



**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2016 - 2021**





CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	6
I. Introducción.....	8
II. MarcoEstratégico.....	11
III. Áreas Estratégicas.....	12
IV. Plan Estratégico.....	14
V. Mapa Estratégico.....	23
VI. Políticas Institucionales.....	24
VII. Seguimiento y Evaluación.....	26

PRESENTACIÓN

La transformación permanente es la característica que distingue el siglo XXI. La aplicación de la tecnología a todas las áreas del conocimiento ha traído consigo cambios sin precedentes, que aceleran el ritmo de evolución de las sociedades, lo que ayer tuvo una solución, hoy tiene múltiples abordajes que modifican la vigencia de las ideas.

Esta realidad permea más allá de fronteras y límites geográficos. El grado de interdependencia de los países y sus sociedades desde el nivel político y económico, hasta la cotidianidad de las comunicaciones globales en redes sociales, es una clara evidencia de un mundo que se mueve velozmente alrededor de tendencias mundiales que marcan la ruta del escenario mundial: la migración humana interna e internacional, el cambio climático, la salud internacional, son ejemplos de ello.

Se requiere de gobiernos activos y eficientes, capaces de comprender el efecto que dichos cambios tienen en el espacio doméstico. En la medida en que se logren aplicar acciones innovadoras, inclusivas e integradoras desde la esfera pública, mayores posibilidades de desarrollo tendrá la sociedad. La apuesta global gira en torno a la

calidad y mejora continua, la mayor productividad alineada con los niveles de gasto público, la integración de las tecnologías como mecanismo para ampliar el acceso de los servicios, y el empleo de las Asociaciones Público-Privadas como instrumento que permite la vinculación de capital privado para la provisión de bienes públicos.

En este contexto la generación y transmisión de conocimiento constituye una tarea estratégica. La esfera estatal requiere de conocimientos precisos que orienten la toma de decisiones para abordar adecuadamente las nuevas y cambiantes realidades. La investigación y desarrollo (I+D) desde la administración y el apoyo de la academia se constituyen en motores básicos para tales fines.

Esta es la perspectiva que orienta el *Plan Estratégico* del Instituto Centroamericano de Administración Pública para el periodo 2016-2021. En cumplimiento de su mandato institucional, el ICAP pretende servir a los gobiernos centroamericanos a través de la generación y transmisión del conocimiento, como institución promotora de la transformación e innovación de las instituciones públicas.

El documento que a continuación se presenta, surge de un proceso de reflexión colectiva sobre la visión de futuro del ICAP, y contó con una amplia participación interna. A partir de la realidad política, económica y social dentro y fuera de la región, y de las capacidades y competencias propias del Instituto, se plantean un conjunto de acciones planificadas desde el ámbito de la investigación, la extensión, la docencia y la asistencia técnica, que reflejan nuestra máxima aspiración, cuya consecución depende del trabajo y compromiso de cada uno de nuestros colaboradores y colaboradoras.

Dr. Alexander López
Director

I. INTRODUCCIÓN

Las resoluciones de la XLI y XLIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países Miembros del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, celebradas el 27 de junio de 2013 en San José, Costa Rica, y el 27 de junio del 2014 en Punta Cana, República Dominicana, marcaron el inicio de un nuevo proceso de modernización y relanzamiento institucional; al reiterarse en ambas la urgencia de atender la hoja de ruta para la Reestructuración del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

En 2015, atendiendo dicho mandato presidencial, el Instituto dio inicio al proceso de reestructuración institucional cuya base fundamental fue un diagnóstico exhaustivo sobre la situación de la institución. La propuesta de relanzamiento contempla la adaptación de la organización y su agenda al contexto y exigencias actuales de innovación y calidad de la administración pública centroamericana.

El ICAP ha llevado a cabo la formulación de su Plan Estratégico para el periodo 2016-2021, con el fin de cumplir el cometido que establece su misión histórica, amparada a la orientación original que proviene de las propias Naciones Unidas y los pilares sobre los cuales se relanza el SICA en 2010: Fortalecimiento Institucional del Sistema, Seguridad Democrática, Integración Social y Lucha contra la Pobreza, Integración Económica, Gestión del Riesgo y Cambio Climático.

Es importante recordar que las acciones sustantivas del Instituto son fortalecer las competencias del recurso humano del sector público, la reforma y modernización de las entidades públicas y el apoyo para la integración centroamericana. Es decir, aquellas que, por mandato institucional fueron asignadas al momento de la creación del ICAP.

Este Plan Estratégico Institucional representa un esfuerzo en la tarea de modernizar y relanzar el ICAP hacia nuevos espacios de desarrollo organizacional, de la mano de una buena planificación y gestión interna. Este documento plantea los elementos estratégicos en los que el Instituto concentrará una buena parte de su trabajo, así como en la continuidad de las acciones permanentes en formación académica, capacitación y actualización, asistencia técnica e investigación y extensión.

El proceso de formulación del Plan Estratégico se abordó en tres etapas ejecutadas durante el I semestre del 2016. La primera de ellas se dedicó al diagnóstico del entorno y análisis institucional. Para ello se realizó un taller con la participación de la Dirección, la Gerencia Técnica, los Coordinadores, Encargados de Unidades y dos consultores externos del ICAP.

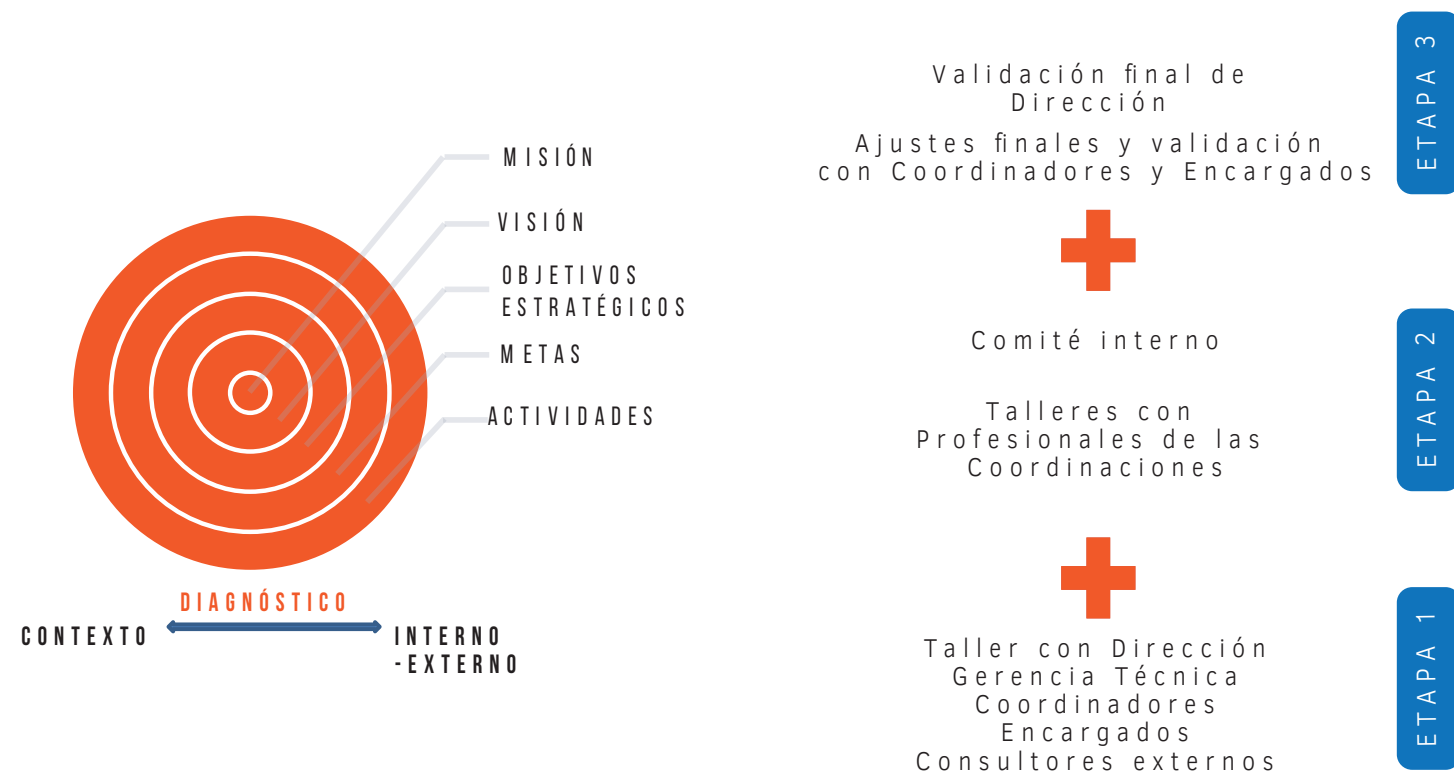
En la segunda etapa se amplió la participación a otros profesionales del Instituto. Se desarrollaron dos talleres de los que se obtuvo como resultado la formulación de la visión de mediano plazo para el periodo 2016-2021, la formulación de objetivos estratégicos y las metas asociadas a cada uno de ellos. Posteriormente se conformó una comisión de trabajo encargada de finalizar la propuesta operativa, y formular una versión preliminar del plan estratégico, que fue sometida al análisis y revisión de todos los colaboradores partícipes del proceso.

En la tercera y última etapa se incorporaron los ajustes finales al Plan Estratégico, a partir de la realimentación obtenida en la etapa anterior y se elaboró el cronograma de trabajo. Además, se llevaron a cabo reuniones en donde se revisó y discutió el Plan con cada Coordinación y Unidad, particularmente aquellas metas asociadas a cada uno de ellos.

La sesión de presentación oficial del Plan Estratégico se realizó el 29 de junio del 2016.

El proceso completo de elaboración del Plan se muestra en la Figura 1.

FIGURA 1
PROCESO DE FORMULACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2021



II. MARCO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Su Convenio Constitutivo y el Plan de Operaciones para la Transformación de ESAPAC en ICAP, establecen que el ICAP es un organismo internacional del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, de carácter intergubernamental, al servicio de la región centroamericana, especializado en administración pública, orientado al desarrollo de los recursos humanos y modernización de los sectores públicos del Istmo.

Su misión se enfoca en fortalecer las competencias del recurso humano, la reforma y modernización de las entidades públicas y el apoyo para la integración centroamericana.

VISIÓN

Ser la institución del Sistema de la Integración Centroamericana especializada en la gestión del conocimiento para la innovación de las organizaciones y el mejoramiento de las capacidades de gerencia de las políticas públicas a nivel local, nacional y regional.

VALORES

Se han revisado y definido los valores que guían el quehacer de cada colaborador, tomando en cuenta que este marco filosófico deberá prevalecer en todas las acciones que lleve a cabo la organización.

- **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad, que incluye comunicar en forma abierta y directa sus intenciones, ideas y sentimientos.
- **Excelencia:** Capacidad y actitud de exceder las expectativas en su gestión diaria, buscando siempre brindar un valor agregado, basándose en una constante actualización y búsqueda permanente de retroalimentación.
- **Respeto:** Mostrar tolerancia hacia la diversidad de ideas, opiniones, y personalidades, en sus interacciones cotidianas. Uso correcto del vocabulario verbal o simbólico y trato con los demás. Respeto al acatamiento de las normativas, cumplir con lo prometido o establecido y manejar con prudencia la información de la Institución.
- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones o deberes contraídos o a la palabra dada, o la actitud de comprometerse consigo mismo de hacer las cosas de manera óptima y correcta.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad de integrarse, comunicarse y comprometerse con un equipo de trabajo, aportando sugerencias, ideas y esfuerzos con el fin de alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas comunes.

III. ÁREAS ESTRATÉGICAS

Una revisión realizada por el Instituto, sobre la discusión a escala mundial en materia de gestión pública, permite visualizar los temas más importantes que en términos de administración pública se discuten actualmente a nivel internacional, los cuales se reseñan de seguido.

a) La profesionalización de la función pública como catalizador de los intereses ciudadanos, donde el fin primordial de la función pública es la creación de valor público. Es quizá este objetivo el que permite comprender las limitaciones y dimensionar mejor los retos que enfrenta hoy una función pública que busca ser catalizadora de las necesidades de los ciudadanos. Incluye el paso del empleo público al servicio civil, y los mecanismos de acercamiento, de identificación de las necesidades concretas de los ciudadanos en un contexto de gran diversidad de actores. Mecanismos de rendición de cuentas desde los servidores a los ciudadanos.

b). La evaluación, gestión de calidad e innovación como herramientas para la efectividad de las instituciones públicas. Hacer más y/o mejor con menos hace necesaria la construcción de nuevas capacidades para responder a la ciudadanía, actores y sociedad, cambiando las formas de organización, dirección, administración, funcionamiento, tecnologías y servicios, generando más valor y racionalizando costos. Desarrollar sistemas y herramientas de calidad a fin de mejorar las cualidades de su forma de organización, procesos, economías de costo, desempeño, productos, servicios, impacto y resultados. La evaluación para medir la calidad y la innovación. La aplicación de modelos y herramientas de evaluación, la efectividad de diversos métodos de evaluación, el vínculo entre ésta, la calidad y la innovación.

c). La gestión local y descentralización desde la perspectiva del desarrollo sustentable de ciudades. La descentralización cobró impulso en América Latina y los países ibéricos con la democratización de varios países, que se inició hace 40 años y trajo consigo la promesa de ser un medio clave para la

mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos. Después del período de euforia inicial, hay que comparar el desempeño esencial de este proceso de descentralización. Analizando diseños institucionales adoptados para llevar a cabo el proceso de descentralización en los países de América Latina, los cambios que sucedieron, el patrón de las relaciones intergubernamentales en la región y el proceso de modernización y mejora de la gestión pública y las políticas públicas a nivel local.

d). La Administración Pública inclusiva como base del desarrollo humano. Con la transformación cualitativa de la dinámica social, han surgido nuevos paradigmas en la interpretación de la responsabilidad social de los gobiernos y sus relaciones con la sociedad, que implican la implementación de políticas públicas incluyentes y de respeto a la diversidad étnica y de género, concebir y gestionar la administración pública como instrumento para el desarrollo sostenible, garantizar el cuidado del medioambiente, la seguridad pública, la prevención y el enfrentamiento de los desastres naturales y el combate contra la pobreza y la inequidad, con un enfoque participativo. Este concepto tiene como premisa la relación entre crecimiento económico y equidad, ya que si los beneficios del crecimiento económico no tienen un verdadero impacto social, lejos de acortar la brecha entre los que tienen y los que no tienen, aumentan las desigualdades y por tanto la inequidad y la injusticia social, en contradicción con la idea esencial del concepto de desarrollo humano sostenible y de una administración pública inclusiva.

e). La evaluación de políticas pública y rendición de cuentas. Se analizan temas como:

- Factores críticos para el análisis de las políticas públicas.
- Comprensión y formación del personal público.
- El papel de los colectivos sociales en la definición de las políticas públicas.
- La rendición de cuentas como proceso de educación social.
- Experiencias relevantes en materia de fiscalización, medición del desempeño y la transparencia de la gestión pública.
- Mecanismos de medición y evaluación de las políticas y los programas públicos.
- La cooperación entre la sociedad y los actores públicos.
- Evaluación y perspectivas de la implantación del presupuesto basado en resultados.

f). La perspectiva gubernamental para el gobierno local, la cual, bajo la visión de prospectiva, discute el papel del gobierno local. La problemática al menos en Latinoamérica es que los gobernantes únicamente plantean políticas y acciones conforme el tiempo que dure su gobierno sin una visión más allá, de largo plazo.

g). El Buen Gobierno, buena administración, transparencia y prevención de la corrupción administrativa. Parte de un análisis del concepto de corrupción y de buena gobernanza, buen gobierno y buena administración, el abordaje de los mecanismos internacionales y nacionales en relación con la transparencia, el buen gobierno y la buena administración y sus garantías.

h). Género, diversidad y equidad. Busca examinar y atender las cuestiones de género, la diversidad y la equidad en administración pública y en las políticas públicas.

De esta forma, los cinco pilares sobre los cuales se basa la Integración Regional: Fortalecimiento Institucional del Sistema, Seguridad Democrática, Integración Social y Lucha contra la Pobreza, Integración Económica, Gestión del Riesgo y Cambio Climático, sumado a los temas prioritarios que se encuentran en las leyes nacionales de Administración Pública de los países del SICA, más las temáticas que se discuten en los foros internacionales, son la base sobre la cual se construyen los ejes del Instituto como elementos fundamentales para el Plan Estratégico.

IV. PLAN ESTRATÉGICO

Tomando en cuenta que las organizaciones nos enfrentamos a un mundo cambiante, en donde lo imprevisible no debe tomarnos por sorpresa, este Plan Estratégico no es un fin en sí mismo, sino un instrumento que se debe ir adaptando al entorno y los cambios propios del comportamiento de las principales variables y actores de la sociedad.

A partir de la Visión deseada el Plan está estructurado en cuatro objetivos estratégicos, con sus respectivas metas, indicadores de cumplimiento y actividades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Potenciar las capacidades y competencias institucionales para mejorar la prestación de servicios.

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1.1 Al menos tres capacitaciones al año para el personal.	Número de capacitaciones impartidas.	Definir anualmente temáticas según las necesidades de especialización del personal. Programar, identificar los facilitadores e implementar las actividades.	Gerencia Técnica
1.2 Lograr a partir del año tres la formulación e implementación de mecanismos de gestión de la calidad que aseguren el mejoramiento continuo de los procesos y los resultados que requieren los usuarios.	Estrategia de calidad elaborada. Política de gestión de la calidad diseñada. Manual de procedimientos elaborado. Personal capacitado.	Documentar los procesos y elaborar el Manual de procedimientos. Sensibilizar y capacitar el personal en el levantamiento de procesos. Elaborar el material visual, imprimir y entregar el Manual y documentos de gestión de calidad. Evaluación de la gestión de la calidad de los servicios.	Gerencia Técnica
1.3 Contar en el año dos con un modelo por competencias.	Modelo por competencias elaborado.	Conceptualizar el modelo por competencias. Contratar especialista en el tema de formación por competencias. Elaborar el modelo y generar capacidades internas (capacitar el personal).	Coordinación Académica
1.4 Contar en el año cuatro con un sistema de videoconferencias con conexión en cada país miembro.	Sistema de videoconferencias adquirido.	Definir requerimientos internos. Analizar opciones de sistemas de videoconferencias en el mercado. Comprar e instalar el equipo idóneo según las necesidades.	Coordinación de Investigación y Extensión: CATIC
1.5 En el año dos contar con herramientas que fortalezcan la plataforma virtual.	Herramientas adquiridas.	Definir requerimientos: cámaras, software de edición de videos, micrófonos, etc. Analizar costos en el mercado. Comprar e instalar el equipo requerido. Capacitar el personal responsable en el uso de las herramientas.	Coordinación Académica Corresponsables: Coordinación de Investigación y Extensión: CATIC y Unidad de Comunicación

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1.6 Contar en el año dos con un modelo de formación virtual.	Modelo de formación virtual elaborado.	Conceptualizar el modelo de formación virtual. Contratar especialista. Elaborar el modelo y generar capacidades internas (capacitar el personal docente interno y externo).	Coordinación Académica Corresponsables: Coordinación de Investigación y Extensión: CATIC
1.7 Aprovechamiento de las herramientas del campus virtual en un 80% en el cuarto año.	Porcentaje de utilización del campus virtual en cada curso.	Desarrollar un programa de actualización docente en formación virtual. Contratar especialista facilitador. Dar seguimiento a la utilización del campus y sus herramientas.	Coordinación Académica Corresponsables: Coordinación de Investigación y Extensión: CATIC
1.8 Contar con un modelo de excelencia en el año cuatro.	Contar con el modelo de excelencia.	Conformar equipo de trabajo interno. Valorar modelos existentes. Elaborar el modelo de excelencia institucional.	Gerencia Técnica Corresponsables: Coordinaciones
1.9 Contar en el primer año con una estrategia de comunicación.	Estrategia diseñada.	Mapear actores e interlocutores relacionados con la institución. Definir intereses institucionales de comunicación. Formular la estrategia.	Unidad de Comunicación
1.10 En el año cuatro contar con un espacio físico moderno y adecuado.	Edificio moderno y adecuado.	Realizar análisis prospectivo de requerimientos actuales y futuros de espacio físico. Valorar las opciones y conveniencia de compra, alquiler o construcción de edificio.	Dirección Corresponsables: Gerencia Técnica y Unidad Financiera
1.11 Lograr a partir del segundo año al menos una alianza estratégica anual con socios extraregionales.	Convenios firmados.	Identificar instituciones estratégicas dentro y fuera de la región, relacionadas con el quehacer del ICAP. Realizar acercamiento con instituciones e intercambio de intereses comunes. Definir objetivos comunes y actividades a desarrollar. Firmar Convenios Marco y Convenios Específicos.	Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales Corresponsables: Gerencia Técnica

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Incrementar la generación y transmisión de conocimiento útil, actualizado y de avanzada en áreas de desarrollo para la administración pública.

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
2.1 Programas de maestría y doctorado revisados y actualizados en el año tres.	Nueve programas de maestría y un programa de doctorado revisados y actualizados en el año tres.	Conformar comité de evaluación de programas. Definir criterios de evaluación. Realizar autoevaluación breve por parte de especialistas, profesores, estudiantes y graduados de la calidad del programa: desarrollo curricular, apropiación de los estudiantes, docentes y personal de apoyo, gestión académica, recursos (infraestructura, tecnología y financiero), investigación y desarrollo, proyección social. Introducir ajustes a los programas de maestría y doctorado.	Coordinación Académica Corresponsables: Gerencia Técnica y Coordinación de Investigación y Extensión
2.2 Adquirir anualmente diez textos/publicaciones actualizadas o suscripciones a revistas especializadas, tanto en formato digital como impreso.	Cantidad de textos/publicaciones/suscripciones adquiridas anualmente.	Definir temáticas de especialización en las que interesa adquirir publicaciones. Valorar opciones de adquisición existentes. Realizar la compra/suscripción y agregar al registro del ICAP. Socializar la adquisición del nuevo material académico.	Coordinación de Investigación: CRIA
2.3 Desarrollar a partir del primer año programas de maestría/ doctorado en tres países del SICA.	Número de programas desarrollados por país.	Identificar los países que cuenten con instituciones de educación superior con capacidad para implementar los programas. Lograr acercamiento con instituciones identificadas. Suscribir convenios con instituciones de educación superior. Realizar la gestión académica y administrativa.	Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales Corresponsables: Coordinación Académica Coordinación de Investigación y Extensión

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
2.4 Contar a partir del tercer año con tres programas de maestría totalmente virtuales.	Cantidad de maestrías virtuales.	Definir los programas de formación que se desarrollarán en la modalidad virtual. Revisar la adecuación curricular: ejercicios, consignas, recursos audiovisuales por curso. Definir personal requerido para la gestión académica virtual. Digitalizar bibliografía. Capacitar personal docente.	Coordinación Académica Corresponsables: Coordinación de Investigación y Extensión: CATIC
2.5 Capacitar a partir del año dos por medio de un programa de especialización y/o cursos de actualización en alguno de los países miembros y uno en un país extraregional.	Número de cursos por año por país.	Definir anualmente las temáticas que se ofrecerán y la modalidad. Establecer los países dentro y fuera de la región en los que se ofrecerían los cursos. Promover la oferta de especialización/actualización. Realizar la gestión administrativa y docente de la oferta.	Coordinación de Asistencia Técnica Corresponsables: Coordinación Académica, Unidad de Comunicación y Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales.
2.6 Siete publicaciones anuales a partir del segundo año en temas de especialización.	Número de publicaciones al año.	Definir anualmente los temas a investigar. Identificar profesionales: personal interno, externo, profesores, estudiantes. Acordar la metodología de investigación. Seguimiento al desarrollo de las publicaciones. Promocionar las publicaciones interna y externamente.	Coordinación de Investigación y Extensión Corresponsables: Coordinación Académica y Unidad de Comunicación
2.7 En el segundo y tercer año realizar una investigación aplicada, y en el cuarto y quinto año dos investigaciones para el desarrollo de casos en administración pública.	Número de investigaciones aplicadas al año.	Definir anualmente los temas a investigar. Buscar opciones de financiamiento. Llevar a cabo la negociación y obtención de financiamiento. Identificar profesionales y conformar equipo de investigación. Acordar la metodología de investigación. Dar seguimiento al desarrollo de la investigación. Promocionar las investigaciones interna y externamente.	Coordinación de Investigación y Extensión Corresponsables: Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales.

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
2.8 Implementar seis actividades de extensión anuales.	Número de actividades de extensión por año.	Identificar las actividades en el marco de: programas de maestría, doctorado, asistencias técnicas y en colaboración con instituciones socias. Realizar la programación anual. Promover los eventos y buscar posible financiamiento. Realizar la organización logística y académica. Desarrollar el evento.	Coordinadores Académica, Investigación y Asistencia Técnica <i>Corresponsables:</i> Unidad de Comunicación y Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales
2.9 Participar a partir del primer año en dos eventos académicos de carácter internacional.	Cantidad de eventos internacionales en los que se participa por año.	Identificar eventos internacionales estratégicos para el posicionamiento del ICAP. Gestionar postulaciones y/o participación de funcionarios del Instituto. Elaborar ponencias y/o material requerido en cada evento. Realizar la búsqueda y consecución de financiamiento.	Director <i>Corresponsables:</i> Coordinaciones Académica y de Investigación y Extensión, Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Promover la innovación de las instituciones públicas de la región.

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
3.1 Trabajar en tres procesos nuevos al año en las instituciones públicas a través de las asistencias técnicas.	Cantidad procesos mejorados por año.	Identificar procesos nuevos de modernización de las administraciones públicas a partir de las demandas de los Gobiernos. Elaborar metodología de trabajo. Conformar equipos. Desarrollar la asistencia técnica.	Coordinación de Asistencia Técnica
3.2 Documentar anualmente dos experiencias innovadoras en Administración Pública.	Cantidad de documentos anuales que sistematizan experiencias innovadoras.	Identificar experiencias innovadoras derivadas de las asistencias técnicas y demandas de los gobiernos. Definir metodología para la sistematización. Definir equipo de trabajo. Elaborar del documento.	Coordinación de Asistencia Técnica Corresponsables: Coordinación de Investigación y Extensión
3.3 A partir del año dos lograr que una publicación esté referida al tema de la innovación.	Cantidad de publicaciones anuales dedicadas al tema de la innovación.	Realizar jornada interna de reflexión para definir qué entiende ICAP por innovación. Definir el tipo de publicación que se dedicará a la innovación (revista, cuaderno centroamericano, artículo científico o de tesis). Identificar profesionales: personal interno, externo, profesores, estudiantes. Acordar la metodología de investigación. Dar seguimiento al desarrollo de la publicación. Promocionar la publicación interna y externamente.	Coordinación de Investigación y Extensión Corresponsables: Coordinación Académica y Unidad de Comunicaciones
3.4 Desarrollar a partir del tercer año una actividad anual de cooperación horizontal para compartir experiencias innovadoras.	Cantidad de actividades de cooperación horizontal anuales.	Definir tema y experiencia innovadora a compartir. Definir el tipo de actividad (pasantía o actividad de extensión). Identificar posibles socios o contraparte. Realizar la búsqueda y obtención de financiamiento. Realizar la gestión académica y logística. Documentar la actividad.	Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales Corresponsables: Coordinaciones de Asistencia Técnica y de Investigación y Extensión

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
------	-----------	-------------	--------------

3.5 Anualmente dos trabajos finales de graduación de cada programa de posgrado están orientados a la creación/actualización de procesos institucionales.

Cantidad de TFG anuales que propongan nuevos procesos-servicios por programa.

Definir líneas de investigación referidas a la temática de innovación.
Orientar a estudiantes para el abordaje de la temática.
Seleccionar estudiantes responsables de desarrollar su TFG en esa línea de investigación.
Dar seguimiento al desarrollo del TFG.
Presentar y aprobar el TFG.

Coordinación Académica

Corresponsables: Coordinación de Investigación y Extensión



OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

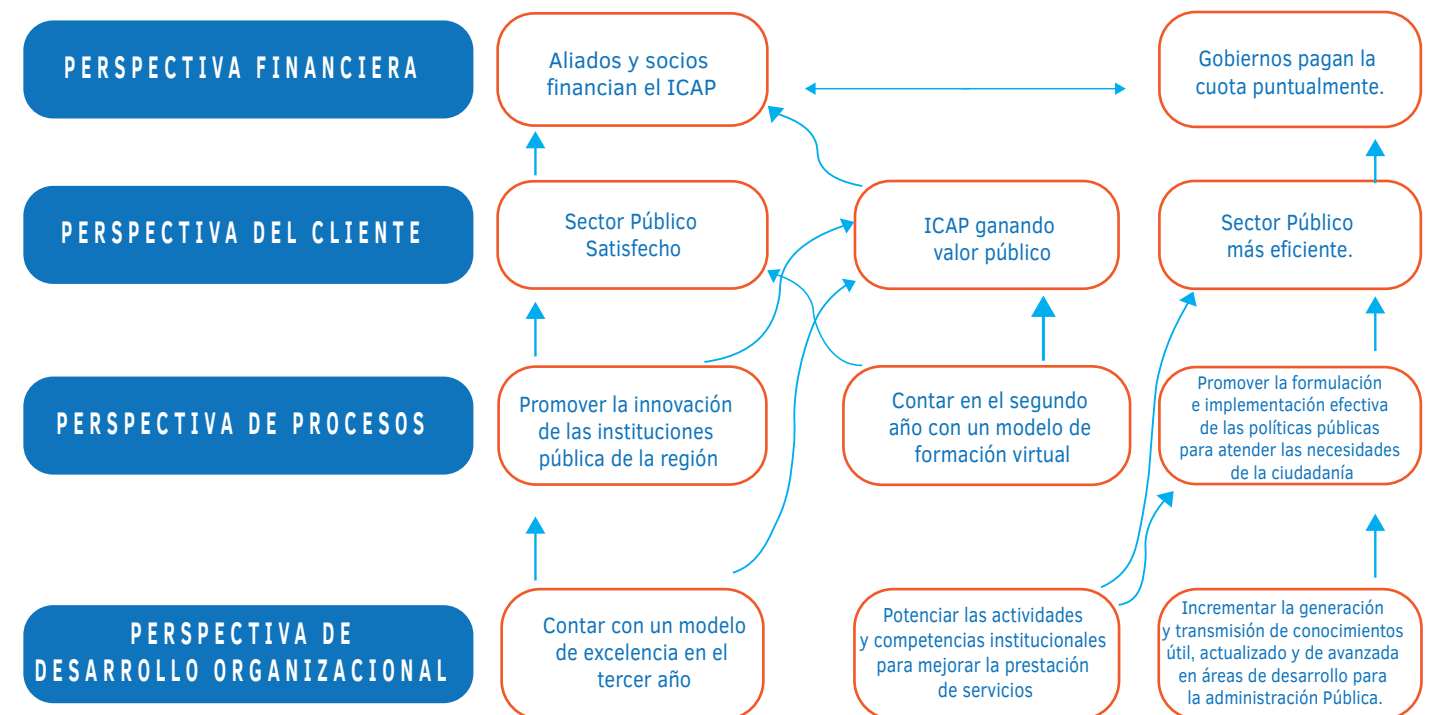
Promover la formulación, implementación y evaluación efectiva de las políticas públicas.

META	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
4.1 Impartir un Programa de Formación en Gerencia de Políticas Públicas en un país miembro a partir del segundo año.	Cantidad de programas impartidos	<p>Identificar los países que cuenten con instituciones de educación superior con capacidad para implementar el programa.</p> <p>Identificar posibles instituciones contraparte.</p> <p>Lograr acercamiento con instituciones identificadas.</p> <p>Suscribir convenios con instituciones de educación superior.</p> <p>Buscar posible financiamiento del programa por país. (Autofinanciamiento si no se logra financiamiento externo)</p> <p>Realizar la gestión académica y administrativa.</p>	<p>Coordinación Académica y Coordinación de Asistencia Técnica</p> <p>Corresponsables: Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales y Unidad de Comunicación</p>
4.2 A partir del segundo año una actividad de extensión se dedica al tema de la gerencia de políticas públicas.	Cantidad de actividades de extensión anuales en el tema gerencia de políticas públicas.	<p>Definir tema en el marco de las políticas públicas.</p> <p>Definir el tipo de actividad</p> <p>Buscar y obtener financiamiento</p> <p>Realizar la convocatoria</p> <p>Lleva a cabo la gestión académica y logística.</p> <p>Documentar la actividad.</p>	<p>Coordinación de Investigación y Extensión</p> <p>Corresponsables: Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales</p>

V. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se representa gráficamente la alineación entre la visión y las diversas iniciativas que contempla el Plan Estratégico, organizadas desde la perspectiva financiera, de cliente, de procesos y de desarrollo organizacional.

FIGURA 2.
ALINEACIÓN ENTRE LA VISIÓN E INICIATIVAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Fuente: ICAP, 2016

VI. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales servirán de guía para los colaboradores del Instituto, pues ofrecen el marco de acción lógico y consistente sobre el cual operarán los diversos asuntos que atiente el ICAP.

Formación Académica

El ICAP proporcionará una formación dirigida hacia la excelencia para fortalecer las competencias técnicas, contextuales y de comportamiento del talento humano y orientada a generar conocimientos para la acción, que contribuyan a la modernización e innovación de las organizaciones.

Política de Investigación

El ICAP, a partir de los procesos de investigación, contribuirá a la generación de estrategias de abordaje para soluciones prácticas y efectivas en la administración y la gestión pública, así como de la integración de la región centroamericana.

Política de Asistencia Técnica

Todo proceso de asistencia técnica contribuirá a generar y fortalecer las capacidades y el desarrollo de competencias institucionales para el mejor funcionamiento de las organizaciones públicas y/o privadas, y de cualquier otra índole.

Política de Calidad

El ICAP ofrecerá excelencia en sus productos y servicios y los mejorará continuamente, para garantizar la satisfacción de los usuarios.

Política de Recursos Humanos

El ICAP ofrecerá niveles salariales competitivos y atenderá las necesidades de formación y capacitación del personal mediante programas internos de desarrollo del talento humano.

Política de Financiamiento/Crecimiento

Los servicios que ofrece el ICAP crecerán en relación con la inflación promedio anual.

Política de Comunicación

El ICAP mantendrá una comunicación clara, oportuna y constante con autoridades institucionales dentro y fuera de la región centroamericana; con colaboradores internos, usuarios activos y potenciales de nuestros servicios.

Política de Tecnología

El ICAP, a partir del Centro de Tecnologías de la Información (CATIC), facilitará la capacitación, la formación, la asistencia técnica, la investigación y extensión del conocimiento para brindar soluciones prácticas y efectivas en la administración y la gestión pública, así como de la integración de la región centroamericana.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El proceso de planificación estratégica tiene claramente cinco etapas definidas: 1. elaborar un diagnóstico de la organización, interno y externo, 2. fijar una dirección o un marco estratégico, 3. formular la estrategia, 4. ejecutar la estrategia y 5. ejercer el control o hacer el seguimiento y la evaluación.

La formulación del Plan Estratégico incluye las tres primeras etapas, y ahora la organización deberá cumplir las dos etapas siguientes. Estas dos etapas harán que la formulación sea efectiva, e incluso que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias que el entorno registre. Precisamente, la adecuada y oportuna acción de control del Plan permitirá que se tomen las previsiones de cambio requeridas.

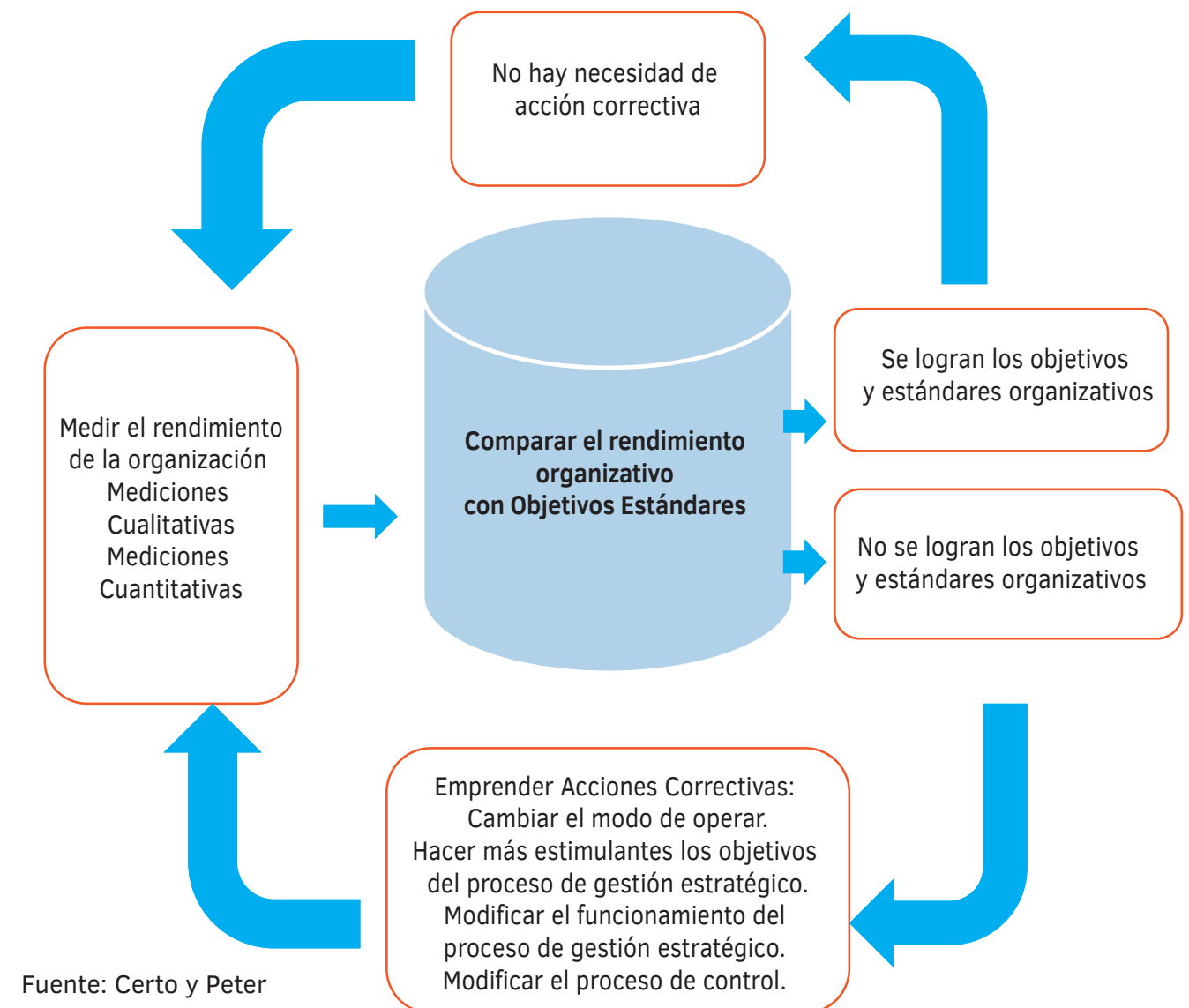
El seguimiento y evaluación del logro de las metas, estará a cargo de la Gerencia Técnica y de la Dirección. Cada responsable de las metas deberá informar periódicamente, el cumplimiento de los indicadores establecidos, con el propósito de facilitar el proceso de rendición de cuentas.

La periodicidad con la que se revisará el cumplimiento del Plan es:

Seguimiento, cada 6 meses
Evaluación, anualmente

El propósito es suministrar la información que se necesita para la toma de decisiones, según se muestra en la Figura 3.

FIGURA 3.
PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICO



Fuente: Certo y Peter

