral es el siguiente:

- Artesanías de Colombia
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)

La cuarta población corresponde a los siguientes documentos:

- Planes Estratégicos
- Planes Operativos
- Informes Anuales de Gestión

Para la población de los Centros de Innovación Tecnológica, el marco muestral se identificó mediante comunicación electrónica con la Sra. Rosa Fuentes, funcionaria de la DCITEs. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico no intencional. Se contactará con cada responsable de los CITEs mediante correo electrónico para asegurar su compromiso de participar en la investigación.

Para la población de los profesionales PMPs, el marco muestral se identificó mediante consulta verbal a la Escuela de Posgrado de la UPAGU. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico no intencional. Se contactará con cada profesional mediante correo electrónico para asegurar su compromiso de participar en la investigación.

Con relación a la revisión documentaria, el marco muestral se definió mediante un muestreo probabilístico no intencional. Se contactará con las dos entidades identificadas a través de la DCITEs para obtener los documentos que se necesita, además se explorarán las páginas web institucionales.

3.3. Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		
VARIABLE(S)	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**
Lineamientos de Gestión Integral		Cronograma de Actividades Presupuesto Anual Indicadores de Calidad Recursos Humanos Matriz de Riesgos Plan de Adquisiciones Matriz de Interesados
VARIABLES INDEPENDIENTES	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**
Factores críticos de gestión	Gestión Humana Clima Organizacional Dependencia Operaciones Intervención	Línea de Carrera Plan de Compensaciones Capacitación Proceso de Reclutamiento Contratación Alcance Colaboradores Percepción Resultados Relación Gobierno-CITE
Áreas de conocimiento	Buenas Prácticas del PMI	Integración Alcance Tiempo Costo Calidad Recursos Humanos Comunicaciones Riesgos Adquisiciones Interesados
Plan de de gestión integral	Plan Estratégico Plan Operativo	Política Periodicidad Estructura Gestión Sistemas de Información Capacitación Mercado Investigación Promoción Innovación

3.4. Instrumentos

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se emplearán dos instrumentos que serán aplicados en los Centros de Innovación Tecnológica, a los profesionales PMPs y a los Centros de Innovación del extranjero.

En primer lugar se usará la entrevista a profundidad. Este instrumento servirá para obtener información profunda sobre la gestión integral de las organizaciones así como comprender las experiencias de los entrevistados sobre el tema, y está dirigido a los Centros de Innovación Tecnológica y a los profesionales PMPs.

Contiene las siguientes áreas de interés:

Gestión Humana	Calidad
Clima Organizacional	Recursos Humanos
Dependencia	Comunicaciones
Operaciones	Riesgos
Intervención	Adquisiciones
Integración	Interesados
Alcance	Plan Estratégico
Tiempo	Plan Operativo
Costo	

El segundo instrumento que se utilizará será la revisión documentaria ya que las poblaciones Centros de Innovación Tecnológica y Centros de Innovación del extranjero requieren una investigación sobre instrumentos de gestión integral.

3.4.2. Detalle de instrumentos

a) Guía de Entrevista a Directores Ejecutivos de los Centros de Innovación Tecnológica

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Gestión Humana

1. ¿Tienen un plan de incentivos monetarios?
2. ¿Tienen un plan de incentivos no monetarios?
3. ¿Cómo se realiza el reclutamiento del personal de los CITEs?
4. ¿Qué tipo de contrato tienen los colaboradores de los CITEs?

Clima Organizacional

1. ¿Qué actividades realizan para mejorar/mantener el clima organizacional?
2. ¿De qué manera se mide el desempeño de los empleados que trabajan en su CITE?
3. ¿Cree que exista una relación entre el desempeño de sus colaboradores y el clima laboral?

Dependencia

1. ¿Qué piensa usted que pasaría con el CITE si el gobierno deja de financiarlo?
2. ¿Qué actividades propondría para que el CITE genere sus propios recursos?
3. ¿Qué factores limitan el desarrollo de su CITE?
4. ¿Qué efecto tiene sobre el CITE la dependencia del MINCETUR?

Operaciones

1. ¿Qué cambios se pueden observar en los sectores artesanales atendidos por el CITE?

Intervención

1. ¿Percibe que al entrar al nuevo gobierno existen cambios sustanciales en las políticas respecto a los CITEs?
2. ¿Cree que los CITEs son usados políticamente?
3. ¿Se han visto afectados por los cambios de posturas respecto a los CITEs que adopta cada gobierno?

Buenas Prácticas PMI

1. ¿Qué actividades abarca el core business?
2. ¿Qué otras actividades desarrollan?
3. ¿Qué metodología usan para elaborar el cronograma de actividades?
4. ¿Qué metodología usan para elaborar el presupuesto anual?
5. ¿Cuentan con un organigrama funcional?
6. ¿Se tienen establecidos los requisitos de comunicación hacia la DCITEs?
7. ¿Cuentan con un plan para mitigar los riesgos?
8. ¿Tienen dificultadas para realizar sus adquisiciones?
9. ¿Qué tipo de problemas?
10. ¿Con qué frecuencia realizan sus requerimientos?
11. ¿Elaboran una matriz de interesados?

Plan Estratégico

1. ¿Están alineados la misión, visión y objetivos del CITE que usted dirige con los de la DCITEs y el MINCETUR?
2. ¿Cada cuánto tiempo elaboran un plan estratégico?
3. ¿Cada cuánto tiempo revisan el plan estratégico?
4. ¿Cuál es la estructura del plan estratégico?
5. ¿Tiene un FODA actualizado?

Plan Operativo

1. ¿Qué tipo de indicadores utiliza para medir la economía, eficiencia y eficacia del CITE?
2. ¿Qué actividades realizan para buscar sinergias con actores locales?
3. ¿Es posible aplicar estrategias privadas de gestión en la gestión de los CITEs?
4. ¿Recibe cooperación de otros CITEs?
5. ¿Qué tipo de sistema de información gerencial tiene el CITE?
6. ¿Qué tipo de información brinda y a qué niveles?
7. ¿Qué actividades de capacitación realiza el CITE con los artesanos?
8. ¿Quiénes están a cargo del fortalecimiento de capacidades de los artesanos?
9. ¿Qué actividades realizan para buscar oportunidades de mercado?
10. ¿Se fomenta la investigación en el CITE?
11. ¿Qué tipo de investigación han realizado en los últimos cuatro años?
12. ¿Qué actividades de promoción para los artesanos realiza el CITE?
13. ¿Qué entiende por "innovación"?
14. ¿Existe algún incentivo para proponer ideas que impacten positivamente en las operaciones del CITE?
15. ¿Qué tipo de tecnologías utiliza el CITE?
16. ¿Qué nuevas tecnologías ha generado o propuesto el CITE para su sector de influencia?
17. ¿Qué estrategias de innovación está siguiendo del CITE?

b) Guía de Entrevista con los Profesionales PMP

Nombre del entrevistado: _____

Certificaciones: _____

Fecha: _____

Gestión Humana

1. ¿Cuál sería una actividad imprescindible en la gestión de los Recursos Humanos que genere valor a la organización?
2. Para una organización pequeña como un CITE, ¿qué tipo de reclutamiento recomendaría?

3. ¿Qué modalidad de contratación de personal permitiría ser más flexible a las organizaciones?

Clima Organizacional

1. ¿Qué criterios consideran las buenas prácticas del PMI para medir el desempeño de los colaboradores?

Intervención

1. ¿Cómo se relacionan las posturas políticas con el plan de gestión de una entidad privada que recibe financiamiento público (subvenciones)?

Buenas Prácticas PMI

1. ¿Cómo planificar un cronograma para proyectos donde el estado financia parcial o totalmente?
2. ¿Cómo elaborar un presupuesto para proyectos donde el estado financia parcial o totalmente?
3. ¿Qué criterios de calidad se podrían aplicar a organizaciones como los CITEs?
4. ¿Cuál sería el mejor método para comunicarse con el MINCETUR?
5. ¿Cómo podríamos conciliar las normas del estado sobre adquisiciones con las buenas prácticas del PMI?

Plan Estratégico

1. ¿Cómo se complementa el plan estratégico de las empresas con las buenas prácticas del PMI?

Plan Operativo

1. ¿Qué tipo de información debería proveer un sistema de información de los CITEs?
2. ¿Cómo se relacionan las estrategias de innovación con los modelo de calidad de total de Deming?

c) Guía de Revisión Documentaria

Llenar con la información que se indica en cada matriz de Integración, Tiempo, Plan Estratégico y de Plan Operativo. Completar con letra imprenta y mayúscula.

I.	Sobre la Integración
1.	¿Tiene algún documento similar a un Project Charter?
2.	¿Tiene un documento con el listado de los stakeholders?
3.	¿Tiene un documento con la clasificación de los stakeholders?
4.	¿Tiene un documento de estrategias de stakeholders?

II.	Sobre el Tiempo
1.	¿Tiene un cronograma de actividades?
2.	¿Las actividades están debidamente secuenciadas?
3.	¿Las actividades tienen recursos asignados?

III.	Sobre el Plan Estratégico
1.	Período del Plan Estratégico
2.	Fecha de la última revisión
3.	¿Están alineados la misión y visión con el plan estratégico de la DCITEs / MINCETUR?
4.	Estructura del Plan Estratégico
5.	Indicadores de control del Plan Estratégico
6.	Objetivos estratégicos
7.	Estrategias genéricas
8.	Nombre y cargo del responsable de elaboración del plan
9.	Nombre y cargo del responsable de la aprobación del plan estratégico

IV.	Sobre el Plan Operativo
1.	Relación de indicadores de gestión del plan operativo
2.	Fecha de elaboración
3.	Relación de las principales actividades del plan operativo
4.	Detalle de las actividades de capacitación programadas
5.	Detalle de las actividades de inteligencia comercial programadas
6.	Detalle de las actividades de investigación programadas
7.	Detalle de las actividades de promoción programadas
8.	Nombre y cargo del responsable de elaboración del plan
9.	Nombre y cargo del responsable de la aprobación del plan

3.4.3. Fiabilidad y Validez

La fiabilidad del primer instrumento (para verificar la capacidad del instrumento de producir resultados congruentes) será analizada por fidelidad a las fuentes y publicidad en el registro para lo cual se registrará mediante grabaciones la fuente original de los datos.

La validez de contenido (para verificar el grado en el que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir) será analizada mediante criterio de jueces para lo cual se ha elaborado un protocolo de validez de contenido que busca que el contenido esté

alineado a los objetivos del proyecto de tesis, que esté bien redactado y que no existan preguntas tendenciosas.

Se contrastará la validez y fiabilidad de la información mediante la comparación de documentos (en el caso del segundo instrumento). Como es una información documental, se basará en la información que se encuentre y que sea relevante para el tema; se tratará de dar respuesta a los siguientes puntos:

Respecto a la Integración:

- ¿Tiene algún documento similar a un Project Charter?
- ¿Tiene un documento con el listado de los stakeholders?
- ¿Tiene un documento con la clasificación de los stakeholders?
- ¿Tiene un documento de estrategias de stakeholders?

Respecto al Tiempo

- ¿Tiene un cronograma de actividades?
- ¿Las actividades están debidamente secuenciadas?
- ¿Las actividades tienen recursos asignados?

Respecto al Plan Estratégico:

- Período del Plan Estratégico
- Fecha de la última revisión
- ¿Están alineados la misión y visión con el Plan Estratégico de la DCITEs / MINCETUR?
- Estructura del Plan Estratégico
- Indicadores de control del Plan Estratégico
- Objetivos estratégicos
- Estrategias genéricas
- Nombre y cargo del responsable de elaborar el Plan Estratégico
- Nombre y cargo del responsable de la aprobación del Plan Estratégico

Respecto al Plan Operativo:

- Relación de indicadores de gestión del Plan Operativo

- Fecha de elaboración del Plan Operativo
- Relación de las principales actividades del Plan Operativo
- Detalle de las actividades de capacitación programadas
- Detalle de las actividades de inteligencia comercial programadas
- Detalle de las actividades de investigación programadas
- Detalle de las actividades de promoción programadas
- Nombre y cargo del responsable de la elaboración del Plan Operativo
- Nombre y cargo del responsable de la aprobación del Plan Operativo

3.5. Procedimientos

3.5.1. Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos la realizarán los mismos investigadores por las buenas relaciones que se mantienen con los Centros de Innovación Tecnológica y los profesionales PMPs, y mediante llamadas telefónicas. Las entrevistas serán grabadas para su posterior revisión.

Los documentos de los Centros de Innovación Tecnológica serán proporcionados por el MINCETUR.

3.5.2. Procedimientos de análisis de datos

La información obtenida se va a transcribir en MS Word para cada uno de los individuos entrevistados para lo cual se usará un organizador cualitativo que nos ayudará para codificar y categorizar los resultados que serán analizados posteriormente.

Luego, para codificar-categorizar la información se usarán tablas de doble entrada y se presentará la síntesis utilizando gráficos, figuras y mapas conceptuales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los conocimientos adquiridos directamente del trabajo de campo utilizando los instrumentos previamente validados. Además, se analiza la calidad de los resultados obtenidos mediante la discusión de los mismos.

4.1. Resultados

Los resultados se han obtenido de la aplicación de entrevistas de profundidad a los directores ejecutivos de los Centros de Innovación Tecnológica y a profesionales docentes de la Maestría de Project Management con certificación Project Management Professional (PMP), así como de la revisión documentaria a Centros de Innovación Tecnológica peruanos y a Centros de Innovación Tecnológica (o entidades que cumplen funciones similares) del extranjero.

4.1.1. Impacto de los Factores Críticos de Gestión que Limitan la Autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica

1) Gestión Humana

De los resultados de la investigación en esta área se puede concluir que coinciden con Trefogli (2013) cuando analiza el diseño de la Nueva Ley del Servicio Civil (NLSC) y determina que complementando el proceso de creación de valor público permitirá, a su vez, fortalecer las capacidades de la intervención para lograr superar su entorno altamente autoritativo.

Como se puede observar en la Figura 1, a los Centros de Innovación Tecnológica públicos sólo se les permite tener planes de incentivos no monetarios debido a restricciones normativas mientras que en el caso de los privados es facultativo como sucede en el CITE Joyería Koriwasi de Cajamarca.

Un punto de coincidencia entre ambos tipos de Centros de Innovación Tecnológica es el reclutamiento del personal el cual tiene procesos bien definidos y estructurados al margen si es un Centro de Innovación Tecnológica público o privado.

Coincidiendo con López (2007), en un estudio sobre la Nueva Gestión Pública en el que se propuso explicar dicho fenómeno, sosteniendo que en el plan de gestión de Recursos Humanos se deberá contemplar un programa de incentivos no sólo monetarios sino también de línea de carrera con el fin de formar cuadros profesionales que se encarguen de la gestión por períodos largos, evitándose así problemas de "discontinuidad" y "pérdida de memoria institucional".

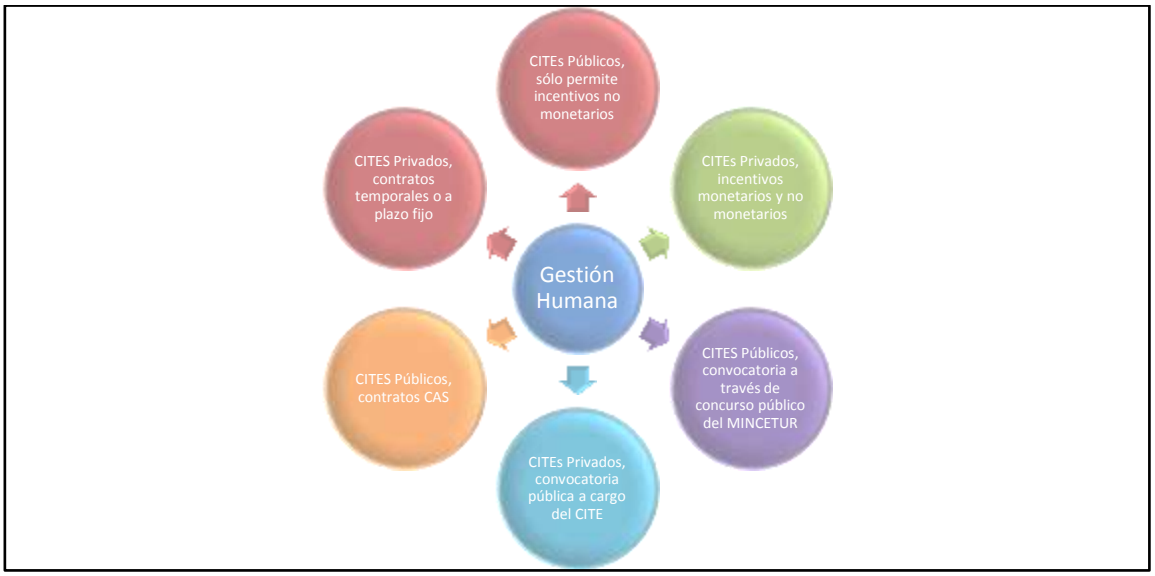


Figura 1 Factor Crítico de Gestión: Gestión Humana
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos de CITEs

Un factor dentro de esta dimensión que podría prevalecer como limitante para la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica es el tipo de contrato que se realiza con los trabajadores. Un contrato bajo la modalidad CAS, como los que realizan los Centros de Innovación Tecnológica públicos, no generan confianza en el equipo de colaboradores por dos motivos: se renuevan periódicamente y no tienen beneficios como gratificaciones. En el caso de los privados, así los contratos sean temporales o a plazo fijo, los trabajadores están en planilla y tienen mejores beneficios comparados con los contratos tipo CAS e impactan positivamente en el ánimo de los trabajadores.

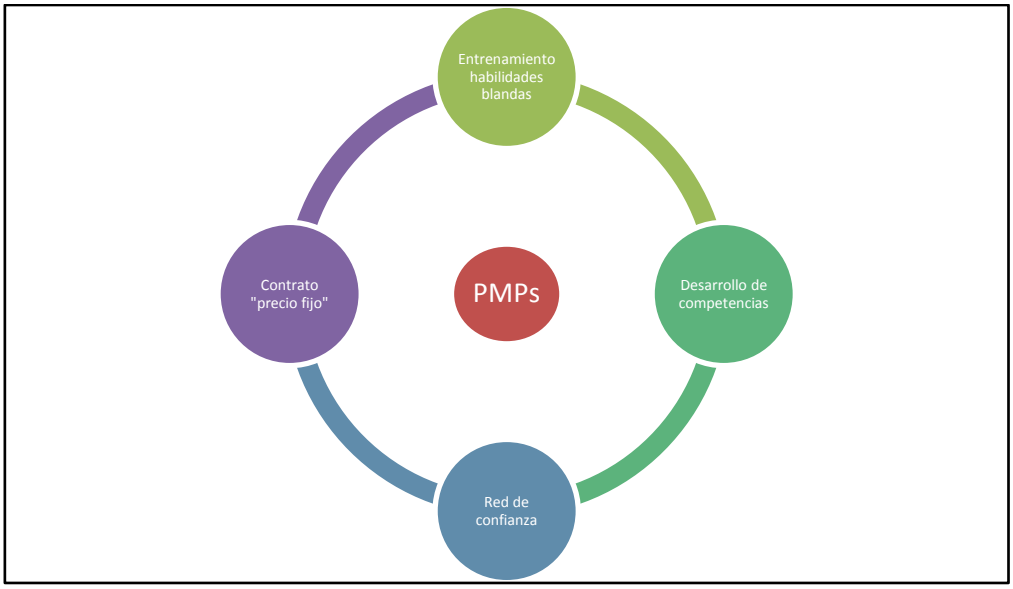


Figura 2 Factor Crítico de Gestión: Gestión Humana
Fuente: Entrevista a Profesionales PMP

De acuerdo con los profesionales PMP entrevistados, en los planes de Recursos Humanos se deben considerar actividades de entrenamiento tanto en habilidades "duras" (técnicas) pero también, y con mayor énfasis, en las habilidades "blandas". Sobre el reclutamiento, se prefiere utilizar una red de contactos propia pero ello no implica tener un proceso de reclutamiento estructurado.

2) Clima Organizacional

Sobre este indicador, se observa que los Centros de Innovación Tecnológica consideran importante realizar actividades que mejoren el clima organizacional como reuniones periódicas, comunicación constante e involucramiento de los directivos en el trabajo diario de la entidad.

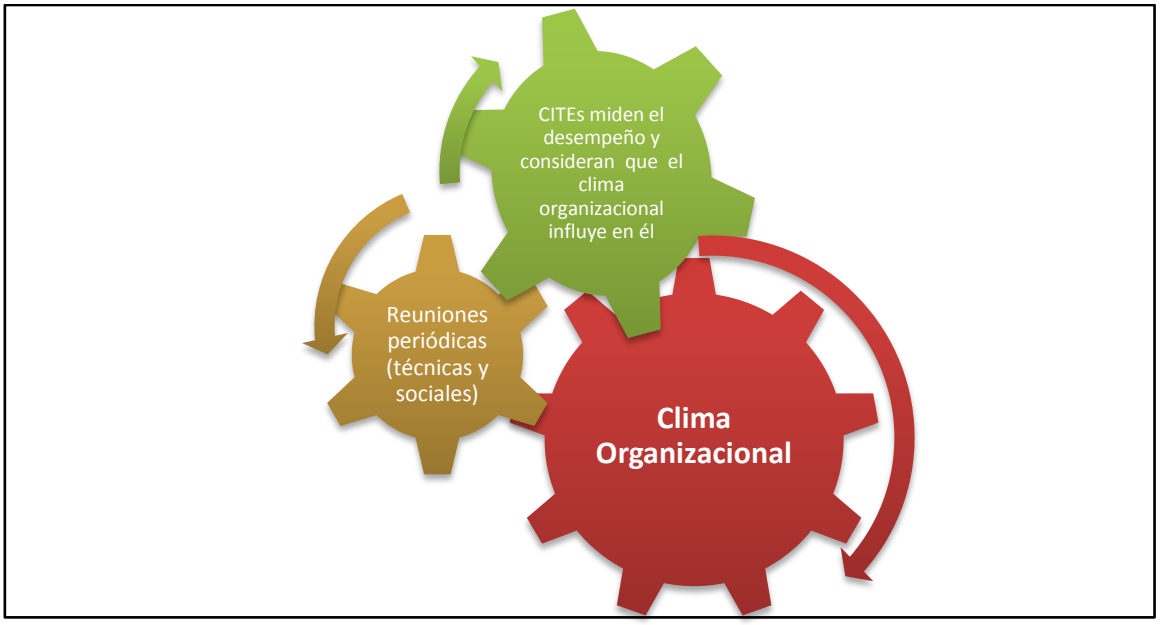


Figura 3 Factor Crítico de Gestión: Clima Organizacional
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos de CITEs

Los Centros de Innovación Tecnológica miden de alguna forma el desempeño de sus colaboradores (mediciones cualitativas y cuantitativas, grado de cumplimiento de tareas encargadas, entre otros) y consideran que el clima organizacional influye fuertemente en dicho desempeño.

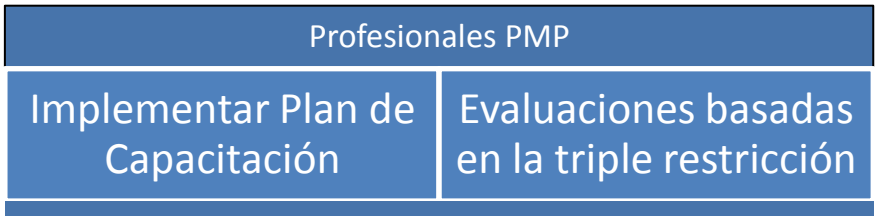


Figura 4 Factor Crítico de Gestión: Clima Organizacional
Fuente: Entrevista a Profesionales PMP

Para los profesionales PMP, en el proceso “Desarrollar el Equipo” se deberá considerar un plan de recompensas, previa evaluación de competencias, y en el proceso “Gestionar el Equipo” deberá estar implementado el plan que contribuya a la mejora del proyecto basada en la gestión del talento humano.

Los planes de Recursos Humanos deberán considerar este tipo de recompensas que se pueden hace efectivas a través del COQ.

Así también Peña (2007), menciona en su tesis que los términos cultura y clima organizacional están adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones sobre tales términos, convirtiéndose en un elemento de relevada importancia estratégica.

Entonces, la cultura organizacional se puede identificar como un factor limitante de la sostenibilidad de las entidades públicas porque el desarrollo de la misma permite a los trabajadores de la institución ciertas conductas e inhiben otras.

3) Dependencia

En las figuras 5 y 6 se observa que, sin subvenciones, los Centros de Innovación Tecnológica públicos no tendrían otra opción más que finalizar sus operaciones (esto refleja un alto grado de dependencia del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y se revela como uno de los factores claves limitantes de la ansiada autosostenibilidad) mientras que los privados tienen otra visión la cual es empezar a generar nuevos ingresos como brindar servicios de capacitación especializada, vender insumos, ampliar las líneas artesanales que atienden (este es el caso del Centro de Innovación Tecnológica Koriwasi de Cajamarca).

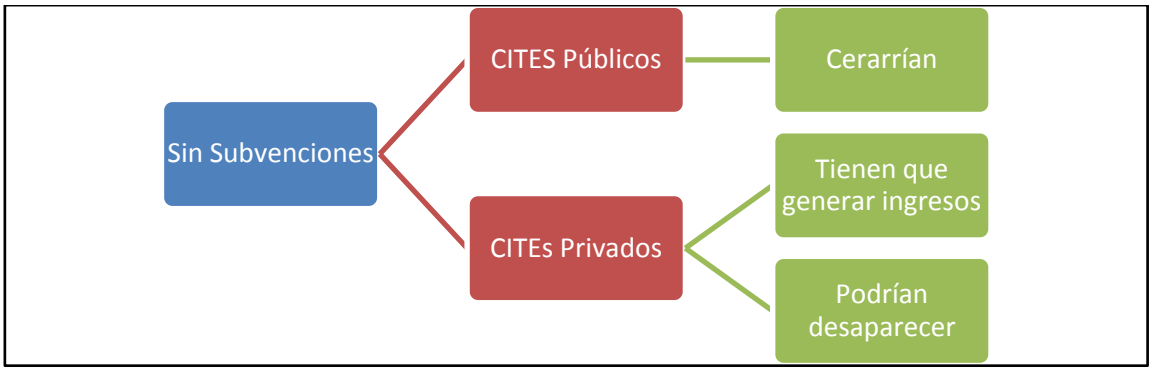


Figura 5 Consecuencias de no recibir subvenciones
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

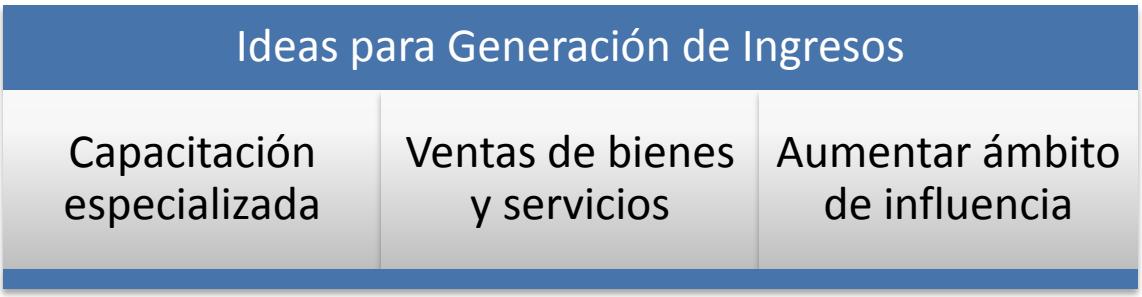


Figura 6 Ideas para generar ingresos
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

Según la figura 7, la dependencia administrativa es un factor exclusivo de los Centros de Innovación Tecnológica públicos que limita el desarrollo de los mismos, pero, al igual que los Centros de Innovación Tecnológica privados, también aparecen razones como la idiosincrasia de los beneficiarios (bajo nivel de emprendedurismo), muy poca aceptación de capacitación técnica, la escasa innovación en la gestión del Centro de Innovación Tecnológica, entre otras. Tal como Álvarez (2013) indica que las empresas empezarán a tener mayores ventajas competitivas frente a sus competidores y de esta manera conseguirán el éxito en el mundo corporativo.

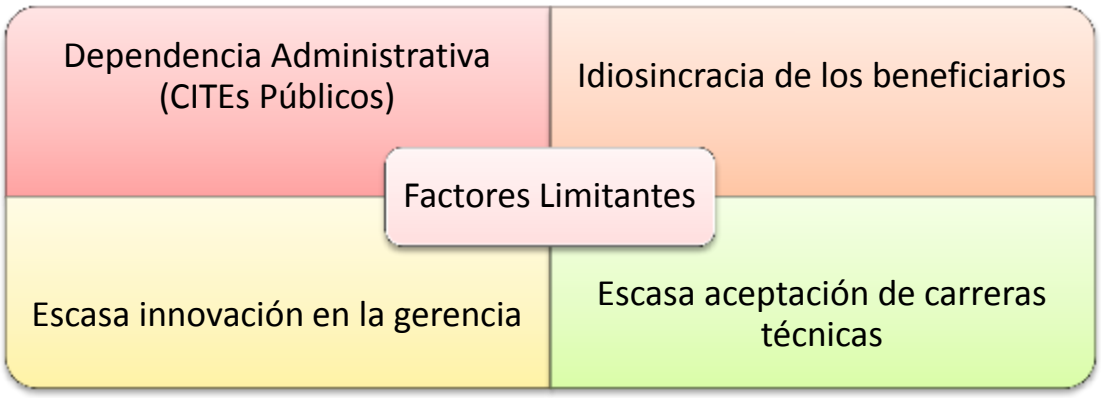


Figura 7 Factores limitantes para el desarrollo del CITE
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

Como se ve en la figura 8, el efecto sobre los Centros de Innovación Tecnológica están ligados con la demora en la atención de requerimientos debido a que los trámites burocráticos son lentos. Los Centros de Innovación Tecnológica públicos son los que más se perjudican con esto, y también aquellos privados cuyos gastos operativos son financiados con las subvenciones. Sin embargo, aquellos Centros de Innovación Tecnológica privados que cubren los costos operativos con ingresos propios, el efecto es positivo porque les permite realizar nuevas actividades.

Tal como mencionan Yamada y Montero (2011) la burocracia es el flagelo que enfrenta, lamentablemente, la clase más pobre y al proponer un modelo de desburocratización reducirán costos y aumentará la competitividad en la empresa y por ende entre los peruanos.

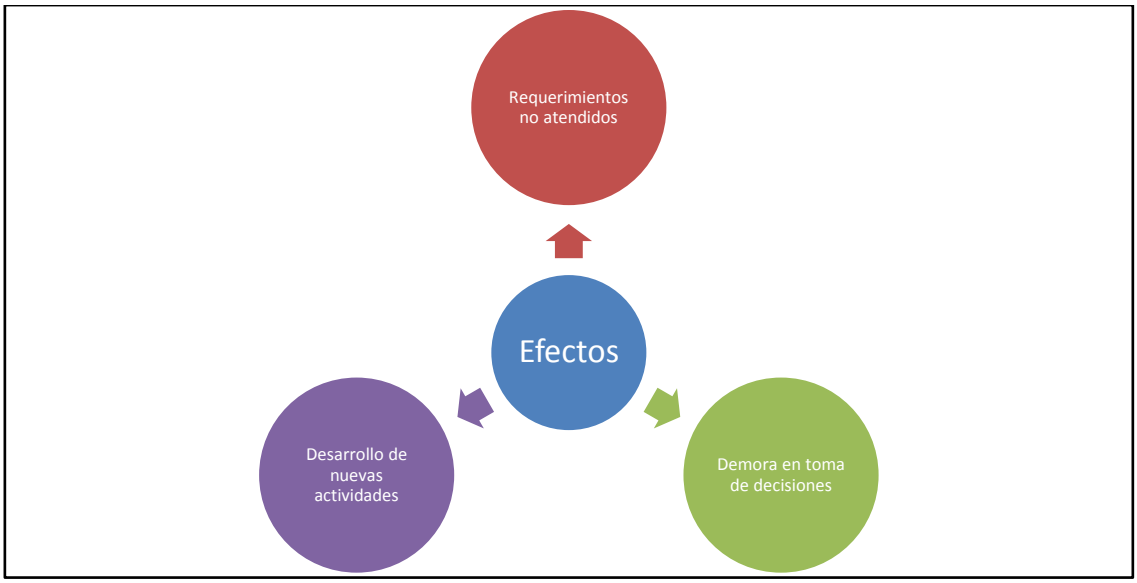


Figura 8 Efectos de la dependencia
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

4) Operaciones

De acuerdo con la figura 9, el impacto de la labor de los Centros de Innovación Tecnológica es positivo para el sector artesanal lo que se ve reflejado en productos con mejor calidad (más competitivos), innovación en los diseños como consecuencia de capacitación especializada, combinación de elementos en la fabricación de los productos artesanales, uso de mejores insumos (impacta en la calidad del producto final) y un aumento de la productividad gracias a la posibilidad de brindarles servicios con cierto grado de tecnología.

Aquí se coincide con Ramírez-Aluja (2011), quien elaboró un documento de investigación cuyo objetivo fue indagar sobre el origen del concepto de innovación. El autor menciona que la innovación no es más que el proceso a través del cual los sistemas mantienen la congruencia con el entorno que los hace posibles y que se ve reflejado de distintas formas y adquiere modalidades diversas en las organizaciones

como mejoras cualitativas en la prestación de servicios, nuevas formas de organización, nuevas formas de incentivar a los colaboradores, rediseño de procesos.

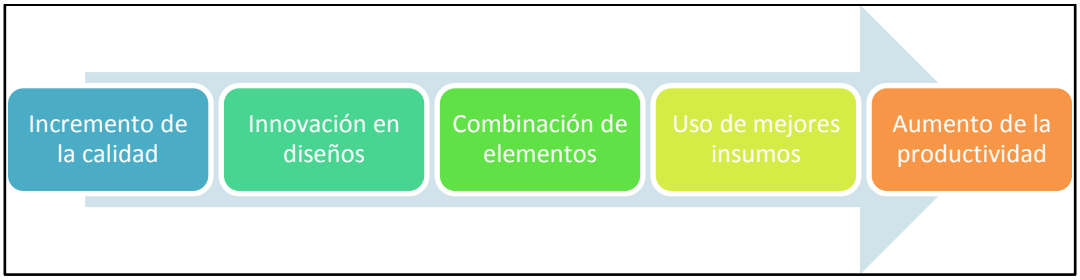


Figura 9 Cambios en el sector artesanal
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

5) Intervención

Tal como se describe en la figura 10, el apoyo a la labor de los Centros de Innovación Tecnológica es permanente sin importar el gobierno de turno. Esto sucede porque son considerados una actividad para lograr objetivos del gobierno, y si a esto se le suma que se logran buenos resultados, el apoyo continuará. Sin embargo, este apoyo no necesariamente es de carácter económico (a través de las subvenciones) sino también de carácter técnico. De ahí la importancia de contar con un Plan de Gestión de Integral.

Costamagna (2005) propone que los diferentes agentes e instituciones deben interactuar para buscar una convergencia donde se implanten políticas de desarrollo que ayuden a generar ventajas competitivas para las empresas y la poblacion.

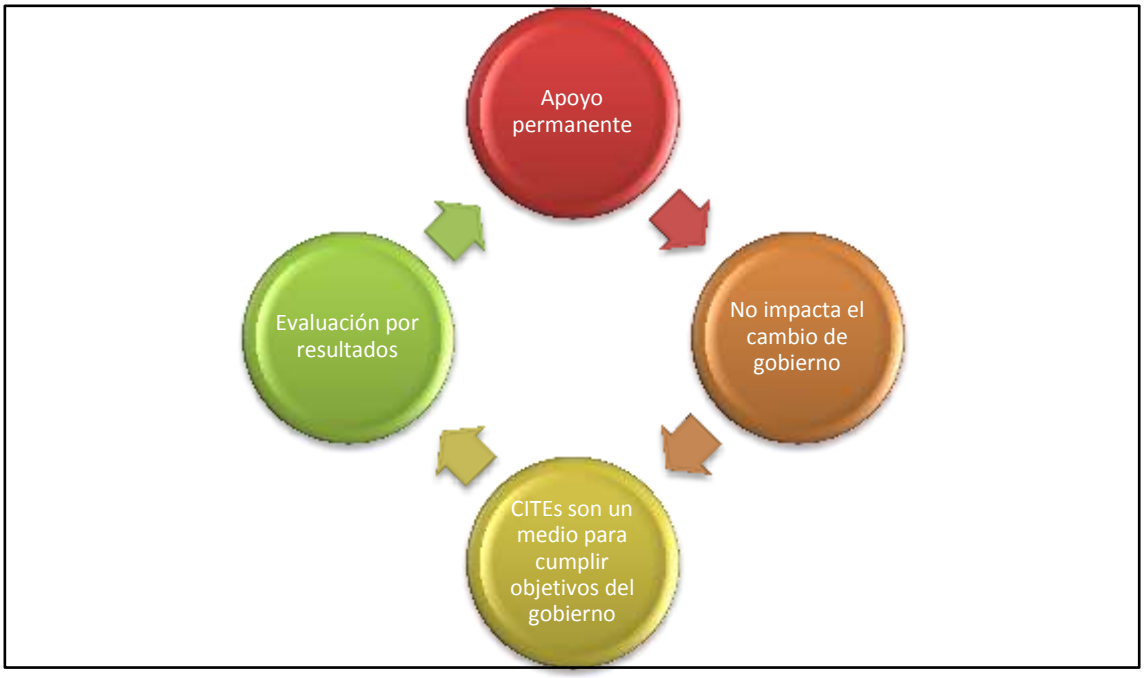


Figura 10 Intervención del gobierno
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

Sobre este punto, los profesionales PMP recomiendan que los factores políticos sean manejados por el sponsor del proyecto que, en el caso de los Centros de Innovación Tecnológica privados, es el promotor de la creación del Centro de Innovación Tecnológica (universidades, gremios, entre otros).

4.1.2. Áreas de Conocimiento Pertinentes para la Gestión de los CITEs

Se observa en la figura 11 que los Directores Ejecutivos de los Centros de Innovación Tecnológica centran su gestión en el control del cronograma de actividades (elaborado de manera tradicional) y en el control de su presupuesto. No se le presta mucha atención a otros factores importantes como la gestión de los recursos humanos, de las adquisiciones, de las comunicaciones, de los riesgos, de los interesados, entre otros, bien por falta de tiempo para centrarse en ellos o por desconocimiento de la existencia e importancia de los mismos.

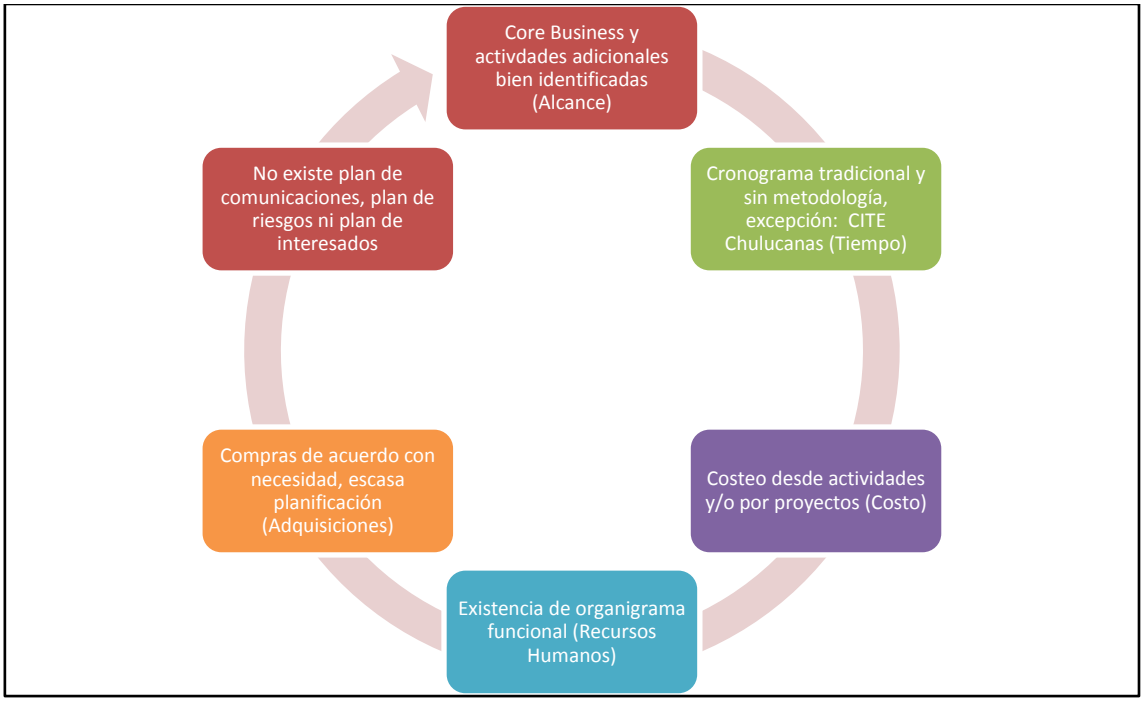


Figura 11 Áreas de Conocimiento
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

Como se desprende la figura 12, respecto al Tiempo, los profesionales PMP afirman que todo es planificable para lo que es necesario negociar en todo momento con los grupos de interés y así elaborar un buen cronograma, pero teniendo siempre un alcance claro (algo que sí sucede en los Centros de Innovación Tecnológica).

Con respecto al presupuesto (Costo), se debe comprender la alineación del proyecto con el plan estratégico con el fin de negociar con las entidades de apoyo (como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) de forma tal que se sincronicen los desembolsos con las necesidades reales de financiamiento.

En cuanto a temas de calidad, se tiene aprobada la ISO 21500 que guía la gestión de los proyectos por lo que es necesario tomar las sugerencias de la norma, convertirlas en objetivos de calidad alineados con los objetivos del proyecto (Calidad).

Sobre las comunicaciones, los profesionales PMP, recomiendan que la misma sea Formal-Escrita pero teniendo muy claro los procedimientos de cada entidad y alinear al Centro de Innovación Tecnológica a ellos.

Acerca de las adquisiciones, lo importante es negociar de forma tal que tanto el proveedor como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo compartan los riesgos propios de cada contrato, lograr una negociación ganar-ganar (Adquisiciones).

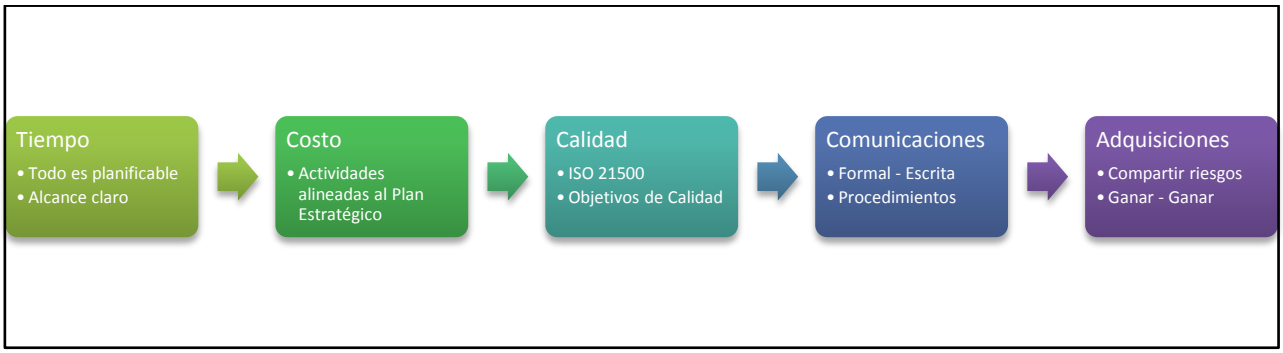


Figura 12 Áreas de Conocimiento
Fuente: Entrevista a Profesionales PMP

De la revisión documentaria de los planes operativos de los Centros de Innovación Tecnológica, se observa que no existen acciones de integración que son cruciales para la ejecución del proyecto hasta su finalización. En contraste, sí tienen muy claro la elaboración del cronograma de actividades (derivado de una metodología establecida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo).

Algo similar sucede con los documentos revisados de Artesanías de Colombia y del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) de México.

4.1.3. Adaptar Plan de Gestión Integral

1) Plan Estratégico

Como se observa en la figura 13, la misión y visión de los planes estratégicos de los Centros de Innovación Tecnológica no siempre están alineados con los del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; estos planes se elaboran cada cuatro años en promedio pero adolecen de una revisión anual, y la estructura es la clásica para la elaboración de este tipo de documentos de gestión.

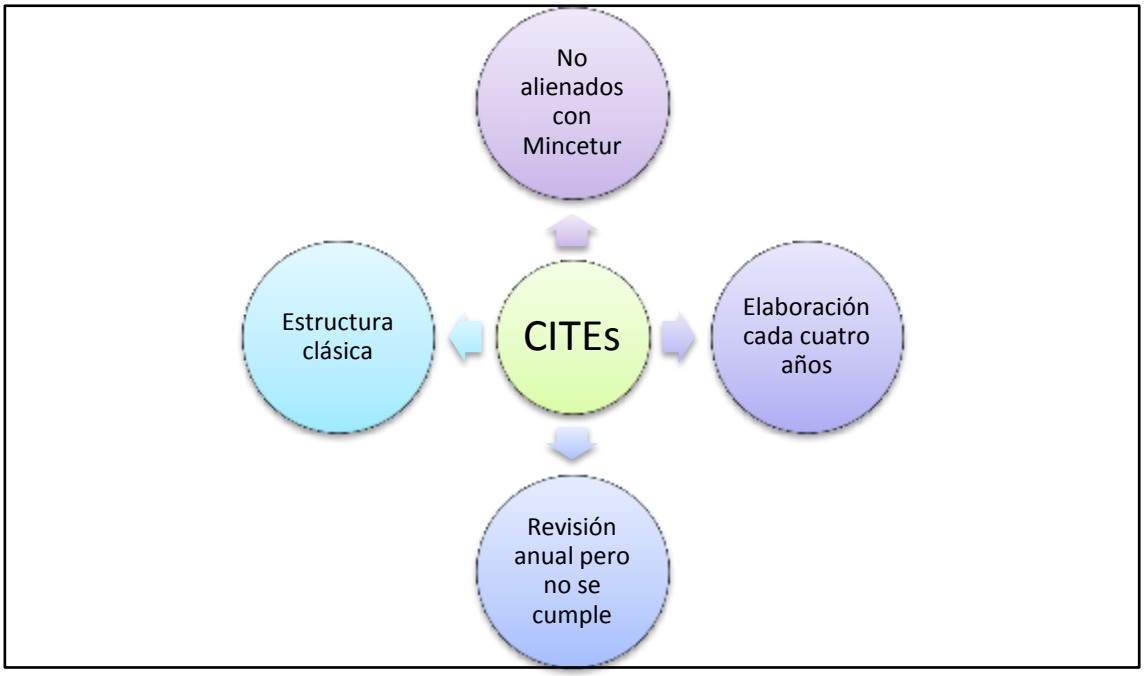


Figura 13 Planes Estratégicos CITEs
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

2) Plan Operativo

Como se aprecia en las figuras 14 y 15, los Centros de Innovación Tecnológica utilizan indicadores para evaluar el avance de las actividades y están en búsqueda constante de sinergias con entes similares. Además, se animan a utilizar estrategias de gestión privadas con el fin de lograr sus objetivos.

Los sistemas de información gerencial (manual o computarizado) les permiten realizar un seguimiento operativo de las actividades planificadas, las cuales se centran en cursos, asistencia técnica, entre otros.

Se le da mucha importancia a las actividades de capacitación que están a cargo de profesionales capacitados así como a las de promoción (ferias, encuentros, programa un

pueblo un producto, redes sociales, entre otros) y a las de innovación que tiene el incentivo de lograr una mayor subvención para los siguientes años pero que no siempre se logra.

Figura 14 Planes Operativos CITEs
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

Figura 15 Planes Operativos CITEs
Fuente: Entrevista a Directores Ejecutivos CITEs

De la revisión documentaria del plan estratégico de Artesanías de Colombia se observa que tiene tres ejes bien definidos: proyectos para fortalecimiento de la cadena productiva, gestión comercial y gestión administrativa. En contraste, el plan estratégico del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) de México se centra en el eje administrativo del cual se desprenden actividades de promoción comercial e innovación en la producción artesanal.

4.2. Discusión

Se identificaron cuatro grandes fuentes de información para generar la discusión de resultados se muestra: las hipótesis planteadas en la investigación, las teorías que la sustentan y la experiencia obtenida a través de la realidad que se vive actualmente en los Centros de Innovación Tecnológica.

Tabla 1: Discusión de Resultados

Hipótesis Planteadas	***Teorías Aplicables***	***Experiencias Obtenidas***	***Observaciones***
Los lineamientos de gestión integral de los CITEs contribuyen a la autosostenibilidad y están plasmados en un plan de gestión elaborado teniendo en cuenta las buenas prácticas del Project Management Institute	○ El desarrollo empresarial como un medio para lograr el crecimiento de las personas y organizaciones.		
Los factores críticos de gestión de índole social, político y organizacional limitan la autosostenibilidad de los CITEs pertenecientes al MINCETUR	○ La cultura organizacional como elemento estratégico. ○ La burocracia y su orden organizacional influeciado por el obierno del turno. ○ La modernización de la administración pública.	○ Lo ideal es contar con incentivos monetarios en vez de solamente no monetarios. ○ Los tipos de contrato del estado afectan la autosostenibilidad. ○ La mejora del clima organizacional tiene un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores y, por tanto, en la generación de ingresos con miras a la autosostenbilidad financiera. ○ Alta dependencia de las subvenciones, punto crítico de continuidad en los CITEs públicos. ○ CITEs privados tienen mayor campo de acción para dejar de depender de la subvención. ○ Los CITEs están consiguiendo buenos resultados a nivel técnico (relacionados con la mejora del sector artesanal), razón por la que siguen recibiendo apoyo estatal pero cada vez en menor	○ Establecer una línea de carrera y planes de incentivos contribuyen a la autosostenibilidad por la motivación que tienen los trabajadores. ○ Los planes de recursos humanos deben tener un componente de recompensas. ○ El sponsor debe manejar la relación con el estado al ser ellos los promotores de los CITEs privados.
Las áreas de conocimiento de Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados son pertinentes para la gestión integral de los CITEs	○ Las buenas prácticas del Project Management Institute compiladas en el *Project Management Book of Knowledge (PMBOK)* y en el *Government Extension of the PMBOK Guide*.	○ Los Directores Ejecutivos se centran en el control del tiempo (cronogramas) y costo (presupuestos) pero dejan de lado otros aspectos de gestión relevantes.	○ Técnicamente los CITEs logran los resultados planteados pero se limita su campo de acción al depender de la subveción del estado para cubrir gastos operativos y algunas actividades importantes. ○ La norma ISO 21500 guiará la gestión de proyectos como los CITEs por lo que se hace relevante el conocimiento de las buenas prácticas del Project Management Institute.
El plan de gestión integral de los CITEs se basa en el fortalecimiento de capacidades, articulación y promoción comercial, e, infraestructura y tecnología	○ Las competencias como recursos de las personas y organizaciones para el desarrollo de las mismas.	○ Los planes estratégicos no están alineados con el plan estratégico del MINCETUR y no son revisados de manera sistemática. ○ Los planes operativos tienen componentes administrativos, capacitación, promoción, investigación e innovación.	○ Es importante tomar en cuenta estos aspectos en el desarrollo de un plan de gestión integral.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta investigación fueron obtenidos a través de entrevistas a Directores Ejecutivos de Centros de Innovación Tecnológica públicos y privados pertenecientes a la Red de Centros de Innovación Tecnológica del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y a través de la revisión documentaria de planes estratégicos y/o planes operativos de los Centros de Innovación Tecnológica peruanos y de entidades similares (que cumplen la misma función) de Colombia y México.

En el caso de la herramienta utilizada, ésta fue sometida al criterio de dos jueces expertos quienes observaron y recomendaron mejoras para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados conseguidos.

Los resultados corresponden al estudio del área en mención pudiendo generalizarse a otros Centros de Investigación Tecnológica como los del Ministerio de Producción debido a la similitud que tienen con los del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en cuanto a la gestión de los mismos.

No se podrían aplicar a todo tipo de entidades públicas, asociaciones público-privadas o entidades con o sin fines de lucro debido a que los procesos de gestión varían entre cada uno de ellas, y cada una tiene particularidades propias.

Se puede generalizar la metodología empleada en la investigación porque las herramientas e instrumentos empleados cumplen la función de averiguar detalles y recopilar información sobre la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica, los factores que limitan su autosostenibilidad, el impacto de esos factores y las estrategias de gestión utilizadas.

Entre las limitaciones que existieron en el desarrollo de la investigación se puede citar las restricciones para la accesibilidad a los Directores Ejecutivos de los Centros de Innovación Tecnológica. Esto se puede explicar porque el levantamiento de información se realizó durante diciembre del año pasado cuando los Directores Ejecutivos están más enfocadas en el cierre de actividades del año, en la elaboración del presupuesto del siguiente año, entre otras actividades propias de fines de período. En este sentido se tuvo que insistir de diversas formas con el fin de conseguir la entrevista y la información sobre los documentos de gestión.

Adicionalmente, a pesar de haber coordinado de manera formal con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para que le den la prioridad requerida a la solicitud de entrevistas e información, los Directores Ejecutivos hacían preguntas sobre la investigación y la finalidad del estudio.

A través de los resultados plasmados en el presente capítulo, se observa que existe una fuerte relación entre el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos que impactan en el nivel de esfuerzo de los trabajadores. El tipo de contrato, los programas de incentivos, el ser líder más que un jefe, entre otros, son factores importantes que motivan a esforzarse más en el día a día de las operaciones del Centro de Innovación Tecnológica lo cual coincide con otros estudios (Aragón & Sánchez, 2002)

Un punto clave es la inacción que se ve en los Centros de Innovación Tecnológica públicos si se les retira la subvención; según lo encontrado, estarían condenados al cierre, todo lo contrario a buscar una autosostenibilidad.

Se debe evaluar muy bien este factor, administrando correctamente los recursos humanos del Centro de Innovación Tecnológica con el fin de encaminarlos en proyectos más agresivos que busquen la autosostenibilidad.

Es importante resaltar la similitud con investigaciones sobre la cultura organizacional (por ejemplo Peña, 2007). La concordancia se basa en que debido a la cultura organizacional, el trabajador sólo considera el cierre del Centro de Innovación Tecnológica en caso dejen de recibir una subvención.

Se destaca también la importancia del desarrollo empresarial como medio para el crecimiento de personas y empresas, enfatizando a que la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su recurso humano y el capital intelectual.

La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión. Al hablar de patrimonio humano hemos visto la gran preocupación de las organizaciones la incidencia de la motivación, el liderazgo, niveles de satisfacción en el puesto de trabajo, el clima y la cultura organizacional de esta manera al incrementar la capacitación, la motivación a través de distintos incentivos en los empleados, se logrará disminuir el nivel de burocracia por la que atraviesan las

instituciones públicas. A todo ello apunta la modernización de la administración pública: al desarrollo una buena gestión.

Se desprende que, técnicamente, los Centros de Innovación Tecnológica están logrando los fines para los cuales han sido creados como es el apoyo a las líneas artesanales y esto permite que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo sigan comprometidos con el desarrollo de los mismos. Sin embargo, se debe pasar de una visión "asistencialista" (cubrir gastos operativos) a una de "desarrollo" que les permita generar ingresos para cubrir las necesidades de financiamiento básicas y orientar más recursos a los sectores artesanales; esto sucede con algunos Centros de Innovación Tecnológica privados. Esto último en línea con investigaciones como la de Albuquerque (2011).

Existen otros puntos clave como el desconocimiento de las buenas prácticas para la gestión de proyectos de desarrollo como son los Centros de Innovación Tecnológica. La gestión se basa en modelos tradicionales (control de cronograma y presupuesto) lo que hace necesario la incorporación de estrategias como las planteadas en la ISO 21500 acerca de las áreas de conocimiento planteadas por el Project Management Institute. Esto se asemeja parcialmente a estudios preliminares (López, 2010; Martínez, 2013; Labell 2003).

Los planes operativos contemplan, entre otros, componentes de innovación e investigación lo cual coincide con otros estudios (por ejemplo Álvarez, 2003; Galarza & Gómez, 2001; Aragón & Rubio, 2005) en los que la investigación impacta positivamente en la competitividad y la identificación de actividades claves es una herramienta para el desarrollo local.

Además, coincide con otros estudios (De La Fuente & González, 2008) el hecho de que los Centros de Innovación Tecnológica utilizan algún tipo de sistema de información gerencial para una gestión más efectiva de la entidad.

Los factores críticos de gestión de índole social y organizacional son los que impactan negativamente en la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica mas no los de índole político porque, al margen del gobierno de turno, se les sigue apoyando a través de subvenciones. Así, esta hipótesis se acepta parcialmente.

Todas las áreas de conocimiento del Project Management Institute son relevantes para la gestión integral de los CITEs porque las subvenciones tienen una duración finita y se debe trabajar en proyectos más ambiciosos que, con el uso de las buenas prácticas en la gestión de los mismos, incrementarán el éxito de los mismos. Así, esta hipótesis se acepta totalmente.

El plan de gestión integral no deberá considerar un componente de infraestructura porque ello se relaciona más con un proyecto puntual que demanda gran cantidad de recursos; sin embargo, además de poseer componentes de fortalecimiento de capacidades, articulación y promoción comercial, y tecnología, también deberá considerarse un componente de innovación. Así, la hipótesis se acepta parcialmente.

Se plantea una nueva hipótesis para futuras investigaciones:

La transformación de los Centros de Innovación Tecnológica públicos a asociaciones privadas mejorarán su nivel de autosostenibilidad técnica y financiera.

CONCLUSIONES

1. Los factores críticos de gestión de índole político no limitan la autosostenibilidad de los Centros de Innovación Tecnológica porque el apoyo ha sido continuo desde la creación de los mismos por parte del gobierno.

2. Un programa de incentivos impacta positivamente en el clima organizacional el cual es un factor estratégico en la mejora del desempeño operativo del trabajador; trabajando este tipo de programas, se pueden asumir más retos cuyo norte sea la autosostenibilidad financiera.

3. Uno de los factores limitantes es la dependencia del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que tienen los Centros de Innovación Tecnológica lo que hace necesario elaborar planes de gestión que apunten a la autosostenibilidad de las instituciones.

4. Los Directores Ejecutivos de los Centros de Innovación Tecnológica no aplican buenas prácticas, como las del Project Management Institute, para la gestión de los mismos por lo que todas las áreas de conocimiento y los procesos detallados en el *Project Management Book of Knowledge* son de aplicación a la gestión de los Centros de Innovación Tecnológica para lograr un mejor desempeño e incrementar la probabilidad de éxito en el logro de sus objetivos incluyendo uno de autosostenibilidad.

5. Es muy importante tener identificados y evaluados a los grupos de interés de los Centros de Innovación Tecnológica para establecer adecuadamente los requisitos con miras a la formulación de proyectos de desarrollo.

6. Se plantea un plan de gestión integral bajo el enfoque de las buenas prácticas del Project Management Institute pero será labor de cada Centro de Innovación Tecnológica trabajar su propio plan y proponer actividades alineadas con los objetivos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo pero que a la vez les permitan ser autosostenibles cuando los montos de la subvención disminuyan

7. Los planes de gestión incluyen actividades de innovación las cuales deberán cobrar mayor importancia con el paso del tiempo y convertirse en factores críticos de éxito.

8. No existe una metodología estandarizada para elaborar los principales documentos de gestión como un Plan Estratégico o un Plan Operativo. En algunos casos, esos documentos no están actualizados ni alineados con los del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

9. La aplicación de las buenas prácticas no asegura el éxito del CITE pero sí incrementa considerablemente la probabilidad de éxito en la gestión de los mismos.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar las buenas prácticas del Project Management Institute en la gestión de todo tipo de proyectos (infraestructura, responsabilidad social, educativos, entre otros) que realice el sector privado para incrementar la probabilidad de éxito de los mismos.

2. Realizar una nueva investigación considerando la siguiente hipótesis: *"la transformación de los CITEs públicos a asociaciones público-privadas mejorarán su nivel de autosostenibilidad técnica y financiera"*.

3. Realizar una actualización del documento *Government Extension to the PMBOK Guide* para la Quinta Edición del PMBOK.

4. Aplicar la norma ISO 21500 que guía y aporta a la gestión de proyectos a entidades como los Centros de Innovación Tecnológica pero previamente realizar una capacitación a todo nivel y así lograr la aplicación de buenas prácticas.

5. Trabajar con los gobiernos locales y regionales para incentivar las Asociaciones Público Privadas las mismas que deberían ser propulsoras de nuevos Centros de Innovación Tecnológica pero con mayor flexibilidad administrativa y financiera.

REFERENCIAS

Albuquerque, F. (2001). La *importancia del enfoque del desarrollo económico local.* Recuperado el 09 de junio del 2014 de http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1251775440.Alburquerque_La_Importancia_del_enfoque_del_desarrollo_local_2001.pdf

Alva, M (2013). *El "concepto" de administración pública en la legislación peruana*. En Blog: Artículos vinculados con el Derecho Tributario. Recuperado el 19 de noviembre del 2013 de http://blog.pucp.edu.pe/item/52749/el-concepto-de-administracion-publica-en-la-legislacion-peruana.

Álvarez, C. (2013). Innovación Competitividad y Nuevos Modelos de Negocio. Recuperado el 18 de enero del 2015 de http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/index.

Aragón, A. & Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz*. Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://www.faedpyme.upct.es/documentos/fatores_explicativos_del_exito.pdf.

Aragón, A. & Sánchez, G. (2002). *Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio de las pymes españolas*. Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_809_169-187__EECFAAC6DDDC7679130761DBC5C13C8D.pdf.

Ausejo, F. (2009). *Análisis de política pública y gestión pública: Reflexiones teóricas y aplicadas al caso peruano.* Recuperado el 09 de junio del 2014 de https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Flavio+Ausejo+la+burocracia+en+el+Peru

Benavente, J. (2005). *INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN CHILE: Donde estamos y qué se puede hacer.* Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://www.bcentral.cl/estudios/revista-economia/2005/abr/Vol8N1abr2005pp53_77.pdf

Cibotty, R. & Sierra, E. (2005). *El sector público en la planificación del desarrollo.* Recuperado el 12 de junio del 2014 de *http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4XKozAXSytwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=+desarrollo+del+sector+publico&ots=l3FfzHzb-D&sig=Am8-yWBecBfBreZzNgxXA6WJh1E#v=onepage&q=desarrollo%20del%20sector%20publico&f=false*

Costamagna, P. (2005). *El territorio y las instituciones en las iniciativas de desarrollo económico local*. Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://www.empoderamiento.info/biblioteca/DEL_0152.pdf.

De La Fuente, J.L. & González, F. (2010). *Actividades empresariales y desarrollo sustentable: un comentario*. Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://publicaciones.eco.uaslp.mx/Cuadernos/Cuaderno009.pdf.

De La Torre, I. (1997). *La formación y las organizaciones*. Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_04.pdf.

Díaz, A. (2009). *La gestión compartida universidad-empresas en la formación del capital humano: su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible.* Recuperado el 09 de junio del 2014 de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/.

Gabel, R., Yamada, G. & Dolan S. (2013). *Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú.* [Versión electrónica], Journal of Work and Organizational Psychology, 29 (2013) 83-90. Recuperado el 20 de noviembre del 2013 de http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8074c4ca-fa68-4de8-885d-2dd5fecdf7c5%40sessionmgr114&hid=116

Galarza, E. y Gómez, R. (2001). Ruta hacia el Desarrollo Sostenible del Perú. Recuperado el 18 de enero del 2015 de http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/240.

García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias.* Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://www.ief.es / documentos / recursos / publicaciones / revistas / presu_gasto_publico / 47_GarciaSanchez.pdf

Gonnet, J.P. (2012). *Organización y burocracia: una revisión crítica de la interpretación de los planteos weberianos en la sociología de las organizaciones. VII Jornadas de Sociología de la UNLP*. Recuperado el 20 de noviembre del 2013 de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1991/ev.1991.pdf.

Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. The free press, New York.

Guerrero, O. (2001). *Nuevos Modelos de gestión Pública*. Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://98.131.112.222/docs/Lecturas/Nuevos_modelos_de_gestion_publica.pdf

Kuramoto, J. & Torero, M. (2004). *La Participación pública y privada en la Investigación y desarrollo e Innovación Tecnológica en el Perú.* Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://www.ibcperu.org/doc/isis/13523.pdf

Lavell, A. (2007). *Sobre la gestión de Riesgos: apuntes hacia una definición.* Recuperado el 12 junio del 2014 de http://tmx0013855280.com/seminario/Biblioteca/vulnerabilidad/doc15036-Lavell-Gestion-Riesgo.pdf

Leibowicks, J. (2011). *Estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYMEs*. Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_general/estra_capmipyme.pdf

Ley de Centros de Innovación Tecnológica, Ley 27267, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2000).

Llano, C (2006). *La Innovación en el Sector Público.* Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8074c4ca-fa68-4de8-885d-2dd5fecdf7c5%40sessionmgr114&hid=116

López, A. (2007). *Los fundamentos de la nueva gestión pública: lógica privada y poder tecnocrático en el estado mínimo*. Recuperado el 11 de junio del 2014 de http://www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/Unidad-4-Lpez.pdf.

Lopez, R. (2010). *Modelos de Gestión de Calidad.* Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf

Mancipe J. (2012). La gestión de lo público por los particulares en el estado contemporáneo. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*.

Martínez, A. (2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial.* Recuperado el 11 de junio del 2014 de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128

Martínez, J.A., Lara-Navarra, P. & Beltrán, P. (2006). *La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la administración pública*. Recuperado el 09 de junio del 2014 de http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf.

Palomo, M. (2009). *Los procesos de Gestión y la problemática de las PYMEs.* Recuperado el 10 de junio del 2014 de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1991/ev.1991.pdf.

Peña, R. (2007). *La importancia de la cultura y el clima organizacional en la Dirección Regional de Salud Tumbes*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo Perú.

Pérez, E. (2011). *La administración pública en el estado moderno: enfoques teóricos para el análisis de la administración pública*. Trabajo final de grado, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Recuperado el 05 de junio del 2014 de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.667/te.667.pdf

Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (Quinta Edición). Estados Unidos: Project Management Institute.

Ramírez-Aluja, A. (2011). *Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: estado del arte, alcances y perspectivas*. Circunstancia, año IX-N°26-Septiembre 2011. Recuperado el 20 de noviembre del 2013 de http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8074c4ca-fa68-4de8-885d-2dd5fecdf7c5%40sessionmgr114&hid=116

Reyna, L. & Alfaro, K. (2008). Los Servicios Públicos en el Perú. Recuperado el 16 de enero del 2015 de http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2544/25.pdf.

Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión empresarial.* Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://biblioteca.uglobalcusco.edu.pe/material-digital/ani-040.pdf

Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Recuperado el 11 de junio del 2014 de http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf.

Trefogli, G (2013). *"Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*. Recuperado el 09 de junio del 2014 de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4790.

Valeriano, L. (2012). Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Recuperado el 15 de enero del 2015 de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8802

Yamada, G. y Montero R. (2011). Doble a triple castigo: burocracia, corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú. Recuperado el 20 de enero del 2015 de http://cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/04-yamada.pdf

PLAN DE GESTIÓN DE LOS CENTROS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

Introducción

La integración incluye características de unificación, consolidación, la comunicación y las acciones de integración que son cruciales para la ejecución del proyecto hasta su finalización, controlando con éxito la gestión de las expectativas de las partes interesadas y los requisitos de las reuniones.
En este sentido, se proporcionará a los CITEs los siguientes formatos que ayudarán en la Gestión de Integración:

- *Formato Project Charter*
- *Formato Registro de Stakeholders*
- *Formato Lista de Stakeholders*
- *Formato Clasificación de Stakeholders*
- *Formato Estrategias de Stakeholders*

PROJECT CHARTER

NOMBRE DEL PROYECTO	***SIGLAS DEL PROYECTO***
Plan de Gestión de los CITEs	***PG CITEs***
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: *QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?*	
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: *DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.*	
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: *DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO/PRODUCTO*	
La Dirección de CITEs tiene los siguientes requisitos:	
La Dirección Ejecutiva del CITE:	

OBJETIVOS DEL PROYECTO: *METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.*		
CONCEPTO	***OBJETIVOS***	***CRITERIO DE ÉXITO***
1. ALCANCE		
2. TIEMPO		
3. COSTO		
FINALIDAD DEL PROYECTO: *FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.*		

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: *MOTIVOS, RAZONES, O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.*		
JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA	***JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA***	
	VAN	
	TIR	
	RBC	

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO.		
NOMBRE		***NIVELES DE AUTORIDAD***
REPORTA A		
SUPERVISA A		

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.	
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	***FECHA PROGRAMADA***

ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.	
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	***ROL QUE DESEMPEÑA***

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO *(RIESGOS NEGATIVOS).*

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO *(RIESGOS POSITIVOS).*

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.	
CONCEPTO	***MONTO***
PRESUPUESTO TOTAL	

SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.			
NOMBRE	***EMPRESA***	***CARGO***	***FECHA***

REGISTRO DE STAKEHOLDERS

NOMBRE DEL PROYECTO	*NOMBRE CORTO DEL PROYECTO*
Plan de Gestión de los CITEs	***PG CITEs***

IDENTIFICACIÓN					*EVALUACIÓN*				*CLASIFICACIÓN*	
NOMBRE	***EMPRESA Y PUESTO***	***LOCALIZACION***	***ROL EN EL PROYECTO***	***INFORMACIÓN DE CONTACTO***	***REQUERMIENTOS PRIMORDIALES***	***EXPECTATIVAS PRINCIPALES***	***INFLUENCIA POTENCIAL***	***FASE DE MAYOR INTERES***	***INTERNO / EXTERNO***	***APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR***

LISTA DE STAKEHOLDERS
- POR ROL GENERAL EN EL PROYECTO -

NOMBRE DEL PROYECTO	*NOMBRE CORTO DEL PROYECTO*
Plan de Gestión de los CITEs	***PG CITEs***

ROL GENERAL	*STAKEHOLDERS*
SPONSOR	
EQUIPO DE PROYECTO	
BENEFICIARIOS	
OTROS STAKEHOLDERS	
NO BENEFICIARIOS	
GERENTES DE OPERACIONES	
GERENTES FUNCIONALES	
USUARIOS / CLIENTES	
PROVEEDORES / SOCIOS DE NEGOCIOS	

CLASIFICACION DE STAKEHOLDERS
- MATRIZ INFLUENCIA VS PODER -

NOMBRE DEL PROYECTO	*NOMBRE CORTO DEL PROYECTO*
Plan de Gestión de los CITEs	***PG CITEs***

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	***ALTA***
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	***ALTA***		
	BAJA		

PODER : Nivel de Autoridad
INFLUENCIA : Involucramiento Activo

ESTRATEGIA DE GESTION DE STAKEHOLDERS

NOMBRE DEL PROYECTO	*NOMBRE CORTO DEL PROYECTO*
Plan de Gestión de los CITEs	***PG CITEs***

STAKEHOLDER (PERSONAS O GRUPOS)	*INTERES EN EL PROYECTO*	*EVALUACION DEL IMPACTO*	*ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS*	*OBSERVACIONES Y COMENTARIOS*
Representante del sponsor: Rosario Vargas	*Que el proyecto se termine de manera exitosa con el fin de conseguir más fondos para cofinanciamiento de proyectos*	*Muy Alto*	*Cumplir con el envío de los informes periódicos y tener la información al día para las visitas de monitoreo*	

PLAN PARA LA GESTIÓN DEL ALCANCE

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Proceso de Definición del Alcance: descripción del proceso para elaborar el alcance

La definición del alcance del proyecto "Plan para la Gestión de los CITEs" se desarrollará en reuniones del equipo de proyecto con la Dirección de CITEs del MINCETUR y con el equipo encargado de elaborar el proyecto (funcionaros de la DCITEs y Directores Ejecutivos de los CITEs).

Proceso para Elaboración de la EDT: descripción del proceso para crear, aprobar y mantener la WBS

Para elaborar la EDT se realizarán los siguientes pasos

- *Identificación de principales entregables*
- *Descomposición de principales entregables en paquetes de trabajo*
- *Para elaborar la EDT se utilizará la herramienta WBS ChartPro*

Proceso para Elaboración del Diccionario de la EDT: Descripción del proceso para crear, aprobar y mantener la EDT

Sobre la base de la información del EDT, se elaborará el Diccionario de la EDT para lo cual se realizarán los siguientes pasos:

- *La elaboración del Diccionario de la EDT se realizará mediante la plantilla "Diccionario EDT".*
- *Para cada paquete de trabajo de la EDT se registra la siguiente información:*
  - *Nombre del paquete de trabajo*
  - *Detalle del objetivo del paquete de trabajo*
  - *Código de la EDT*
  - *Descripción resumida del paquete de trabajo*
  - *Descripción del trabajo a realizar para la elaboración del entregable*
  - *Fecha de entrega del paquete de trabajo*
  - *Requerimientos de calidad*
  - *Descripción de los criterios de aceptación*

Proceso para Verificación de Alcance: Descripción del proceso para la verificación formal de los entregables y su aceptación por parte del cliente.

Al finalizar cada entregable, la Dirección de CITEs se encargará de aprobarlo o de realizar las observaciones pertinentes. Luego de ser aprobado, se envía a los Directores Ejecutivos de los CITEs.

PLAN PARA LA GESTIÓN DE REQUISITOS

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Recolección de Requisitos

Los interesados son los que proponen los requisitos para el proyecto en las etapas de iniciación y planificación del mismo. Los requisitos estarán descritos en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos en la que se registrará un identificador, el nombre, el requisito, la prioridad y la categoría.

Categorías

Se categorizarán en dos grupos:

- *Requisitos del proyecto*
- *Requisitos del producto*

Priorización

El coordinador de proyecto priorizará de acuerdo con el grado de complejidad del requisito documentado. El proceso será realizado durante la planificación del proyecto por el equipo de gestión, y deberá ser aprobado por el sponsor del proyecto.

Trazabilidad

La trazabilidad se realizará hacia los objetivos del proyecto y al entregable de la EDT.

Gestión de la configuración

- *Cada interesado puede plantear una solicitud de cambios (mediante correo electrónico y/o carta) detallando el motivo del mismo y dentro del primer trimestre de ejecución.*
- *El sponsor evaluará el impacto en el proyecto de las solicitudes de cambio e informará al equipo de gestión del proyecto si estas son aprobadas o desaprobadas.*
- *Si el cambio se aprueba, se implementará el mismo; y se realizará un seguimiento al mismo para determinar los efectos negativos o positivos en el proyecto.*

Verificación

El equipo del proyecto revisará los requisitos de manera mensual.

PLAN PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Introducción

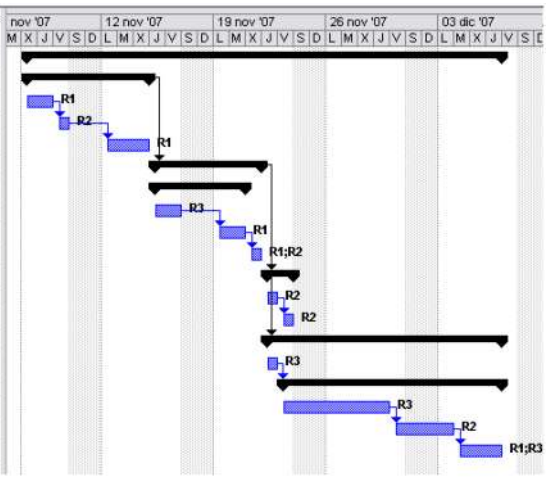
Los CITEs Públicos y Privados están sujetos a una estructura de actividades macro definida por la Dirección de CITEs quienes financian todas las actividades en el caso de los CITEs Públicos y gran parte de las actividades de los CITEs Privados.

En ese sentido, los esfuerzos de los Directores Ejecutivos de los CITEs deberían orientarse a definir actividades, secuenciar actividades, estimar los recursos, estimar la duración, determinar la ruta crítica y holguras con el fin de ser eficientes en el uso de los recursos asignados y no tener que devolverlos al final del período.

Cronograma del Proyecto

Para elaborar el cronograma del proyecto se recomienda el uso del MS Project que tiene las herramientas necesarias para visualizar y controlar el proyecto.

	Nombre de tarea	Duración	Iniciales del recurso	Comienzo	Fin	Predece
1	-	**22 días**		**mié 07/11/07**	**jue 06/12/07**	
2	- **1.0**	**6 días**		**mié 07/11/07**	**mié 14/11/07**	
3	1.1	2 días	R1	mié 07/11/07	jue 08/11/07	
4	1.2	1 día	R2	vie 09/11/07	vie 09/11/07	3
5	1.3	3 días	R1	lun 12/11/07	mié 14/11/07	4
6	- **2.0**	**5 días**		**jue 15/11/07**	**mié 21/11/07**	**2**
7	- **2.1**	**4 días**		**jue 15/11/07**	**mar 20/11/07**	
8	2.1.1	2 días	R3	jue 15/11/07	vie 16/11/07	
9	2.1.2	2 días	R1	lun 19/11/07	mar 20/11/07	8
10	2.2	1 día	R1;R2	mié 21/11/07	mié 21/11/07	9
11	- **3.0**	**2 días**		**jue 22/11/07**	**vie 23/11/07**	**6**
12	3.1	1 día	R2	jue 22/11/07	jue 22/11/07	
13	3.2	1 día	R2	vie 23/11/07	vie 23/11/07	12
14	- **4.0**	**11 días**		**jue 22/11/07**	**jue 06/12/07**	**6**
15	4.1	1 día	R3	jue 22/11/07	jue 22/11/07	
16	- **4.2**	**10 días**		**vie 23/11/07**	**jue 06/12/07**	**15**
17	4.2.1	5 días	R3	vie 23/11/07	jue 29/11/07	
18	4.2.2	2 días	R2	vie 30/11/07	lun 03/12/07	17
19	4.2.3	3 días	R1;R3	mar 04/12/07	jue 06/12/07	18



IDENTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

PAQUETE DE TRABAJO		ACTIVIDAD DEL PAQUETE DE TRABAJO			ACT. PREDECESORA TIPO DE RELACION ADELANTO /ATRASO	RESTRICCIONES O SUPUESTOS	FECHA IMPUESTA	PERSONA RESPONSABLE	ZONA GEOGRÁFICA	TIPO DE ACTIVIDAD	SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PAQUETE DE TRABAJO
Código WBS	Nombre	Código	Nombre	Alcance del Trabajo de la Actividad							

PLAN PARA LA GESTIÓN DE COSTOS

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Introducción

Los CITEs públicos dependen exclusivamente del financiamiento que el MINCETUR, a través de la Dirección de CITEs, le asigne para cada año de funcionamiento mientras que los CITES Privados, además de la subvención del MINCETUR, generan ingresos propios que son parte del presupuesto anual.
Los procesos para la gestión de costos descritos en el PMBOK 5ta Edición son aplicables para ambos CITEs pero, al tener una fuente estatal, siempre se debe considerar que los presupuestos públicos son anuales.

Tipos de Estimación del Proyecto

Tipo de Estimación	*Modo de Formulación*	*Nivel de Precisión*
Presupuesto	*Bottom Up*	*-5% al +5%*

Unidades de Medida

Tipo de Recurso	*Unidades de Medida*
Personal Capacitación	*Costo por hora*
Equipo del CITE	*Costo mensual*
Consumibles	*Unidades*
No Consumibles	*Unidades*

Cuenta de Control	*Entregables*	*Presupuesto*	*Responsable*	*Fechas Inicio-Fin*
Dependerá de la EDT definida por cada CITE				

Umbrales de Control

Alcance: Proyecto / Fase / Entregable	*Variación Permitida*	*Acción a Tomar si Variación Excede lo Permitido*
Entregable (recomendado)	*+/- 5% costo planificado*	*Investigar variación para tomar acción correctiva*

Métodos de Medición de Valor Ganado

Alcance: Proyecto / Fase / Entregable	*Método de Medición*	*Modo de Medición*
Proyecto completo	*Valor acumulado – Curva S*	*Reporte de Performance Mensual del Proyecto*

Fórmulas de Pronóstico del Valor Ganado

Tipo de Pronóstico	*Fórmula*	*Modo*
EAC variaciones típicas	*AC + (BAC-EV)/CPI*	*Informe de performance del proyecto mensualmente*

Niveles de Estimación y Control

Tipo de estimación de costos	*Nivel de estimación de costos*	*Nivel de control de costos*
Presupuesto	*Por actividad*	*Por actividad*

Procesos de Gestión de Costos

Proceso de Gestión de Costos	*Descripción*
Estimación de costos	*Se estiman los costos del proyecto sobre la base del tipo de estimación por presupuesto. Esto se realiza en la planificación del proyecto y es responsabilidad del Director Ejecutivo del CITE y aprobado por la Dirección de CITEs.*
Preparación del presupuesto de costos	*Se elabora el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión del proyecto. Este documento es elaborado por el Director Ejecutivo del CITE y, revisado y aprobado por la Dirección de CITEs.*
Control de costos	*Se evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando a la Dirección de CITEs sobre los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales del proyecto (alcance, tiempo y costo).* *El análisis de impacto deberá ser presentado a la Dirección de CITEs y se evaluarán distintos escenarios posibles, cada uno de los cuales corresponderá alternativas de cambio en la triple restricción.* *Toda variación final dentro del +/- 5% del presupuesto será considerada como normal.* *Toda variación final fuera del +/- 5% del presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser auditada. Se presentará un informe de auditoría y, de ser el caso, se generará una lección aprendida.*

Formatos de Gestión de Costos

Formato	*Descripción*
Plan de Gestión de Costos	*Documento que informa sobre la planificación para la gestión del costo del proyecto*
Línea Base de Costo	*Línea base del costo del proyecto, no incluye las reservas de contingencia*
Costeo del Proyecto	*Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.*
Presupuesto en el Tiempo (Curva S)	*El formato Presupuesto en el Tiempo (Curva S) muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo.*

Sistema de Control de Tiempos

Cada responsable del equipo del CITE emite un reporte mensual informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director Ejecutivo del CITE se encarga de compactar la información del equipo de proyecto en el Schedule, actualizando el proyecto según los reportes del equipo, y procede a replanificar el proyecto en el escenario del MS Project. De esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el Informe Mensual del Performance del Proyecto.
La duración del proyecto puede tener una variación de +/- 10 % del total planeado, si como resultado de la replanificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Director Ejecutivo del CITE y la Dirección de CITEs.

Sistema de Control de Costos

Cada responsable del equipo del CITE emite un reporte mensual informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director Ejecutivo del CITE se encarga de compactar la información del equipo de proyecto en el Schedule, actualizando el proyecto según los reportes del equipo, y procede a replanificar el proyecto en el escenario del MS Project. De esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el Informe Mensual del Performance del Proyecto.
El coste del proyecto puede tener una variación de +/- 5 % del total planeado, si como resultado de la replanificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Director Ejecutivo del CITE y la Dirección de CITEs.

Sistema de Control de Cambios de Costos

La Dirección de CITEs y el Director Ejecutivo del CITE son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios.
Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ello los objetivos del proyecto y los intercambios de la triple restricción.
Los documentos que serán afectados o utilizados en el Control de Cambios de Costos son:
- Solicitud de Cambios.
- Acta de reunión de coordinación del proyecto.
- Plan del Proyecto (replanificación de todos los planes que sean afectados).

En primera instancia el que tiene la potestad de resolver cualquier disputa relativa al tema es el Director Ejecutivo del CITE, si ésta no puede ser resuelta por él, es la Dirección de CITEs que asume la responsabilidad.

PLAN PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Política de Calidad

Este proyecto busca cumplir con los requisitos de calidad desde el punto de vista de la Dirección de CITEs lo que se traduce en terminar el proyecto dentro del tiempo y presupuesto planificados; también deberá cumplir con los requisitos de calidad de cada CITE, esto es, en lo relacionado al fortalecimiento de capacidades y creación de productos.

Métricas de Calidad del Proyecto

Factor de Calidad	*Objetivo de Calidad*	*Métrica a Utilizar*	*Frecuencia y Momento de Medición*	*Frecuencia y Momento de Reporte*
Satisfacción de los participantes	*Nivel de satisfacción >=15*	*Promedio de factores sobre gestión del curso, material del curso, evaluación del curso, apreciación sobre el docente y apreciación de la satisfacción del estudiante*	○ *Frecuencia, una encuesta por cada capacitación* ○ *Medición, al día siguiente de la encuesta*	○ *Frecuencia, una vez por módulo* ○ *Reportes, al día siguiente de la medición.*
Creación de Productos	*4 colecciones desarrolladas*		○ *Frecuencia, un registro por cada colección* ○ *Medición, al día siguiente de elaborada la colección*	○ *Frecuencia, una vez por trimestre* ○ *Reporte, al día siguiente de la medición.*

Métricas de Calidad del Producto

Las métricas de calidad del producto serán definidas por cada CITE dependiendo de la(s) línea(s) artesanal(es) que son atendidas por el mismo. Estas métricas serán validadas por la Dirección de CITEs y deberán tomar en cuenta las normativas vigentes para la elaboración de productos artesanales.

Roles para la Gestión de la Calidad

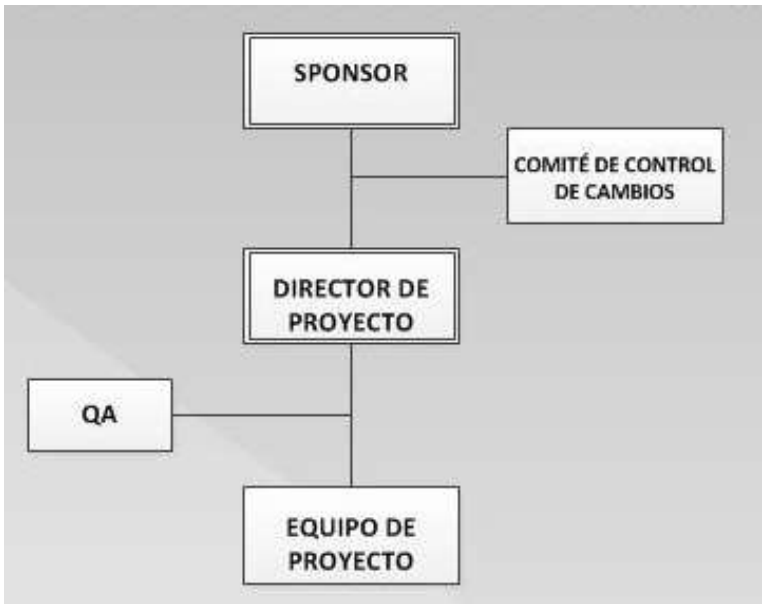
Rol N° 1: Dirección de CITEs del MINCETUR	***Objetivo:*** *Responsable político y ejecutivo de la calidad del proyecto.*
	Funciones: *Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad de los entregables del proyecto.*
	Nivel de Autoridad: *Designa los recursos de la Dirección de CITEs para el proyecto. Renegociar contratos de proveedores y personal.*
	Reporta a: *Reporta al Vice Ministerio de Turismo*
	Supervisa a: *Al Director de Proyecto*
	Requisitos de Conocimientos: *Gestión Pública*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *Es por elección política*

Rol N° 2: Directores Ejecutivos CITEs	***Objetivo:*** *Gestionar la parte operativa del plan de calidad.*
	Funciones: *Revisar los estándares, métricas, línea base, aceptar entregables o disponer acciones correctivas.*
	Nivel de Autoridad: *Exigir entregables al equipo de proyecto, exigir cumplimiento del plan de calidad.*
	Reporta a: *Dirección de CITEs delMINCETUR*
	Supervisa a: *Equipo de Proyecto*
	Requisitos de Conocimientos: *Gestión de Proyectos en la Metodología PMBOK*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *5 años como mínimo en dirección de CITEs.*

Rol N° 3: Responsable de QA	***Objetivo:*** *Hacer cumplir las métricas de calidad del proyecto.*
	Funciones: *Aprobar los procedimientos y aplicación de normas de calidad. Dar conformidad a los entregables.*
	Nivel de Autoridad: *Exigir el cumplimiento de normas de calidad y recomendar medidas correctivas o reproceso.*
	Reporta a: *Director Ejecutivo del CITE*
	Supervisa a: *Al equipo de proyecto*
	Requisitos de Conocimientos: *Conocimiento de normas de calidad de procesos y desarrollo de trabajos de construcción.*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, comunicación y capacidad de negociación.*
	Requisitos de Experiencia: *3 años como Auditor de Calidad en Proyectos Productivos*

Rol N° 4: Equipo de Proyecto	***Objetivo:*** *Elaborar los entregables con la calidad requerida y según los estándares del plan de calidad.*
	Funciones: *Elaborar los entregables*
	Nivel de Autoridad: *Emplear los recursos asignados.*
	Reporta a: *Al Director Ejecutivo del CITE*
	Supervisa a:
	Requisitos de Conocimientos: - *Conocimientos de Gestión de Proyectos.* - *De acuerdo a la especialidad que le toca desempeñar en los entregables.*
	Requisitos de Habilidades: *Según los entregables que le toca desarrollar*
	Requisitos de Experiencia: *Según los entregables*

Organización para la Calidad del Proyecto



Documentos Normativos para la Gestión de Calidad

PROCEDIMIENTOS	*1. Para mejoras de Procesos*
	2. Para Auditorias de Procesos
	3. Para Reuniones de Aseguramiento de la Calidad
	4. Para Resolución de Problemas
PLANTILLAS	*1. Métricas*
	2. Plan de Gestión de Calidad
FORMATOS	*1. Métricas*
	2. Línea Base de Calidad
	3. Plan de Gestión de Calidad
CHECKLISTS	*1. De métricas*
	2. De Auditorias
	3. De Acciones Correctivas

Procesos de Gestión de la Calidad

ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	*El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente la perfomance del trabajo, los resultados del control de calidad y sobre todo las métricas.*
	Con esta manera trabajo, se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoría de procesos o de mejora de procesos.
	Los resultados del monitoreo se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.
	De igual manera se monitoreará y verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.
ENFOQUE DE CONTROL DE LA CALIDAD	*El control de calidad se ejecutará revisando los entregables para ver si están conformes o no, es decir si cumplen con las métricas del plan de calidad.*
	Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad.
	Al mismo tiempo en este proceso se hará la medición de las métricas y se informarán al proceso de aseguramiento de calidad.
	Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes y cumplen con las métricas.
	Para los casos de defectos detectados se tratará de determinar las causas raíces que los originan, para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS	*Cada vez que se requiera mejorar procesos se seguirá los siguientes pasos:* 1. *Delimitar el proceso:* 2. *Determinar la oportunidad de mejora:* 3. *Tomar información sobre el proceso:* 4. *Analizar la información levantada:* 5. *Definir acciones preventivas o correctivas:* 6. *Aplicar acciones correctivas:* 7. *Verificar la efectividad de la aplicación de acciones preventivas/correctivas:* 8. *Documentar las mejoras y hacerlas parte del proceso*

Plan de Mejora de Procesos

Cada vez que se quiera mejorar un proceso se seguirá los siguientes pasos :

Delimitar el proceso:
Definir la primera y última fase del proceso a mejorar.

Determinar la oportunidad de mejora:
Analizar fases del proceso que son susceptibles a mejorar.

Tomar información sobre el proceso:
Toda la información del proceso a mejorar.

Analizar la información levantada:
Identificar que problemas o cuellos de botella que existen dentro del proceso a mejorar.

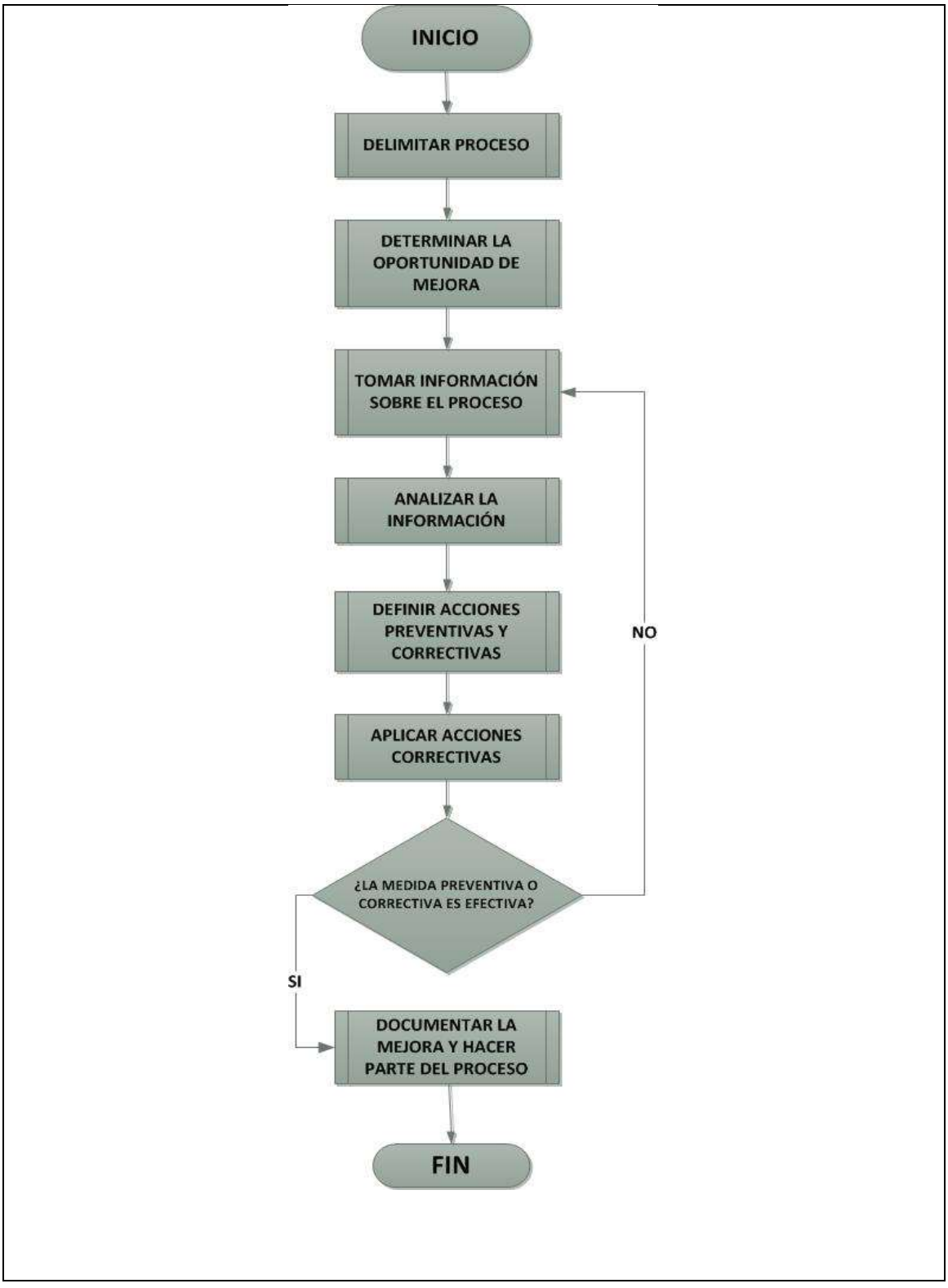
Definir acciones preventivas o correctivas:
Implementar las prevenciones o correcciones en el proceso con problemas.

Aplicar acciones correctivas:
Implementar las correcciones en el proceso a mejorar.

Verificar la efectividad de la aplicación de acciones preventivas/correctivas:
Evaluar los resultados de mejora del proceso.

Documentar las mejoras y hacerlas parte del proceso:
Redefinir el proceso con las mejoras ya aplicadas, para lo cual se deben estandarizar las mejoras y hacerlas parte del proceso.

Diagrama de Flujo para Mejorar los Procesos


INICIO
DELIMITAR PROCESO
DETERMINAR LA OPORTUNIDAD DE MEJORA
TOMAR INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO
ANALIZAR LA INFORMACIÓN
DEFINIR ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS
APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS
¿LA MEDIDA PREVENTIVA O CORRECTIVA ES EFECTIVA?
NO
SI
DOCUMENTAR LA MEJORA Y HACER PARTE DEL PROCESO
FIN

Proceso de la Medición de Métricas

Cada vez que se requiera medir alguna métrica de calidad se seguirán los siguientes pasos:

1. ***Medir las variables de la métrica de calidad:*** *Obtener el valor para cada variable de cada métrica de calidad a ser medida.*

2. ***Preparar informe de métrica de calidad:*** *Pasar los valores de las variables al informe de métrica de calidad.*

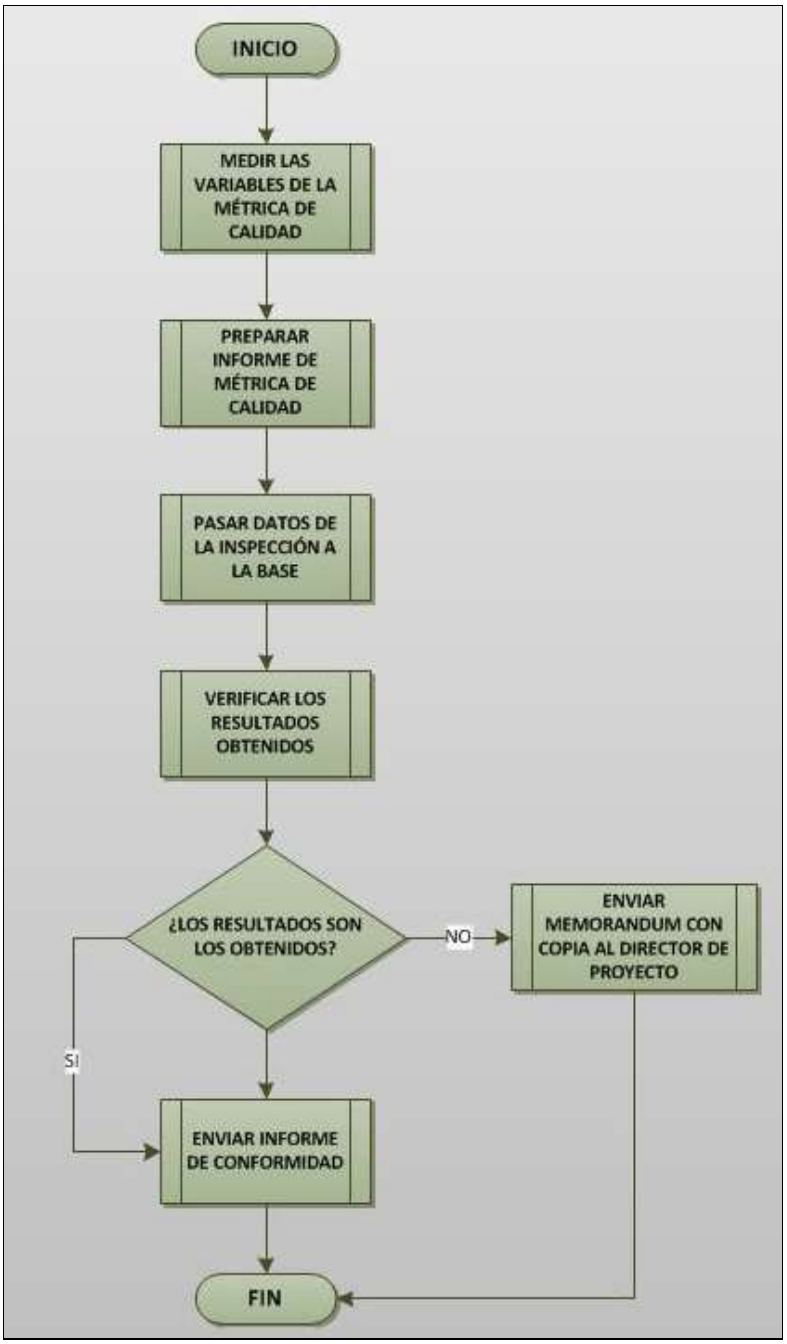
3. ***Pasar datos de inspección a la base:*** *Ingresar los valores obtenidos en la medición al archivo de base de datos de métricas de calidad para calcular variaciones entre mediciones.*

4. ***Verificar los resultados obtenidos:*** *Comparar resultados de las mediciones con los resultados deseados.*

5. ***Enviar documentación de resultados:*** *Si los resultados obtenidos son iguales o mejores que los resultados deseados se enviará un Informe de Conformidad de Resultados al área de Gestión de Cambios y Actualizaciones.*

   Si los resultados obtenidos están por debajo de los resultados deseados se enviará un Memorando de Disconformidad de Resultados al Jefe del área a la cual se ha realizado la inspección con copia al Jefe del Proyecto.

Diagrama de Flujo para la Medición de las Métricas de Calidad



Proceso para las Reuniones de Aseguramiento de la Calidad

Cada vez que se requiera medir alguna métrica de calidad se seguirán los siguientes pasos:

1. ***Revisar los informes de Inspección:*** *Revisar toda documentación que refleje el estado de la calidad dentro del proyecto (proyecto y del producto).*

2. ***Verificar el uso de recursos:*** *Constatar si los recursos (mano de obra, materiales y equipos) que se están empleando en el proceso en análisis son los suficientes o si hay un exceso de recursos que no se planificó.*

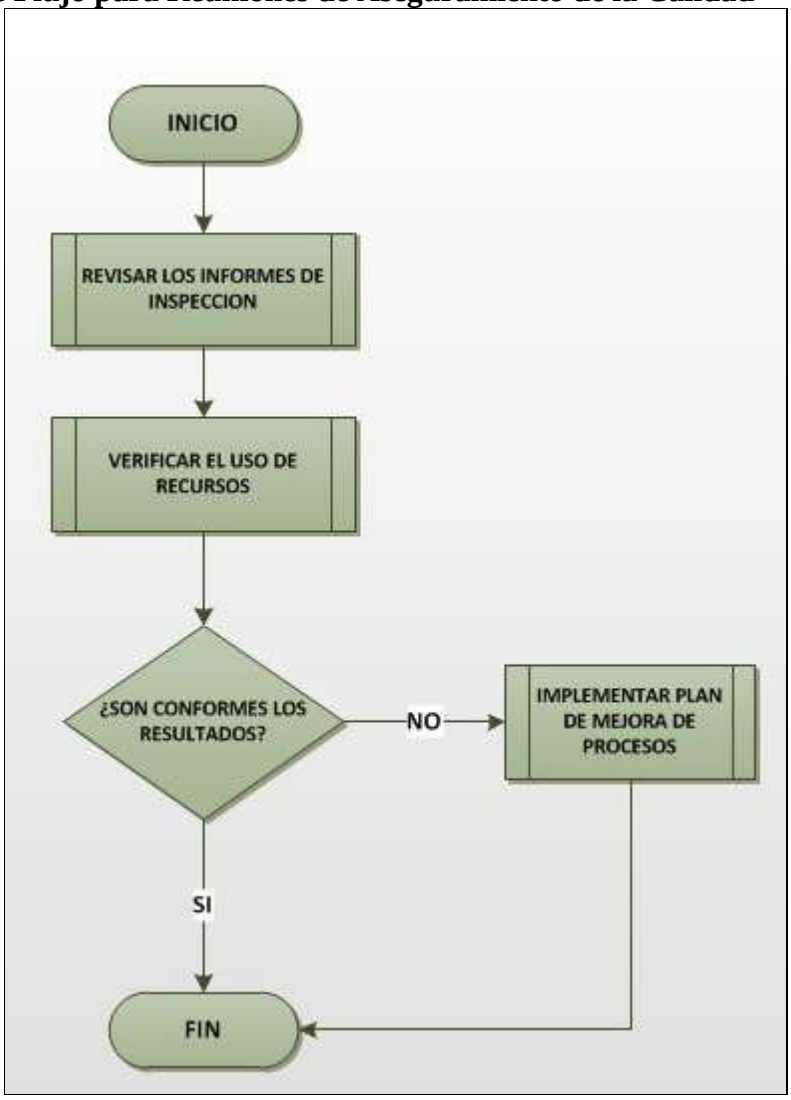
3. ***Verificar la conformidad con los objetivos planificados:*** *Comparar los resultados obtenidos con los resultados deseados o planificados.*

4. ***Definir entradas para el procedimiento de Mejora de Procesos:*** *Si los resultados obtenidos en todos los aspectos de calidad (proyecto y producto) son aceptables se llegará al fin de la reunión.*

   Si los resultados obtenidos en algún aspecto de calidad (proyecto y producto) no son aceptables se pasará el proceso con problemas al Plan de Mejora de Procesos.

5. ***Definir Plazos de aplicación de mejoras:*** *En caso de que hubiera uno o varios procesos que pasaron al procedimiento de Mejora de Procesos se pactará el plazo de aplicación de las mejoras acordadas para cada proceso con problemas.*

Diagrama de Flujo para Reuniones de Aseguramiento de la Calidad



FORMATOS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***
1				06/05/2014	**Versión Original**

FORMATO DE ENUNCIADO DE LA MÉTRICA

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Centro de Innovación Tecnológica ABC	**CITE ABC**

MÉTRICA DE:			
PROYECTO		**PRODUCTO**	

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE

DEFINICIÓN DE FACTOR DE CALIDAD

PROPÓSITO DE LA MÉTRICA

DEFINICIÓN OPERACIONAL
MÉTODO DE MEDICIÓN
RESULTADO DESEADO
ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
RESPONSABLE DEL CONTROL DE CALIDAD

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***
1					**Versión Original**

FORMATO DE INFORME DE AVANCE

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Centro de Innovación Tecnológica ABC	**CITE ABC**

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
1. Situación del Alcance			
% de Avance Real	EV/BAC =		%
% de Avance Planificado	PV/BAC =		%
2. Eficiencia del Cronograma			
SV (Variación del Cronograma)	EV - PV =		
SPI (Indice de Rendimiento del Cronograma)	EV/PV =		
3. Eficiencia del Costo			
CV (Variación del Costo)	EV - AC =		
CPI (Indice de Rendimiento del Costo)	EV/AC =		

4. Cumplimiento del Objetivo de Calidad (Grafica de EV, PV y AC)			
PRONÓSTICOS:			
1. Pronóstico del Costo			
EAC (Costo)	[AC+(BAC-EV)]/CPI =		
ETC (Costo)	(BAC - EV)/CPI =		
VAC (Costo)	BAC - EAC =		
2. Pronóstico del Tiempo			
EAC (Tiempo)			
ETC (Tiempo)			
VAC (Tiempo Línea Base)			
Fecha de Término Planificada			
Fecha de Término Pronosticada			

PROBLEMAS Y PENDIENTES POR TRATAR		
PROBLEMAS Y PENDIENTES PROGRAMADOS PARA RESOLVER	**RESPONSABLE**	**FECHA**
OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES		

FORMATO DE INSPECCIÓN DE MÉTRICAS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***
1					**Versión Original**

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
Centro de Innovación Tecnológica ABC		**CITE ABC**

DATOS DEL ENTREGABLE SELECCIONADO			
FASE	**ENTREGABLE 2° NIVEL**	**ENTREGABLE 3° NIVEL**	**PAQUETE DE TRABAJO**
ELABORADO POR:			
ESTÁNDAR, NORMA O ESPECIFICACIÓN TÉCNICA DE REFERENCIA			

DATOS DE LA INSPECCIÓN					
OBJETIVOS DE LA INSPECCIÓN					
GRUPO DE INSPECCIÓN					
PERSONA	**ROL EN EL PROYECTO**		**ROL EN LA INSPECCIÓN**		**OBSERVACIONES**
MÉTODO DE INSPECCIÓN					
MÉTODO	**FECHA**	**LUGAR**	**PERIODO**	**HORA**	**OBSERVACIONES**

RESULTADOS				
CONFORME		NO CONFORME		
LISTA DE CORRECCIONES Y/O MEJORAS A IMPLEMENTAR	**RESPONSABLE**	**FECHA INICIO**	**FECHA FINAL**	**OBSERVACIONES**

OBSERVACIONES
ANEXOS

FORMATO DE INFORME DE AUDITORIA

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*
1					**Versión Original**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Centro de Innovación Tecnológica ABC	**CITE ABC**

FASE DEL PROYECTO	ESTADO DEL PROYECTO

FECHA	NUMERO	RESPONSABLE

EQUIPO

METAS

I. AUDITORIA DEL PROYECTO		
OBJETIVO	**EVALUACIÓN**	**COMENTARIO**

EVALUACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO
ACCIONES A IMPLEMENTAR
LECCIONES APRENDIDAS

II. AUDITORIA DEL PRODUCTO		
OBJETIVO	**EVALUACIÓN**	**COMENTARIO**
EVALUACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO		

ACCIONES A IMPLEMENTAR
LECCIONES APRENDIDAS

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
ANEXOS
Relación de Anexos

FORMATO PARA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***
1					**Versión Original**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Centro de Innovación Tecnológica ABC	**CITE ABC**

FASE	PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDAD

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ENCONTRADO
Definir y acotar el problema encontrado o derivado de la inspección de calidad, identificando las causas y efectos

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS
Identificar las causas y efectos del problema, incluir diagrama de ichikawa

MEDIDAS DE CORRECCIÓN DE CORTO PLAZO
Definir las medidas de solución de corto plazo, para corregir los defectos o problemas encontrados y sus consecuencias.

ACCIONES CORRECTIVAS DE LARGO PLAZO
Medidas solución de largo plazo que eliminará el problema de raíz o que lo mitigará hasta un estado controlable. especificar qué, quién, cómo, cuándo y dónde

AUTORIZACIÓN		
EQUIPO	**NOMBRE**	**FECHA**

CHECK LIST

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*
1	EDT	JPS	JMA	06/05/2014	**Versión Original**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Centro de Innovación Tecnológica ABC	**CITE ABC**

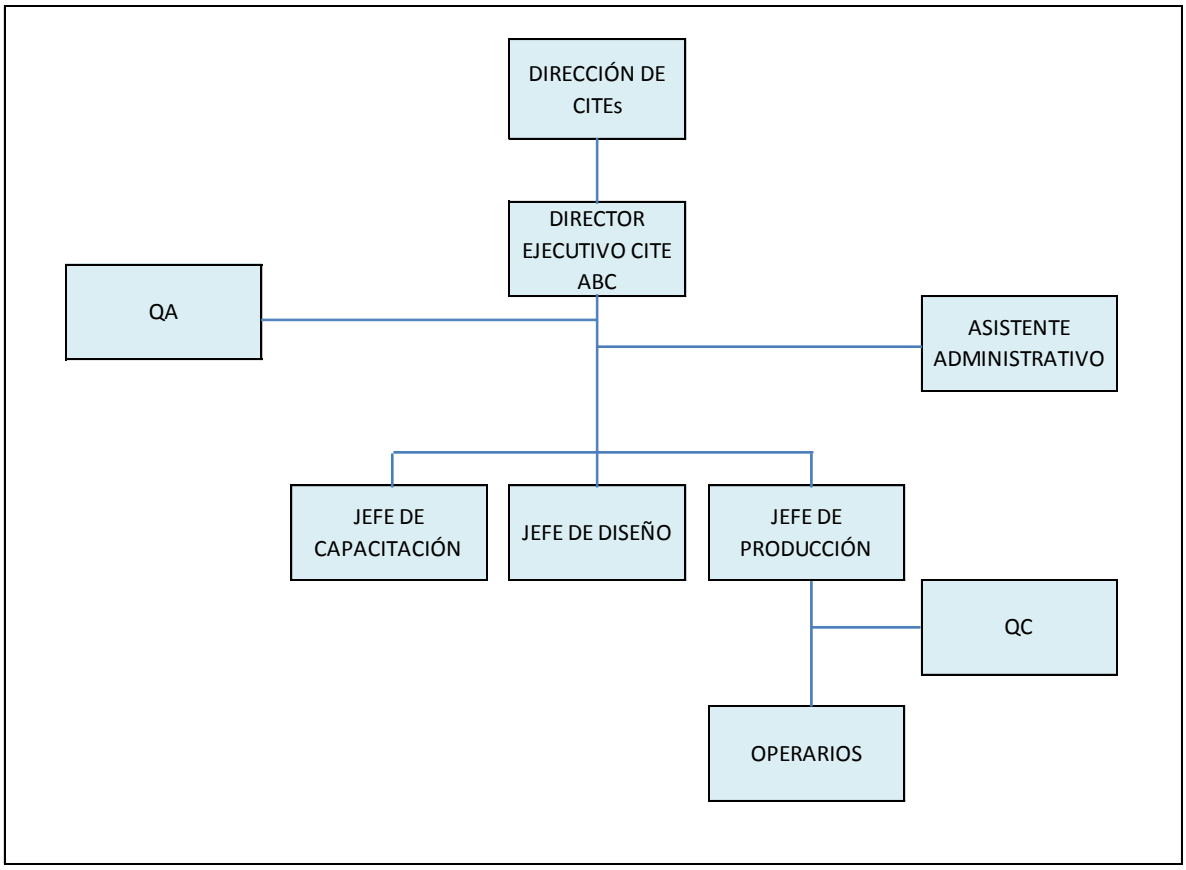
FACTOR DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO DE LA MÉTRICA			OBSERVACIONES
	SI		NO	

En este punto, cada CITE deberá definir sus factores de calidad de acuerdo con el área artesanal que atiende la institución.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Organigrama del Proyecto



Descripción de Roles y Responsabilidades

ROL N° 1: DIRECCIÓN DE CITEs (SPONSOR)	***Objetivo:*** *Responsable político y ejecutivo del proyecto.*
	Responsabilidades: *- Aprobar el Project Charter.* *- Aprobar el Scope Statement.* *- Aprobar el plan de Gestión del Proyecto.* *- Aprobar los informes de Estado del Proyecto.* *- Aprobar el Cierre o Transferencia del Proyecto.*
	Funciones: *- Aprobar el plan del Proyecto.* *- Monitorear el Estado General del Proyecto.* *- Gestionar el Control de Cambios del proyecto.* *- Apoyar en la solución de conflictos.*
	Nivel de Autoridad: *- Designa los recursos de la Dirección de CITEs para el proyecto. Renegociar contratos de proveedores y personal.* *- Decide sobre la Línea Base del proyecto.*
	Reporta a: *Reporta a Vice Ministerio de Turismo*
	Supervisa a: *Al Director de Proyecto (Director Ejecutivo del CITE)*
	Requisitos de Conocimientos: *Gestión Pública*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *Es cargo de confianza*

ROL N° 2: DIRECTOR DE PROYECTO	***Objetivo:*** *Gestionar el proyecto de manera adecuada mediante la administración correcta de los recursos para lograr el éxito del proyecto.*
	Responsabilidades: *- Elaborar el Project Charter* *- Elaborar Controlar la Línea Base del proyecto* *- Actualizar el Plan del proyecto.* *- Elaborar los Informes de Estado* *- Elaborar el cierre del proyecto.*
	Funciones: *- Revisar el cumplimiento de las métricas del proyecto.* *- Aprobar los diseños de ingeniería del proyecto.* *- Comunicar a los interesados sobre el estado general del proyecto.*
	Nivel de Autoridad: *- Decide sobre los recursos económicos asignados al proyecto.* *- Decide sobre el manejo del personal.* *- Decide sobre la información solicitada tanto de fuentes internas como externas.*
	Reporta a: *Al SPONSOR*
	Supervisa a: *Equipo de Proyecto*
	Requisitos de Conocimientos: *Gestión de Proyectos en la Metodología PMBOK*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *5 años como mínimo en dirección de proyectos.*

ROL N° 3: AUDITOR DE CALIDAD QA	***Objetivo:*** *Hacer cumplir las métricas de calidad del proyecto.*
	Responsabilidades: *- Dar conformidad a los procedimientos de calidad de los entregables del proyecto.* *- Recomendar la implementación de medidas correctivas y preventivas sobre aspectos no conformes de calidad.*
	Funciones: *Aprobar los procedimientos y aplicación de normas de calidad. Dar conformidad a los entregables.*
	Nivel de Autoridad: *Exigir el cumplimiento de normas de calidad y recomendar medidas correctivas o reprocesos.*
	Reporta a: *Director de Proyecto*
	Supervisa a: *Al equipo de proyecto*
	Requisitos de Conocimientos: *Conocimiento de normas de calidad de procesos y desarrollo de trabajos de construcción.*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, comunicación y capacidad de negociación.*
	Requisitos de Experiencia: *3 años como Auditor de Calidad en Proyectos de Construcción*

ROL N° 4: JEFE DE CAPACITACIÓN	***Objetivo:*** *Es la persona responsable de dirigir y dar conformidad a los programas de fortalecimiento de capacidades.*
	Responsabilidades: *- Elaborar los entregables del programa de capacitación.* *- Validar los diseños curriculares.* *- Aprobar las especificaciones de los cursos.* *- Gestionar los cambios en los diseños de los cursos.*
	Funciones: *- Revisar los diseños curriculares* *- Coordinar reuniones de trabajo entre capacitadores contratados por cursos y el director ejecutivo.* *- Verificar las solicitudes de cambio de los diseños curriculares.*
	Nivel de Autoridad: *- Sobre el equipo de capacitadores.* *- Decisión sobre las condiciones contractuales de los capacitadores.* *- Decisión sobre las solicitudes de cambio del diseño curricualr.*
	Reporta a: *Al Director de Proyecto*
	Supervisa a: *- A los capacitadores*
	Requisitos de Conocimientos: *- Conocimientos de Gestión de Proyectos.* *- Conocimiento de diseños curriculares.*
	Requisitos de Habilidades: *Liderazgo, Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *- Educador con tres años de experiencia profesional.* *- Dos años de experiencia como responsable de educación en proyectos productivos.*

ROL N° 5: JEFE DE DISEÑO	***Objetivo:*** *Persona responsable de proponer y evaluar los diseños de colecciones para los productos artesanales de las líneas atendidas por el CITE.*
	Responsabilidades: *- Verificar los diseños de colecciones desarrolladas por los artesanos.* *- Verificar el cumplimiento de las normas técnicas de buenas prácticas de manufactura.*
	Funciones: *- Desarrollar diseño de colecciones para su evaluación.* *- Evaluar los avances de los artesanos.*
	Nivel de Autoridad:. *- Decide sobre las especificaciones técnicas propuestas del proyecto.* *- Decide sobre la pertinencia de las variaciones a los diseños.*
	Reporta a: *Al Director Ejecutivo del CITE*
	Supervisa a: *A los artesanos*
	Requisitos de Conocimientos: *- Especialista en diseño de productos artesanales y conocimientos de tendencias* *- Conocimientos en búsqueda de tendencias.*
	Requisitos de Habilidades: *Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *- Diseñador con tres años de experiencia profesional.* *- Dos años de experiencia como creador y evaluador de colecciones artesanales.*

ROL N° 6: JEFE DE PRODUCCIÓN	***Objetivo:*** *Persona responsable de evaluar el proceso productivo del CITE y de los artesanos.*
	Responsabilidades: *- Verificar los productos semiprocesados elaborados por el CITE.* *- Verificar los productos terminados elaborados por los artesanos.* *- Verificar el cumplimiento de las normas técnicas de producción.*
	Funciones: *- Evaluar los avances de producción del CITE y de los artesanos, y solicitar las modificaciones que se crean convenientes.* *- Solicitar información de las colecciones al Jefe de Diseño.*
	Nivel de Autoridad: *- Decide sobre la factibilidad de producción de las propuestas de colecciones del Jefe de Diseño.* *- Decide sobre las especificaciones técnicas de producción.*
	Reporta a: *Al Director Ejecutivo del CITE*
	Supervisa a: *A los operarios*
	Requisitos de Conocimientos: *- Especialista en procesos de producción industriales.* *- Conocimientos de Excel, MS Project.* *- Conocimientos de buenas prácticas de manufactura.*
	Requisitos de Habilidades: *Comunicación, Negociación y solución de conflictos.*
	Requisitos de Experiencia: *- Ingeniero Industrial con tres años de experiencia profesional.* *- Dos años de experiencia como responsable de producción en pequeñas empresas.*

ROL N° 07: OPERARIOS DE PRODUCCIÓN	***Objetivo:*** *Equipo de trabajo conformado por asistente de producción que se encargarán de la elaboración de los semiprocesados del CITE.*
	Responsabilidades: *- Del avance de la fabricación de los semiprocesados.* *- Del cuidado y mantenimiento de los equipos y herramientas*
	Funciones: *- Cumplir las métricas y especificaciones técnicas de los semiprocesados.* *- Desarrollar los trabajos de los artesanos encomendados por la dirección del CITE.*
	Nivel de Autoridad: *- Decide sobre los trabajos y actividades encomendadas de acuerdo a su especialidad*
	Reporta a: *Al Jefe de Producción*
	Supervisa a:
	Requisitos de Conocimientos: *De acuerdo a puesto de trabajo solicitado*
	Requisitos de Habilidades: *De acuerdo a las actividades a desarrollar*
	Requisitos de Experiencia: *De acuerdo a las actividades a desarrollar*

Matriz de Asignación de Responsabilidades

Cada CITE definirá sus entregables dependiendo de la(s) línea(s) artesanal(es) que atiende el CITE; luego se podrán asignar las responsabilidades de acuerdo con el siguiente esquema:

Leyenda	
DC Dirección de CITEs (sponsor)	**JD** Jefe de Diseño
DE Director Ejecutivo CITE	**JP** Jefe de Producción
QA Auditor de Calidad	**QC** Controlador de Calidad
JC Jefe Capacitación	**OP** Operarios
A Aprueba	
R Responsable	
P Participa	
V Revisa	

Entregables	**Roles / Personas**							
	DC	**DE**	**QA**	**JC**	**JD**	**JP**	**QC**	**OP**
1.1 Project Charter	A	R						
1.2 Scope Statement	A	R						
1.3 Plan de Gestión	A	R						
2.1 Entregable								
2.2 Entregable								

Adquisición de Personal

Rol	Cantidad	Estrategia	Momento	Condición
Director Ejecutivo	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Auditor de Calidad	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Asistente Administrativo	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Jefe de Capacitación	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Jefe de Diseño	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Jefe de Producción	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Controlador de Calidad	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo
Operarios de Producción	1	Concurso Público (CITEs Públicos) Convocatoria Privada (CITEs Privados)	Al inicio del proyecto	Externo

Matriz de Liberación del Personal

Rol	Criterio de Liberación	Forma	Destino
Director Ejecutivo	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs
Auditor de Calidad	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs
Asistente Administrativo	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs
Jefe de Capacitación	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs
Jefe de Diseño	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs
Jefe de Producción	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEsx
Controlador de Calidad	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs
Operarios de Producción	Al finalizar el proyecto	Comunicación con DCITEs	Otros proyectos de la DCITEs

Capacitación, Entrenamiento o Mentoring Requerido

1. *La Dirección de CITEs en conjunto con el Director Ejecutivo organizarán una capacitación al inicio del proyecto y durante las etapas que se requieran durante el desarrollo del proyecto.*

2. *La capacitación se realizará en fechas que sean accesibles a los integrantes de las áreas de Capacitación, Diseño y Producción y otros interesados dentro del equipo del proyecto.*

3. *La Dirección Ejecutiva se encargará de elaborar la lista de temas de capacitación.*

4. *Se realizará una evaluación al final de la capacitación.*

Sistema de Reconocimientos y Recompensas

El Director Ejecutivo tiene un sistema de incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto:

1. *CPI y SPI al final del proyecto, mayores a 1.0, 20% de bono sobre su remuneración mensual.*

2. *CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.90 y 1.0, 5% de bono sobre su remuneración mensual.*

3. *Cualquier combinación de los logros anteriores promedia los bonos correspondientes, cualquier resultado por debajo de 0.90 anula cualquier bono.*

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Matriz de Comunicación

CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE COMUNICAR LA INFORMACIÓN	MÉTODOS UTILIZADOS	GRUPO RECEPTOR	MOTIVO DE LA DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN	PLAZO Y FRECUENCIA
Comunicación sobre el inicio del Proyecto	Director Ejecutivo del CITE	Interactivo: reuniones Push: informe escrito	Dirección de CITEs, equipo de trabajo del CITE.	Monitoreo	Una sola vez
Planificación del Proyecto	Director Ejecutivo del CITE	Interactivo: reuniones Push: informe escrito y en PDF	Dirección de CITEs, equipo de trabajo del CITE.	Evaluación	Una sola vez
Ejecución del presupuesto. Avance de las actividades Resumen de actividades realizadas	Director Ejecutivo del CITE	Interactivo: reuniones Push: informe escrito	Dirección de CITEs	Evaluación y monitoreo	En los cinco primeros días del mes. Mensual
Información reuniones de coordinación	Director Ejecutivo del CITE	Interactivo: reuniones Push: informe escrito	Dirección de CITEs, equipo de trabajo del CITE.	Evaluación y monitoreo	En los cinco primeros días del mes. Mensual
Ocurrencias en la ejecución del Proyecto	Director Ejecutivo del CITE	Interactivo: reuniones Push: informe escrito	Dirección de CITEs, equipo de trabajo del CITE.	Evaluación y monitoreo	En los cinco primeros días del mes. Mensual
Cierre del Proyecto	Director Ejecutivo del CITE	Interactivo: reuniones Push: documento impreso	Dirección de CITEs, equipo de trabajo del CITE.	Evaluación y monitoreo	Una sola vez

Procedimiento para tratar polémicas

1. *Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.*

2. *Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas:*

LOG DE CONTROL DE POLEMICAS

Código de Polémica	*Descripción*	*Involucrados*	*Enfoque de Solución*	*Acciones de Solución*	*Responsable*	*Fecha*	*Resultado Obtenido Fecha*

3. *Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:*

a. *Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de las soluciones.*
b. *Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.*
4. *Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones. En caso que una polémica*

no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:

a. *En primera instancia será tratada de resolver por el Director Ejecutivo del CITE y el Equipo del CITE, utilizando el método estándar de resolución de Problemas.*
b. *En segunda instancia será tratada de resolver por la Dirección de CITEs, el Director de Proyecto, y los miembros pertinentes del Equipo del CITE, utilizando el método estándar de resolución de problemas.*
c. *En última instancia será resuelta por la Dirección de CITEs y el Comité de Control de Cambios si el primero lo cree conveniente y necesario*.

Procedimiento para Actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.

2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.

3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto.

4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.

5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders.

6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.

7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.

8. Hay evidencias de resistencia al cambio.

9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación intraproyecto y extra proyecto.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

1. Identificación y clasificación de stakeholders.

2. Determinación de requerimientos de información.

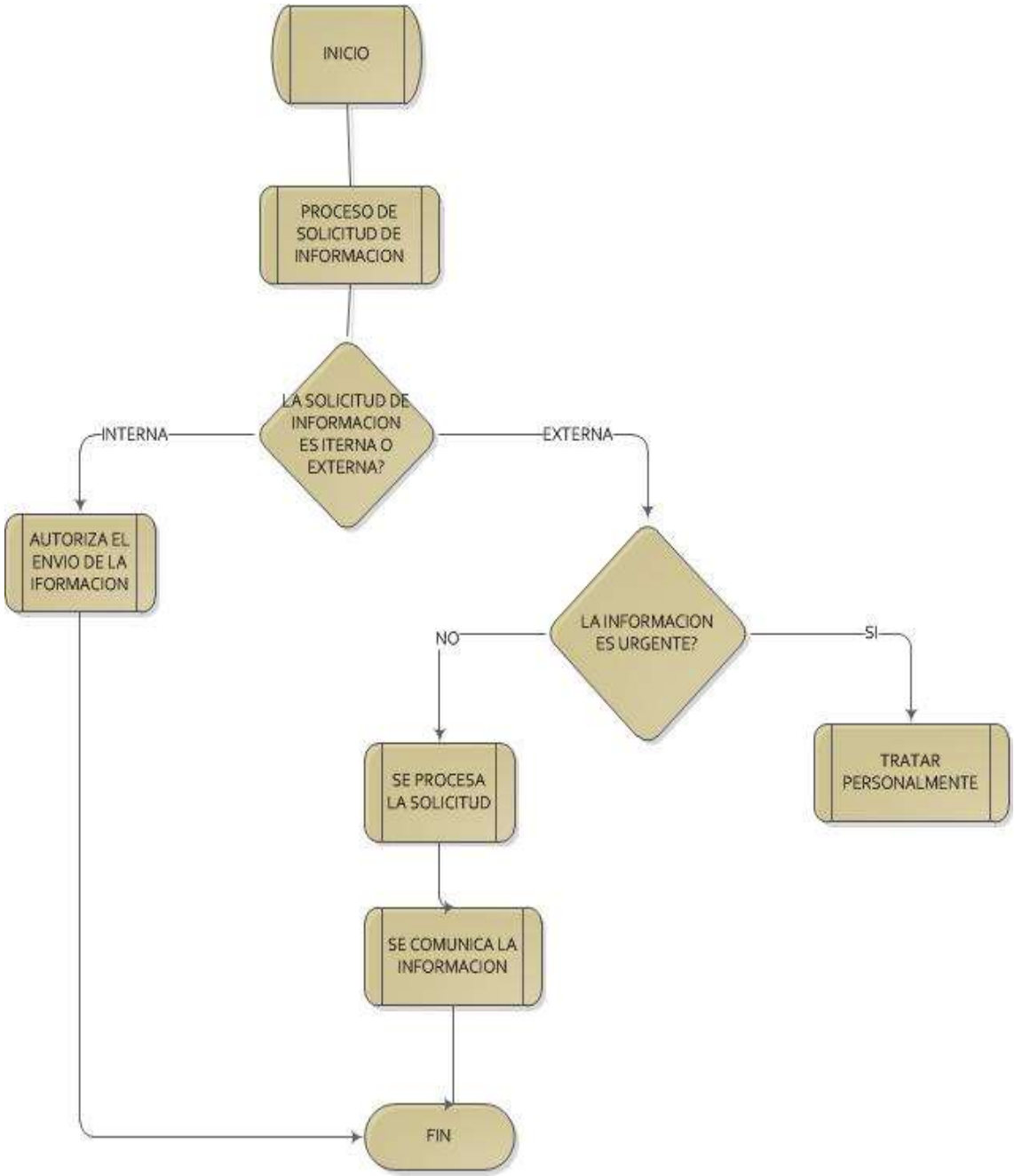
3. Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.

4. Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.

5. Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.

6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Diagrama de Flujo de Comunicación



PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Cada CITE tiene una realidad diferente y deberán trabajar en la identificación de sus interesados para lo que se podrán apoyar en los formatos descritos líneas abajo:

Registro de Interesados

IDENTIFICACIÓN					EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
Nombre	Empresa y Puesto	Localización	Rol	Información de Contacto	Requerimientos	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fases de Mayor Interés	Interno / Externo	Apoyo / Neutral / Opositor

Nivel de Participación

INTERESADO	COMPROMISO					PODER / INFLUENCIA	INTERÉS	ESTRATEGIA
	Desconoce	Se Resiste	Neutral	Apoya	Líder			

Plan de Interesados

INTERESADO: ABC

	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONSERVADOR	ESCENARIO OPTIMISTA
DESCRIPCIÓN			
ESTRATEGIA			
NIVELES DE COMPROMISO			
INTERRELACIONES			
COMUNICACIONES			

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Metodología

Proceso	*Descripción*	*Herramientas*	*Fuentes de Información*
Planificación de la Gestión de Riesgos	*Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos*	*PMBOK*	*DCITEs, Director Ejecutivo del CITE, Equipo del CITE*
Identificación de Riesgos	*Identificar cuáles riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características*	*Checklist*	*DCITEs, Director Ejecutivo del CITE, Equipo del CITE, Otros Involucrados (autoridades, líderes), Proyectos similares desarrollados en otras zonas*
Análisis Cualitativo de Riesgos	*Evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos Establecer el ranking de importancia*	*Definiciones de probabilidad e impacto. Matriz de probabilidad de impacto.*	*Director Ejecutivo del CITE, Equipo del CITE*
Análisis Cuantitativo de Riesgos	*Analizar numéricamente el efecto de los riesgos*	*Entrevistas Análisis de Sensibilidad*	*Director Ejecutivo del CITE, Equipo del CITE, Expertos*
Planificación de respuesta a los riesgos	*Definir respuesta a los riesgos Planificar la ejecución de la respuesta*	*Juicio de expertos*	*Director Ejecutivo del CITE, Equipo del CITE, Proyectos similares desarrollados en otras zonas*
Seguimiento y Control de los Riesgos	*Verificar la ocurrencia de riesgos Supervisar y verificar la ejecución de respuestas Verificar aparición de nuevos riesgos*	*Reevaluación y auditorías de los riesgos Reuniones*	*Director Ejecutivo del CITE, Equipo del CITE*

Roles y responsabilidades

Riesgos	***DCITEs***	***PM***	***Otros Involucrados***	***Equipo***	***Propietario del Riesgo***
Planificación	*X Apoya actividad por su experiencia*	*X Dirigir la actividad*		*X Ayudar con definiciones*	
Identificación	*X Apoya actividad por su experiencia*	*X Dirigir la actividad*	*X Apoya actividad por su experiencia*	*X Ejecutar la actividad*	
Análisis Cualitativo		*X Dirigir la actividad*		*X Ejecutar la actividad*	
Análisis Cuantitativo		*X Dirigir la actividad*		*X Ejecutar la actividad*	
Plan de Respuesta		*X Dirigir la actividad*		*X Apoyar con definiciones*	*X Ejecutar la actividad*
Monitoreo y Control		*X Dirigir la actividad*		*X Apoyar con definiciones*	*X Ejecutar la actividad*

Cronograma

Proceso	*Momento Ejecución*	*Periodicidad*
Planificación	*Al inicio del proyecto*	*Una vez*
Identificación	*Al inicio del proyecto* *En cada reunión del equipo*	*Una vez* *Semanal*
Análisis Cualitativo	*Al inicio del proyecto* *En cada reunión del equipo* *Ni bien el riesgo aparezca*	*Una vez* *Semanal*
Análisis Cuantitativo	*Al inicio del proyecto* *En cada reunión del equipo* *Ni bien el riesgo aparezca*	*Una vez* *Semanal*
Plan de Respuesta	*Al inicio del proyecto* *En cada reunión del equipo* *Ni bien el riesgo aparezca*	*Una vez* *Semanal*
Monitoreo y Control	*En cada fase del proyecto*	*Semanal*

Score e Interpretación

Probabilidad: de 1 a 5 (1 equivale a menor probabilidad, 5 a mayor probabilidad)
1: muy baja probabilidad de ocurrencia
2: baja probabilidad de ocurrencia
3: moderada probabilidad de ocurrencia
4: alta probabilidad de ocurrencia
5: muy alta probabilidad de ocurrencia

Impacto: de 1 a 5 (1 equivale a menor impacto, 5 a mayor impacto)
1: muy bajo impacto
2: bajo impacto
3: moderado impacto
4: alto impacto
5: muy alto impacto

Umbral

Matriz	**Impacto**	**Muy Bajo**	**Bajo**	**Moderado**	**Alto**	**Muy Alto**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Probabilidad						
5	**Muy Alta**					
4	**Alta**					
3	**Moderada**					
2	**Baja**					
1	**Muy Baja**					

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Título del Proyecto: Plan para la Gestión de los CITEs
Fecha de Preparación: 02 de diciembre del 2014

Introducción

Los procedimientos de evaluación, selección y contratación de proveedores para el proyecto serán regidos por las políticas internas de compras del MINCETUR (en el caso de CITES Públicos); el plan expuesto en este podrá ser aplicado solamente por CITES Privados.

Es importante que los miembros de los CITES Públicos tengan conocimiento claro sobre las políticas internas y las herramientas relacionadas con el proceso de contratación del MINCETUR. El equipo del proyecto es responsable que la ejecución de los presupuestos se realicen sobre la base de los montos presupuestados.

Asimismo, es importante que los miembros de los CITES Privados tengan conocimiento claro sobre las políticas internas y las herramientas relacionadas con el proceso de contratación del CITE al cual pertenecen. El equipo del proyecto es responsable que la ejecución de los presupuestos se realicen sobre la base de los montos presupuestados.

Cada CITE Privado deberá contar con un listado de proveedores registrados en una base de datos. El equipo de trabajo del CITE se alineará a la política de selección y contratación de proveedores preestablecida por MINCETUR o CITE Privado (según sea el caso) para la obtención de bienes y servicios requeridos durante la ejecución del proyecto.

Este plan se aplica para compras mayores a S/. 1,500. Cuando se trata de compras menores a ese monto, se realizan por caja chica.

Plan de Gestión de Adquisiciones

Tipo de Contrato
Para las adquisiciones de materiales, herramientas, suministros de oficina, entre otros, se utilizarán Contratos de Costos Reembolsables porque implica efectuar pagos al vendedor (reembolso de costos) más la ganancia del mismo. *Para la contratación de facilitadores de capacitación se utilizará un contrato de Tiempo & Materiales porque se contratan a los docentes por horas de dictado.*
Gestión de Riesgos
En caso de requerimientos con alto grado técnico, se contará con la participación de un experto en el rubro.
Criterios de Evaluación de Proveedores
Gestión: experiencia en el rubro, certificaciones. *Comercial: precio, condiciones de pago, condiciones de garantía.* *Logística: tiempo de entrega*

Procedimiento de Adquisiciones
Requisición *Luego de definirse los requerimientos para cada área funcional y para la oficina de la dirección ejecutova, se elabora una requisición de materiales que es enviada al área administrativa.* ***Cotizaciones*** *El área administrativa envía las requisiciones a los proveedores (RFP-requerimiento de propuesta).* ***Evaluación de Propuestas*** *Una vez recibidas las cotizaciones (propuestas), el área administrativa elabora un cuadro de evaluación de cotizaciones que contiene los criterios descritos en el punto anterior para lo que es necesario tener tres propuestas como mínimo. Este cuadro es evaluado por el área administrativa, el Director Ejecutivo del CITE y un miembro del Consejo Directivo, y se toma una decisión sobre la base de los puntajes obtenidos.* ***Órdenes de Compra*** *Se formaliza la adquisición a través de la generación de orden de compra o de la generación del contrato (en el caso de los facilitadores de capacitación) que es firmada por la asistente administrativa, el Director Ejecutivo y un miembro del Consejo Directivo.* ***Verificación de Productos*** *Se realiza la inspección de los bienes requeridos para asegurar de que cumplan con lo estipulado. Esta inspección está a cargo del que origina la requisición.* ***Entrega de Productos*** *Se entregan los materiales a las áreas correspondientes.*
Documentos de Adquisiciones
Se utilizarán los normados por cada CITE.
Gestión de Múltiples Proveedores
Se realizarán llamadas mensuales de seguimiento a los proveedores para verificar la conformidad de pago, dificultades que se les presente, entre otros.
Coordinación con la Gestión de Proyectos de los Proveedores
La adquisición de artículos para capacitación y producción debe ser coordinada con el proveedor con 30 días de anticipación para asegurar el stock solicitado. El pago se realiza al 100% a los 45 días de entregada la mercadería. *La adquisición de suministros de cómputo y suministros de oficina debe ser coordinada con el proveedor con 15 días de anticipación para asegurar el stock solicitado. El pago se realiza al 100% a los 45 días de entregada la mercadería.*
Restricciones y Supuestos
Se deberá respetar los montos presupuestados para cada partida. *Se deberá adquirir, de manera preferente, a proveedores locales.*
Fechas Programadas
Se programarán de acuerdo con los planes operativos de cada CITE.
Métricas de Adquisiciones

Criterio 1: Gestión
Parámetro 1: Experiencia en el rubro (ponderación: 3)
1 = menos de un año
2 = entre uno y tres años
3 = más de tres años

Parámetro 2: Certificaciones (ponderación: 2)
1 = no tiene
2 = no aplica
3 = sí tiene

Criterio 2: Comercial
Parámetro 1: Precio (ponderación: 3)
1 = más alto
2 = promedio
3 = más bajo

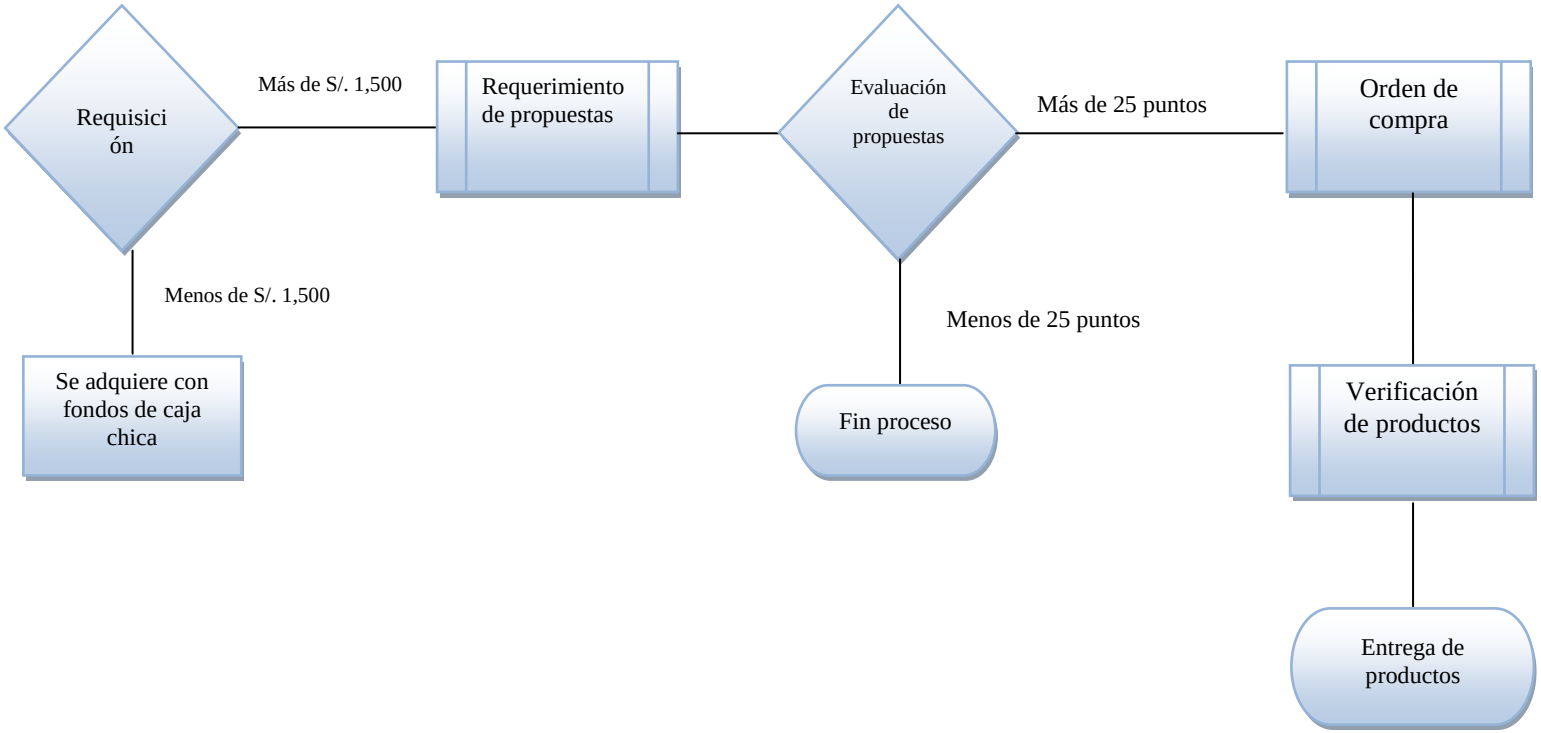
Parámetro 2: Condiciones de Pago (ponderación 1)
1 = menos de 15 días
2 = de 15 a 45 días
3 = más de 45 días

Parámetro 3: Condiciones de Garantía (ponderación: 3)
1 = no tiene
2 = no aplica
3 = sí tiene

Criterio 3: Logística
Parámetro 1: Tiempo de entrega (ponderación: 3)
1 = 2 a 15 días de retraso
2 = menos de 2 días
3 = cumplido

- *Para el cálculo del puntaje, se multiplica el valor obtenido en el parámetro por la ponderación dada al mismo.*
- *Se declara ganador al proveedor que obtenga el mayor puntaje.*
- *Si ningún proveedor obtiene más de 25 puntos, la adquisición se anula.*

Procedimiento de Adquisiciones



.