

PLAN ESTRATÉGICO

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2022- 2026

ÍNDICE

1. Presentación	04
2. Personas que participaron en la elaboración del Plan Estratégico del ICAP 2022-2026	05
3. Metodología para el Plan Estratégico	08
4. Marco filosófico del ICAP	10
<i>Misión</i>	11
<i>Visión</i>	11
<i>Valores</i>	12
<i>Fin estratégico</i>	12
5. Ejes y objetivos estratégicos	13
Objetivos, metas, proyectos, actividades e indicadores	16
6. Organigrama	31
7. Seguimiento y evaluación	32





El **Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)** es el organismo internacional regional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) especializado en administración pública, que promueve el desarrollo de los recursos humanos, la modernización de los sectores públicos y la integración de la región centroamericana.



Elaborado por:
Dirección
Gerencia Técnica
Personas Colaboradoras ICAP



1. PRESENTACIÓN



El contexto regional actual y global enfrenta grandes retos; según lo ha establecido la Junta General del ICAP en sesión del 26 de octubre del 2021, como son: la crisis sanitaria por COVID-19; el riesgo sistémico, el cambio climático y sus efectos, el incremento generalizado en la pobreza y desigualdad; la latente inseguridad por narcotráfico y grupos organizados; los movimientos migratorios masivos como fenómenos globales; la inestabilidad política en algunos países y la imperiosa necesidad de la reactivación económica para lograr mejores condiciones de vida para las y los habitantes de Centroamérica.

El presente documento corresponde al **Plan Estratégico del ICAP 2022-2026**, que considera como premisa de diseño una institución más cercana a los países de la región, con un mejor posicionamiento para favorecer la modernización de las instituciones y los Estados para incidir con mejores políticas públicas y capacidades técnicas en el marco del desarrollo sostenible.

Los ejes estratégicos, objetivos, actividades, proyectos, metas e indicadores que se plantean, son el resultado del análisis y discusión con las partes interesadas (**Junta General, Dirección, Gerencia Técnica, Coordinaciones, Colaboradores, Académicos y otras Instituciones del SICA**). Este planteamiento guiará el quehacer institucional de los próximos cuatro años.

Osvaldo De La Guardia Boyd
Director

2. PARTICIPANTES

en la elaboración del PLAN ESTRATÉGICO ICAP 2022-2026

En las sesiones de consulta, talleres y sesiones virtuales de octubre 2021 a febrero 2022, participaron en el análisis, discusión y construcción de este documento las siguientes personas:

MIEMBROS DE LA JUNTA GENERAL DEL ICAP



Sr. Javier Argueta Gómez, Asesor de la Secretaría Privada de la Presidencia de El Salvador y Presidente de la Junta General del ICAP



Sra. Adalina Campos Rodríguez, Jefa del Departamento de Organización del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá



Sr. Jorge Umaña García, Subdirector General de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador



Sr. Leonardo Chacón Rodríguez, Viceministro de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica



Sr. Duilio Hernández Avilés, Embajador de la República de Nicaragua en Costa Rica



Sr. Alfredo Hasbun Camacho, Director General de Servicio Civil de Costa Rica



Sr. Orlando García Sarria, Director de Profesionalización del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Nicaragua



Sra. Gaudy Calvo Valerio, Encargada de Cooperación Internacional, Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica



Sr. Janio Tuñón Veilles, Analista y Abogado de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá



Dirección y personas coordinadoras del ICAP



Sr. Osvaldo De La Guardia Boyd,
Director Ejecutivo



Sra. María José Castillo Carmona,
Directora Técnica



Sr. Humberto Miranda Rivas,
Director de la Unidad Especializada en
Gestión Pública y Desarrollo Territorial



Sra. Heilen Díaz Gutiérrez,
Directora de la Unidad Especializada en
Gestión del Conocimiento y Publicaciones



Sr. Vinicio Sandí Meza,
Director de la Unidad Especializada
en Gestión de Proyectos



Sr. Óscar Quesada Madriz,
Director de la Unidad Especializada de
Integración y Temas Regionales



Sr. Jean Paul Vargas Céspedes,
Director del Laboratorio de Innovación
para el Desarrollo Sostenible



Sr. Diego Estrada Mora,
Gestión de las Tecnologías de
Infocomunicación



Sr. Ramón Rosales Posas,
Director de la Unidad Especializada
en Gestión de Riesgos y Cambio
Climático para el Desarrollo Sostenible



Sr. Mauricio Vargas Fuentes,
Director del Centro en Sistemas de
Salud y Seguridad Social. Adscrito a la
Unidad Especializada en Gestión del
Conocimiento y Publicaciones



Sra. Valeria Calvo Chaves,
Centro de Recursos de Información
y Aprendizaje



Sra. Sofía Herrera Cubillo,
Gestión de la Comunicación Estratégica



Sr. Ricardo Salas Chaves,
Gestión Financiera



Sra. Karla Rosales Apú,
Gestión del Talento Humano



Sr. Werner Vargas,
Oficina de Guatemala



Sra. Miledys Monterrey Sánchez,
Oficina de Panamá

Personas colaboradoras del ICAP



Sra. Annia Mora Hernández,
Gestión Financiera



Sra. Ligia Gamboa Sibaja,
Gestión de Proyectos



Sr. Jorge Castillo Torres,
Integración y Temas Regionales



Sra. Andrea Araya Umaña,
Gestión de Proyectos



Sr. Jonathan Naranjo Hernández,
Gestión de la Comunicación
Estratégica



Sra. Jazmín Segura Vílchez,
Gestión Financiera



Sra. Evelyn Leiva Solano,
Gestión de Servicios Generales



Sra. Jaqueline Quesada Chinchilla,
Gestión del Conocimiento y
Publicaciones



Sra. Sandra Chang Bolaños,
Gestión del Conocimiento y
Publicaciones



Sr. Jonattan Murillo Ugalde,
Laboratorio de Innovación para
el Desarrollo Sostenible



Sra. Maria José Elizondo Solís,
Gestión del Conocimiento y
Publicaciones



Sr. Ricardo Arévalo Velásquez,
Gestión de Proyectos



Sra. Yira Rodríguez Pérez,
Consultora en Gestión de
Proyectos



Sr. Jesús Garita Azofeifa,
Gestión de las Tecnologías de
Infocomunicación



Sr. Jorge Vesco Culler,
Gestión de las Tecnologías de
Infocomunicación



Sr. Marvin Lima Alvarez,
Gestión de las Tecnologías de
Infocomunicación



Sra. Mariana Bejarano Chaves,
Dirección



Sr. Iván Cerda Escares,
Unidad de Riesgos y Cambio Climático
para el Desarrollo Sostenible e INCENTIVA



Sr. Janio Tuñón Espino,
Oficina Panamá



Sra. Fallon Kristell Wedemeyer,
Oficina Panamá



Sr. Erick Blanco García,
Dirección



Sra. Grettel Vega Arce,
Integración y Temas Regionales



Sr. Israel Rojas Dámito,
Gestión de Proyectos



Sra. Adriana León Cerdas,
Gestión de la Comunicación
Estratégica



Sr. Carlos Burgos Rivas,
Consultor de la Unidad de
Riesgos y Cambio Climático
para el Desarrollo Sostenible

3. METODOLOGÍA

para el Plan Estratégico



A partir de un trabajo de **reflexión y análisis** durante los meses de octubre a diciembre del 2021 y enero a febrero del 2022, con la Junta General, la Dirección, la Gerencia Técnica, el equipo de personas coordinadoras y colaboradoras del Instituto y académicos, se establecieron los **ejes estratégicos, objetivos, metas, indicadores, actividades y proyectos estratégicos** para establecer un horizonte de prioridades para los próximos 4 años para la institución.

Con el objetivo de **definir la planificación estratégica del ICAP**, se empleó una metodología de planificación por capas o niveles¹, que parte de la definición de un fin estratégico (en una frontera de tiempo de 4 años en este caso) para posteriormente establecer los ejes, objetivos, metas, indicadores, actividades estratégicas y recursos.

¹Metodología desarrollada por los investigadores, R. Romero y S. Solano, 2012 Universidad de Costa Rica.



FIN ESTRATÉGICO

Esta metodología define los niveles o capas de la siguiente forma:

CAPA 1. Consiste en la **idealización futura** de la organización y responde a preguntas como:

- ¿Qué es lo que va a hacer la organización para mejorar su gestión?
- ¿Qué es lo que va a orientar su quehacer en el tiempo?

Ejes o líneas estratégicos

CAPA 2. Se definen en un nivel general las formas de **cómo alcanzar el fin estratégico**. Los ejes abarcan las principales áreas de enfoque a largo plazo de los esfuerzos organizacionales para alcanzar el estado deseado.

Objetivos estratégicos

CAPA 3. Se formulan los **objetivos estratégicos** asociados a los ejes estratégicos, y los hacen más tangibles, pues tienen un carácter de mediano plazo para ir consolidando el eje correspondiente. Las metas e indicadores se asocian a este nivel como **medidas de desempeño** en su cumplimiento.

Actividades o proyectos estratégicos

CAPA 4. Consiste en el último nivel de la definición del cómo alcanzar el fin estratégico. Las **actividades** se asocian a los objetivos estratégicos que son la base para la definición del nivel más táctico de la planificación. A partir de estas, se desarrollan planes operativos, programas y proyectos de la Institución.

4. MARCO FILOSÓFICO del ICAP

El marco filosófico el ICAP se enmarca en el **Convenio para el establecimiento de la Escuela Superior de Administración Pública América Central (ESAPAC)** del 12 de diciembre de 1957, en funcionamiento desde 1954 y renombrada como Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) en 1967.

Este **Convenio Constitutivo y el Plan de Operaciones para la Transformación de ESAPAC en ICAP** de 1967, establecen que el ICAP es un organismo internacional regional del **Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)**, 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.



4. MARCO FILOSÓFICO del ICAP

La misión, visión y valores del Instituto han sido revisados y actualizados por la Dirección en este proceso de planificación estratégica y se definen como:

Misión del ICAP

“Fortalecer las **competencias y capacidades** de los Estados y las instituciones por medio de su recurso humano, la modernización de las entidades públicas y el apoyo a la **integración centroamericana**”.

Visión del ICAP

“Ser la institución del *Sistema de la Integración Centroamericana* especializada en la gestión pública que **genera conocimiento** para las organizaciones y **fortalece la gerencia de las políticas públicas** a nivel local, nacional y regional para avanzar hacia el desarrollo sostenible”.



Valores del ICAP

- **INTEGRIDAD:** Obrar con rectitud y probidad, para comunicar de forma abierta y directa sus intenciones, ideas y sentimientos.
- **TRANSPARENCIA:** Poner a disposición del público en general, la información sobre las actuaciones de la institución, de manera permanente, comprensible, de forma completa y oportuna para una adecuada rendición de cuentas.
- **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.
- **RESPECTO:** 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, cumplimiento con lo prometido o establecido y manejo con prudencia de 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.

FIN ESTRATÉGICO

ICAP para el 2022-2026

“Lograr una mayor incidencia y posicionamiento en la institucionalidad nacional y regional en gestión pública, desarrollo sostenible e integración”



5. EJES Y OBJETIVOS estratégicos

El **Plan Estratégico del ICAP 2022-2026** se conforma de 4 ejes, que integran los subconjuntos de acciones que permitan fortalecer una mayor incidencia en la institucionalidad nacional y regional en gestión pública e integración:

- Definición de acciones estratégicas que favorezcan el posicionamiento del ICAP
- Fortalecimiento de las capacidad de los Estados
- Desarrollo de la gestión del conocimiento para incidir en la gestión y políticas públicas
- Aseguramiento de la gestión de los recursos con base en resultados en el marco de las políticas, estrategias nacionales y agendas de trabajo internacionales.

En la figura 2, se muestra la definición de los **ejes y objetivos estratégicos** para el ICAP, incorporando el concepto de Diana Estratégica con enfoque al logro de metas y resultados.

En los siguientes elementos, se puede observar que las **metas** han sido redactadas en términos de resultados con sus respectivos indicadores, mientras las **actividades** se han formulado en términos de acciones concretas por realizar, lo cual facilita el seguimiento del avance de la puesta en marcha del Plan, así como la posterior evaluación de resultados.

En la siguiente tabla se definen los ejes estratégicos establecidos en el **PEI-ICAP, 2022-2026** junto con sus respectivos objetivos estratégicos.

TABLA 1. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EJES ESTRATÉGICOS ICAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EJE ESTRATÉGICO 1 Fortalecer las capacidades de los Estados miembros del SICA y sus Instituciones en materia de gestión pública, desarrollo sostenible e integración	1.1 Identificar las necesidades en materia de gestión pública e integración de los Estados miembros del SICA 1.2 Conformar equipos de alto nivel para brindar el acompañamiento técnico y modernización que requieren los Estados a nivel nacional y local 1.3 Fortalecer las capacidades de los Estados por medio de formación, capacitación y gestión del conocimiento con un enfoque de inclusión y equidad de género, riesgos y cambio climático a nivel nacional y local
EJE ESTRATÉGICO 2 Desarrollar la gestión del conocimiento para incidir en la administración pública y políticas públicas sostenibles en la Región	2.1 Definir y actualizar sistemáticamente las líneas de investigación que permitan incidir en la gestión y en las políticas públicas de los Estados miembros del SICA 2.2 Producir investigación aplicada para el acompañamiento en la modernización de las Instituciones y los Estados 2.3 Producir investigación aplicada para el acompañamiento en la modernización de las Instituciones y los Estados
EJE ESTRATÉGICO 3 Fortalecer el posicionamiento del ICAP como instancia especializada en gestión pública con enfoque de desarrollo sostenible en la región	3.1 Desarrollar alianzas estratégicas efectivas que complementen y fortalezcan la gestión del ICAP para brindar mejores servicios a las instituciones y los Estados 3.2 Desplegar una comunicación efectiva que permita visualizar el valor estratégico del ICAP en la Región 3.3 Definir políticas y mecanismos efectivos de coordinación-gestión entre programas y unidades del ICAP
EJE ESTRATÉGICO 4 Asegurar la gestión de los recursos institucionales con base en resultados que permitan la sostenibilidad financiera del ICAP	4.1 Fortalecer las capacidades técnicas y el bienestar de los colaboradores de la institución 4.2 Desarrollar las estrategias para garantizar la sostenibilidad financiera de la institución 4.3 Implementar modelo de gestión por resultados - centros de costos y el plan presupuesto institucional

Fuente: Junta General, Dirección, Gerencia Técnica y Equipo de Coordinadores (as) y Colaboradores (as) del ICAP

FIGURA 2. DIANA ESTRATÉGICA ICAP 2022 - 2026



OBJETIVOS, METAS, PROYECTOS, ACTIVIDADES E INDICADORES

A continuación, se desglosa para cada eje estratégico, los objetivos, las metas y actividades asociadas

EJE ESTRATÉGICO 1 Fortalecer las capacidades de los Estados miembros del SICA y sus instituciones en materia de gestión pública, desarrollo sostenible e integración			
OBJETIVO 1.1 Identificar las necesidades en materia de gestión pública e integración de los Estados miembros del SICA			
METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2022 identificar las brechas en materia de gestión pública priorizando las instituciones afines al mandato y rol competente al ICAP	Porcentaje de cobertura en la identificación de brechas en gestión pública de instituciones de la Región afines al mandato y rol competente del ICAP	1. Diseñar una metodología sistemática para la determinación de las brechas en materia de gestión pública priorizando las instituciones afines al mandato y rol competente al ICAP	Unidad de Gestión Pública y Desarrollo Territorial
		2. Diseñar una metodología sistemática para identificar las necesidades en materia de integración de los Estados miembros del SICA	Unidad de Integración y Temáticas Regionales
Al 2025 operativizar proyectos que atiendan necesidades y brechas de las instituciones en gestión pública e integración de los Estados miembros del SICA (90% nivel mínimo)	Porcentaje de implementación de proyectos que atienden brechas, necesidades en gestión pública e integración de los Estados miembros del SICA	3. Realizar diagnóstico de necesidades y brechas regional en materia de gestión pública	Unidad de Gestión Pública y Desarrollo Territorial
		4. Elaborar Informe para identificar con los Estados miembros del SICA las prioridades y necesidades en materia de Integración para fortalecer la institucionalidad regional	Unidad de Integración y Temáticas Regionales

OBJETIVO 1.2 Conformar equipos de alto nivel para brindar el acompañamiento técnico y modernización que requieren los Estados a nivel nacional y local

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2023 contar con un sistema de información de personas expertas competentes y regionalizado, para atender las principales necesidades en gestión pública, modernización de las instituciones e Integración de los Estados miembros de la Junta General del ICAP	Nivel de diseño e implementación del Sistema de Información de Expertos del ICAP	1. Desarrollo de un mecanismo de atracción y retención dirigido a los personas expertas de alto nivel en modernización, gestión pública e integración de los Estados de los países miembros de la Junta General del ICAP	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible en coordinación con Unidad de Integración y Temáticas Regionales
Al 2025 mantener un nivel de éxito - desempeño superior al 85 % en el acompañamiento técnico del ICAP a los estados miembros del ICAP	Nivel de éxito - desempeño en el acompañamiento técnico del ICAP a los Estados miembros del SICA	1. Identificar perfiles profesionales en diferentes áreas requeridas por el ICAP, según las necesidades regionales identificadas	Unidad de Gestión de Talento Humano Dirección de ICAP
		2. Institucionalizar un sistema de información de personas expertas competentes y regionalizado, para atender los principales pilares de la integración centroamericana, la gestión pública y la modernización de las instituciones de los Estados miembros de la Junta General del ICAP	Unidad de Integración y Temáticas Regionales en coordinación con la Unidad de Gestión Pública y Desarrollo Territorial, Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible, Unidad de las Tecnologías de Infocomunicación
		3. Desarrollar un modelo de evaluación del éxito - desempeño y recompensa (meritocracia) para equipos y profesionales de alto nivel del ICAP	Unidad de Gestión de Talento Humano Dirección de ICAP

OBJETIVO 1.2 Conformar equipos de alto nivel para brindar el acompañamiento técnico y modernización que requieren los Estados a nivel nacional y local

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2025, contar con equipos especializados en el uso de herramientas tecnológicas que fortalezcan la gestión de la inversión pública con enfoque de riesgos y cambio climático en los países de la región SICA	Proporción de gobiernos locales, instituciones por país que utilizan las herramientas Cantidad de países que han sido capacitados en el uso de las herramientas	1. Lanzamiento de herramientas tecnológicas que incorporan el enfoque de gestión de riesgo, en el marco del Proyecto INCENTIVA 2. Desarrollar siete talleres en el uso de las herramientas 3. Desarrollar tres programas de especialización regional de proyectos de inversión pública con enfoque en gestión de riesgos y cambio climático 4. Implementar, dar seguimiento y actualizar las herramientas tecnológicas 5. Desarrollar un enfoque de inclusión y equidad de género en los procesos vinculados a la planificación y gestión de la inversión pública 6. Contribuir al avance de los indicadores ODS y del Marco de Acción de Sendai	Gestión de riesgos y cambio climático para el desarrollo sostenible Unidad de Gestión Pública y Desarrollo Territorial Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones

OBJETIVO 1.3 Fortalecer las capacidades de los Estados por medio de formación, capacitación y gestión del conocimiento con un enfoque de inclusión, y equidad de género, riesgos y cambio climático a nivel nacional y local

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2023 contar con un programa de formación institucional adaptado a las necesidades de la Región con las tendencias socioformativas actuales y del futuro, con un nivel de satisfacción de partes interesadas de al menos un 85%	Nivel de satisfacción de las partes interesadas con la formación - capacitación que ofrece ICAP	1. Reformular el programa de formación continua e institucional del ICAP en función de las tendencias socioformativas actuales y de futuro 2. Diseñar un marco de referencia que establezca el abordaje académico y la estructura de la oferta del ICAP en formación y capacitación, para mejorar la gestión pública y la gestión centroamericana	Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones
Al 2024 presentar el diseño de modelo académico institucional en formación y capacitación destinada a mejorar la gestión pública y la integración de la región en las instituciones de los países miembros de la Junta General del ICAP	Documento de modelo académico institucional en formación y capacitación institucional presentado a la Dirección al 2024	1. Revisar y actualizar maya curricular de maestrías y doctorado según necesidades regionales 2. Identificar nuevas modalidades de formación y capacitación para ofrecer a Estados miembros del SICA 3. Diseñar un sistema de evaluación de la calidad y mejora continua de los programas de posgrado	Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones

OBJETIVO 1.3 Fortalecer las capacidades de los Estados por medio de formación, capacitación y gestión del conocimiento con un enfoque de inclusión, y equidad de género, riesgos y cambio climático a nivel nacional y local

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2025, lograr que un 60% de los países miembros del SICA se apropien de las herramientas tecnológicas que facilitan la gestión del riesgo de desastres desde un enfoque preventivo	Cantidad de países que utilizan las herramientas a nivel local Cantidad de países que participan en la capacitación para la implementación del uso de las herramientas	1. Sensibilizar a las asociaciones de municipios de la región SICA en el uso y utilidad de las herramientas 2. Identificar con las asociaciones de municipios fuentes de cooperación bilaterales y multilaterales 3. Ejecutar programas de capacitación nacionales aplicado a los gobiernos locales en el uso de las herramientas 4. Desarrollar un enfoque de inclusión y equidad de género en los procesos vinculados a la gestión y planificación de la inversión pública 5. Contribuir al avance de los indicadores ODS y del Marco de Acción de Sendai en los gobiernos locales	Unidad de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático Unidad de Gestión Pública y Desarrollo Territorial Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones

EJE ESTRATÉGICO 2

Desarrollar la gestión del conocimiento para incidir en la gestión y políticas públicas en la región.

OBJETIVO 2.1 Definir y actualizar sistemáticamente las líneas de investigación que permitan incidir en la gestión y en las políticas públicas de los Estados miembros del SICA

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
En primer semestre 2022 elaborar documento con líneas de investigación del ICAP (revisión sistemática cada dos años)	Número de documentos que definen las líneas de investigación del ICAP, con revisión sistemática cada dos años	1. Establecer una metodología para definir, actualizar y evaluar las líneas de investigación del ICAP 2. Definir protocolos de investigación en el ICAP 3. Búsqueda de fuentes de financiamiento con organizaciones e instituciones que promueven la investigación y fortalecimiento de las políticas públicas 4. Formulación de proyecto base para la creación del Fondo Regional de Innovación e investigación – FRII	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible
En segundo semestre 2022 haber identificado fuentes y alianzas estratégicas para el desarrollo de las líneas de investigación del ICAP	Líneas de investigación del ICAP con fuentes y alianzas estratégicas para su desarrollo	5. Establecer metodología para formular proyectos según líneas de investigación ICAP 6. Investigación diagnóstica de las necesidades e impactos regionales para la generación de base de datos de las líneas de investigación ICAP	Unidad especializada de Proyectos en coordinación con el Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible

OBJETIVO 2.2 Producir investigación aplicada para el acompañamiento en la modernización de las Instituciones y Estados

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al segundo semestre del 2022 producir al menos 4 casos de estudio desarrollados al contexto regional por medio de investigación del ICAP	Número de documentos periódicos conceptuales desarrollados por investigaciones del ICAP	1. Construir redes de socios y colaboradores para generar proyectos de investigación derivados de la búsqueda personas expertas e investigadoras	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible
		2. Construcción de modelos de datos que permitan analizar el comportamiento social y económico de los países de la región	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible en coordinación con la Unidad de Integración y Temas Regionales
		3. Incorporar los productos de investigación del ICAP en la asistencia técnica y acompañamiento a las instituciones y Estados miembros del SICA	Unidad de Integración y Temas Regionales en coordinación con la otras Unidades Especializadas
Al 2023 contar con equipos multidisciplinarios consolidados que generen docencia, acompañamiento e investigación aplicada según las líneas de trabajo del ICAP, al menos 3	Número de equipos multidisciplinarios en el ICAP que generen docencia, acompañamiento e investigación aplicada según las líneas de trabajo del ICAP	4. Desarrollo e implementación de comunidad regional de personas expertas e investigadoras - conformar base de datos	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible y Unidad de las Tecnologías de infocomunicación
		5. Desarrollar proyectos de investigación aplicada que incidan en el acompañamiento, transferencia a los Estados miembros del SICA y sus instituciones a partir de las necesidades identificadas	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible en coordinación con la Unidad de Integración y Temas Regionales
		6. Generar un mecanismo que incentive para realizar Investigación comparada en los países de la región	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible con las otras unidades especializadas

OBJETIVO 2.3 Publicar resultados de investigación aplicada en revistas indexadas propias e internacionales

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2024 contar con al menos 3 documentos publicados en revistas indexadas regionales o internacionales derivados de la investigación del ICAP	Número de documentos publicados en revistas indexadas regionales o internacionales derivados de la investigación del ICAP	1. Incentivar que los Trabajos Finales de Graduación de los programas de maestría sean publicados	Unidad de Gestión de Conocimiento y Publicaciones
		2. Generar actividades estratégicas para difundir los productos de investigación (seminarios, congresos, ponencias, publicaciones especializadas, etc.)	Gerencia Técnica con Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible
		3. Incorporación de la "Investigación" al marco del Premio a la Innovación	Gerencia Técnica con Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible
Al 2025 todo proyecto de investigación / asistencia técnica del ICAP deberá contar con al menos una publicación en revista indexadas propias e internacionales	Porcentaje de proyectos de investigación - asistencia técnica con al menos una publicación en revista indexada propias o internacionales	4. Campaña de comunicación y divulgación de los resultados de investigación del ICAP	Gerencia Técnica con Unidad de Gestión de la Comunicación Estratégica y con Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible
		5. Programa de especialización en investigación del ICAP	Unidad de Gestión de Conocimiento y Publicaciones con el Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible

EJE ESTRATÉGICO 3

Fortalecer el posicionamiento del ICAP como instancia especializada en gestión pública con enfoque de desarrollo sostenible en la región

OBJETIVO 3.1 Desarrollar alianzas estratégicas efectivas que complementen y fortalezcan la gestión del ICAP para brindar mejores servicios a las instituciones y a los Estados

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2022 sistematizar alianzas estratégicas del ICAP con instancias nacionales, regionales e internacionales	Número de alianzas estratégicas del ICAP formalizadas - sistematizadas	1. Identificar actores clave potenciales y aliados estratégicos del ICAP	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible, Dirección del y Consejo Asesor
	Total de potenciales aliados estratégicos identificados en el ámbito nacional regional - internacional	2. Desarrollar alianzas estratégicas efectivas para una mayor incidencia en la Región	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible, Dirección del Consejo Asesor
		3. Generar un lineamiento interno para la suscripción de convenios, acuerdos específicos, cartas de entendimiento entre otros tipos de alianzas	Dirección del ICAP y Consejo Asesor del ICAP
A partir del 2023 consolidar una red de aliados estratégicos del ICAP con resultados concretos desde la perspectiva técnica y política para mejorar las capacidades de los Estados miembros del SICA, con al menos un 70% de efectividad	% de efectividad de las alianzas estratégicas del ICAP con resultados concretos (técnicos -políticos) para mejorar las capacidades de los Estados miembros del SICA	4. Operativizar un sistema de monitoreo a los convenios firmados y alianzas estratégicas del ICAP	Gerencia Técnica, Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible, Dirección del ICAP
		5. Definir red de relaciones estratégica del ICAP en la región con la correspondiente caracterización de cada relación (portafolio de alianzas regionales y globales)	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible, Dirección del ICAP y Consejo Asesor del ICAP
Al 2025 mantener una red de alianzas estratégicas del ICAP con resultados concretos desde la perspectiva técnica y política para mejorar las capacidades de los Estados miembros del SICA, con un nivel de efectividad superior al 85%	Porcentaje de efectividad de las alianzas estratégicas del ICAP con resultados concretos (técnicos -políticos) para mejorar las capacidades de los Estados miembros del SICA	6. Proyecto para el mapeo georreferenciado de alianzas estratégicas regionales y globales del ICAP	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible con la Unidad de Integración y Temas Regionales
		7. Diseñar un sistema de información para la sistematización y análisis técnico de las alianzas estratégicas del ICAP	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible con la Unidad de Integración y Temas Regionales

OBJETIVO 3.1 Desarrollar alianzas estratégicas efectivas que complementen y fortalezcan la gestión del ICAP para brindar mejores servicios a las instituciones y a los Estados

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2023 establecer acuerdos de cooperación con organismos e instancias internacionales vinculados a la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático	Porcentaje de acuerdos vinculados a la incorporación de la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático aplicado en los gobiernos nacionales y locales	1. Materializar los acuerdos a través de planes de acción que incorporen de forma práctica los lineamientos de las agendas internacionales a la realidad de los países del SICA	Gestión de riesgos y cambio climático para el desarrollo sostenible
		2. Gestionar alianzas de cooperación entre el ICAP con las instituciones especializadas del SICA, organismos internacionales y agencias de cooperación	Unidad de Integración y Temas Regionales

OBJETIVO 3.2 Desplegar una comunicación efectiva que permita visualizar el valor estratégico del ICAP en la Región.

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2023 implementar un manual de Marca y signos visuales - narrativas tipo de comunicación y posicionamiento del ICAP	Manual de Marca y Signos visuales del ICAP implementado	1. Diseñar e implementar componentes de la estrategia de comunicación-posicionamiento institucional	Unidad de Comunicación Estratégica/ Dirección ICAP / Colaboradores en diferentes niveles de gestión
		2. Implementar componentes del Manual de Marca, narrativa y signos Visuales del ICAP	Unidad de Comunicación Estratégica/ Dirección ICAP - Gerencia Técnica Colaboradores en diferentes niveles de gestión
		3. Diseñar una estrategia de comunicación-posicionamiento integral del ICAP, relacionada con líneas de investigación y tipos de relaciones (red de relaciones estratégica)	Unidad de Comunicación Estratégica/ Dirección ICAP - Gerencia Técnica
Al 2025 ICAP es visualizado en la región centroamericana como ente de valor estratégico para las administraciones públicas	Calificación del valor estratégico por parte de los socios y partes interesadas	4. Proyecto para evaluar la efectividad de las acciones comunicativas 5. Implementar un Manual de Marca y signos visuales - narrativas tipo de comunicación y posicionamiento del ICAP	

OBJETIVO 3.3 Definir políticas y mecanismos efectivos de coordinación - gestión entre programas y unidades del ICAP

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2022 identificar las políticas institucionales y mecanismos de coordinación - gestión requeridas	Número de las políticas institucionales y mecanismos de coordinación -gestión requeridas de actualizar	1. Diagnóstico de los mecanismos existentes e identificación de necesidades de generación de lineamientos para una coordinación efectiva	Dirección ICAP Consejo Asesor del ICAP
		2. Desarrollo de los lineamientos de coordinación internos del ICAP	Dirección ICAP Consejo Asesor del ICAP
		3. Comunicación efectiva a todos los niveles organizacionales.	Unidad de Comunicación Estratégica / Dirección y Consejo Asesor del ICAP
		4. Monitoreo y seguimiento	Dirección ICAP Consejo Asesor del ICAP
Al 2025, tener reformadas y creadas las políticas institucionales y mecanismos de coordinación - gestión para un mejor desempeño en los productos y servicios que brinda el ICAP	Porcentaje de políticas institucionales y mecanismos de coordinación -gestión para la regionalización de los productos y servicios que brinda el ICAP actualizadas	5. Desarrollo de lineamientos para la creación de un mecanismo de coordinación institucional efectiva	Dirección ICAP Consejo Asesor del ICAP
		6. Plan de acción para la revisión y construcción de políticas y normativa institucional	Dirección ICAP Gerencia Técnica y Asesoría Legal

EJE ESTRATÉGICO 4

Asegurar la gestión de los recursos institucionales con base en resultados que permitan la sostenibilidad financiera del ICAP

OBJETIVO 4.1 Fortalecer las capacidades técnicas y el bienestar de las personas colaboradoras de la institución

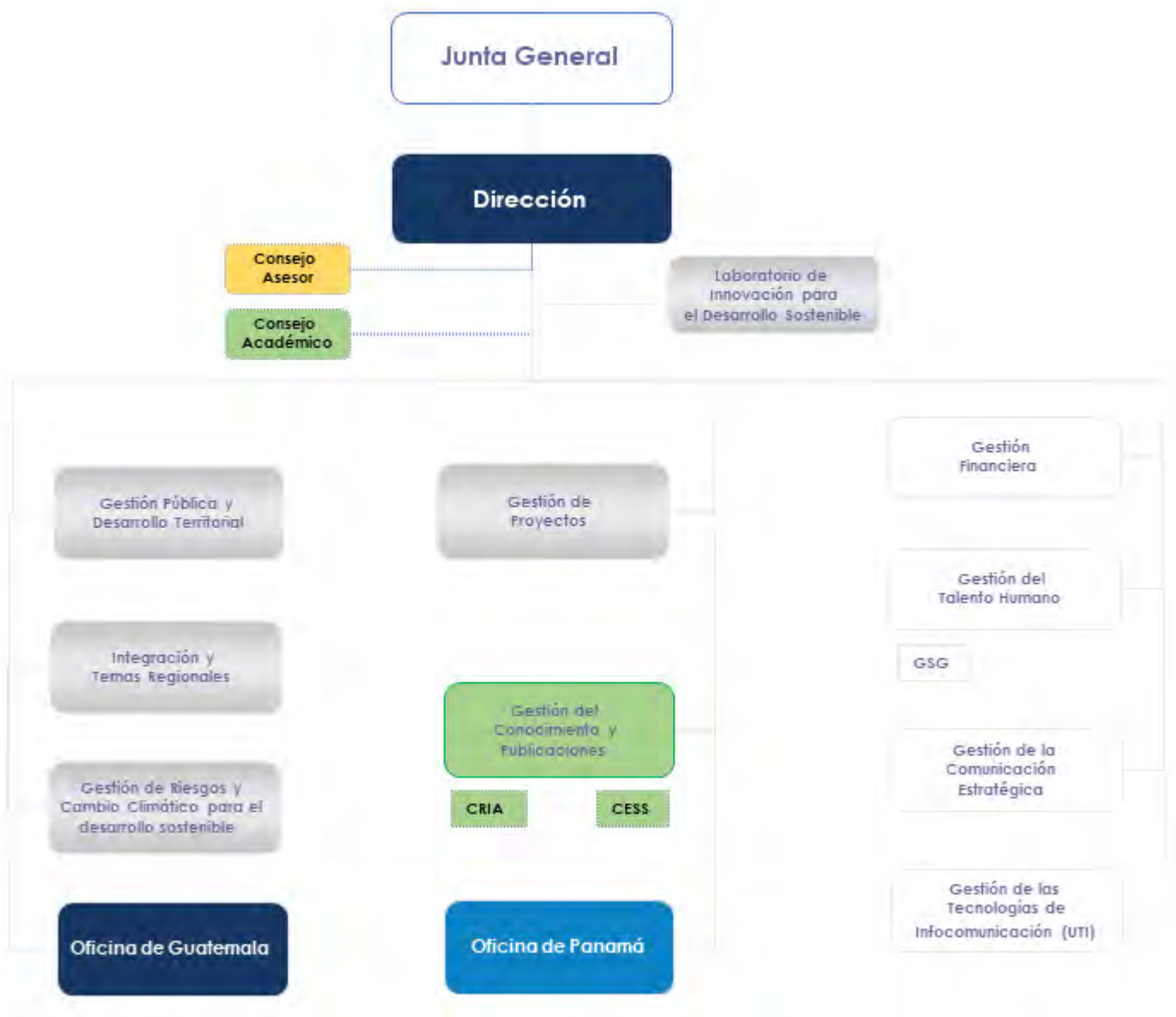
METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2023 el 60% de las personas colaboradoras poseen las capacidades y habilidades necesarias para lograr un mayor alineamiento con la estrategia institucional	Porcentaje de las personas colaboradoras poseen las capacidades y habilidades necesarias para lograr un mayor alineamiento con la estrategia institucional	1. Identificar necesidades de capacitación y cierre de brechas del personal alineado a la estrategia del ICAP 2. Elaborar plan de capacitación por posiciones en la institución 3. Evaluación de clima organizacional 4. Revisar y actualizar los reglamentos del personal 5. Programa de relevo generacional 6. Elaborar una política de reclutamiento	Unidad de Talento Humano y Gerencia Técnica
Al 2024 contar un clima organizacional que incentive el desarrollo laboral del personal del ICAP	Según metodología para evaluación de clima organizacional	7. Creación de la Unidad de Desarrollo del Talento Humano y la estructura necesaria para implementar un sistema de talento humano	Dirección ICAP y Gerencia Técnica
		8. Actualizar el manual de puestos por resultados, sistema de evaluación del desempeño y demás instrumentos que requiere el sistema de talento humano	Unidad de Talento Humano y Gerencia Técnica
		9. Elaborar el conjunto de políticas e instrumentos para el fortalecimiento del clima organizacional: política salarial, política de incentivos, salud ocupacional, política de ascensos, entre otros	Unidad de Talento Humano y Gerencia Técnica, Unidad de Gestión Financiera y Asesoría Legal

OBJETIVO 4.2 Desarrollar las estrategias para garantizar la sostenibilidad financiera en la institución

METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2022 fortalecer las fuentes actuales de ingresos para cubrir el 100% de los costos anuales requeridos para garantizar la sostenibilidad financiera de la institución	Cobertura del 100% de costos con fuentes actuales de ingresos	1. Realizar búsqueda de recursos sistemática con organismos cooperantes y Estados miembros del SICA	Laboratorio de Innovación para el Desarrollo Sostenible / Unidad de Integración y Temas Regionales
		2. Concluir la implementación del sistema contable	Unidad de Gestión Financiera, Unidad de las Tecnologías de Infocomunicación y Gerencia Técnica
		3. Diseñar la política de costos diferenciados por país para los programas de posgrado y capacitación	Unidad de Gestión Financiera y Unidad de Gestión de Conocimiento y Publicaciones
Al 2022 contar con una política de gastos que asegure la salud financiera de la institución	Política de gastos de ICAP implementada	4. Modelo de puntos de equilibrio, utilidad y contrapartidas del ICAP para implementar posgrados, cursos, asesorías y proyectos de cooperación	Unidad de Gestión Financiera y Gerencia Técnica
		5. Política de participación de personas funcionarias del ICAP en programas de docencia, capacitación, investigación, publicaciones, consultoría, asesoría y proyectos de cooperación	Dirección ICAP, Gerencia Técnica, Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones
A partir del 2023 generar nuevas fuentes de ingresos para lograr 10% de incremento anual en los recursos frescos que permitan ampliar los servicios que se brindan a los Estados miembros del SICA	Incremento en ingresos frescos para ampliar servicios en la región	6. Diseñar la estrategia de sostenibilidad financiera del ICAP para 2022-2026	Unidad de Gestión Financiera y Dirección ICAP Gerencia Técnica
		7. Elaborar una estrategia de mercadeo institucional	Unidad de Gestión de la Comunicación Estratégica, Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones, Gerencia Técnica y Dirección ICAP

OBJETIVO 4.3			
METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
Al 2022 contar con un modelo de gestión por resultados que permita articular la planificación estratégica, plan operativo y plan presupuesto anualmente	Modelo implementado de gestión por resultados que permita articular la planificación estratégica, plan operativo y plan presupuesto anualmente	1. Elaborar planes operativos alineado al PEI	Dirección ICAP Gerencia Técnica Todas Unidades
		2. Diseñar política de becas para los países Miembros	Dirección ICAP- Gerencia Técnica y Unidad de Gestión del Conocimiento y Publicaciones
		3. Revisar política de seguros internacionales	Dirección ICAP -Gerencia Técnica/ Unidad de Gestión Financiera
		4. Revisión de política de viáticos	Dirección ICAP -Gerencia Técnica/ Unidad de Gestión Financiera y Asesoría Legal
		5. Elaborar la política de compras institucionales	Dirección ICAP -Gerencia Técnica/ Unidad de Gestión Financiera , Unidad de Gestión de Servicios Generales y Asesoría Legal
		6. Elaborar el Plan Presupuesto Institucional	Dirección ICAP Todas la Unidades
Al 2022 contar con un modelo de plan presupuesto que oriente la política presupuestaria y financiera de la institución	Modelo implementado de plan presupuesto que oriente la política presupuestaria y financiera de la institución	7. Definir el modelo de Costeo (Centros de Costos) del ICAP	Dirección ICAP - Unidad de Gestión Financiera y todas la Unidades
		8. Documentar procesos de gestión del ICAP	Dirección ICAP Todas la Unidades
		9. Documentar procesos de gestión del ICAP	Dirección ICAP Todas la Unidades

6. ORGANIGRAMA



7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Plan Estratégico del ICAP



Para evaluar la ejecución del **Plan Estratégico de ICAP**, se dispondrá de un sistema de seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance de las metas propuestas, las cuales van a permitir medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La información obtenida facilitará la toma de decisiones por parte de la **Junta General, Dirección, Consejo Asesor y las Unidades**, así como la adaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios. Este sistema consistirá en un seguimiento de las metas definidas para cada uno de los objetivos estratégicos y considerará un panel de control con la valoración correspondiente.

Esta herramienta facilita el registro ordenado de información, el control de la integridad de datos, la generación de reportes de manera oportuna, y es flexible para el **análisis inferencial y descriptivo de la información**. En ella se incorpora cada objetivo según los ejes definidos, con la ficha de los indicadores asociados que permite darle el seguimiento requerido a partir de la obtención de las evidencias correspondientes.

La información con los **resultados de cada meta** estará disponible las partes interesadas puedan consultarla cuando así lo requiera. Se recomienda la revisión de este sistema de seguimiento y evaluación por parte del Consejo Asesor del ICAP una vez cada seis meses a partir de la aprobación del **PEI-2022-2026**.



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

    /icap_1954  www.icap.ac.cr