

PROGRAMA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA Y EXCELENCIA INSTITUCIONAL

**Departamento de Docencia e Investigación
Marzo 2026**

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN
1	ANTECEDENTES
3	¿De qué hablamos cuando hablamos de innovación?
4	Las distintas caras de la innovación: algunos enfoques
5	Principales tendencias de la innovación en la gobernanza moderna
7	La economía de la innovación
10	La nueva gestión pública basada en evidencia: un motor para la innovación
12	OBJETIVOS DEL PROGRAMA
12	Objetivo general
12	Objetivos específicos
13	GRADO ACADÉMICO QUE SE OTORGA
13	PERFIL DE INGRESO, EGRESO Y REQUISITOS DE ADMISIÓN
13	Perfil de ingreso
14	Perfil de egreso
15	Requisitos de admisión
16	METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA
16	Estrategias de aprendizaje
18	Modalidad
18	Evaluación
19	Duración y horario
19	INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO
20	PLAN DE ESTUDIOS
21	Descriptores de los cursos
34	Trabajo Final de Graduación
34	ÁREAS DE INVESTIGACIÓN
36	CENTRO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN Y APRENDIZAJE
36	PROGRAMA EDITORIAL
37	PLATAFORMAS ACADÉMICAS
37	COORDINACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente documento expone el programa de **Maestría en Gerencia de la Innovación Pública y Excelencia Institucional**, diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) como una vía para fortalecer la calidad, la simplificación de trámites y la innovación como motores clave para el desarrollo y la transformación de las organizaciones, tanto del sector público como del privado. El programa responde a un desafío estructural del sector público: la necesidad de transformar instituciones sin perder consistencia ni legitimidad administrativa.

En un contexto marcado por la rápida evolución tecnológica, los cambios socioeconómicos y las crecientes demandas ciudadanas y de consumo, las organizaciones del sector público y privado enfrentan la necesidad urgente de innovar para mantenerse competitivas, mejorar sus procesos y generar valor sostenible. Asimismo, los sistemas de calidad tradicionales se vuelven rígidos cuando no incorporan capacidades de adaptación e innovación.

Con más de 70 años de trayectoria en la formación de líderes regionales, el ICAP impulsa este programa como una plataforma académica para transformar ideas en soluciones reales, alineadas tanto con las tendencias globales como con las realidades locales.

El plan de estudios integra dos tradiciones que históricamente han operado de forma separada: i) la gerencia de la calidad como base de desempeño institucional y; ii) la innovación pública como capacidad transformadora orientada a la creación de valor público. Adicionalmente, se promueve el uso intensivo de herramientas digitales y el trabajo colaborativo, dentro de un modelo de formación 100 % virtual y con acompañamiento académico personalizado.

Esta maestría está dirigida a quienes desean ser protagonistas del cambio organizacional, aportando al crecimiento sostenible y a la mejora del bienestar colectivo en sus países y comunidades.

ANTECEDENTES

La innovación y la gestión de la calidad se han convertido en motores clave para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico a nivel global, tanto en el sector público como privado. En la actualidad, la disrupción tecnológica, los cambios en los modelos de negocio y las demandas de una sociedad cada vez más conectada y exigente han colocado la innovación en el centro de las agendas estratégicas de las organizaciones. Este contexto hace imprescindible la formación de profesionales líderes que comprendan la dinámica de la innovación y posean las herramientas y habilidades necesarias para gestionarla de manera efectiva sobre bases institucionales sólidas que garanticen resultados sostenibles en el tiempo, aportando valor a sus instituciones y a la sociedad.

En el ámbito público, la innovación es esencial para mejorar la eficiencia, la calidad y la accesibilidad de los servicios, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en la administración pública. Sin embargo, la evidencia demuestra que los procesos de innovación pública solo logran consolidarse cuando se sustentan en sistemas de gestión por procesos, evaluación del desempeño y mejora continua que fortalezcan la capacidad institucional. Las organizaciones públicas enfrentan el reto de adaptarse a cambios rápidos en las demandas ciudadanas, el entorno digital y los retos globales, como el cambio climático y la inclusión social. Por esa razón, el impulso a la innovación en ellas es crucial para mantener la legitimidad y relevancia de las instituciones públicas, articulando transformación con excelencia institucional.

En el sector privado, la capacidad para innovar se ha convertido en una ventaja competitiva crítica. Las empresas que lideran en innovación no solo se destacan por la creación de productos y servicios disruptivos, sino también por la adopción de nuevas formas de operar, modelos de negocio flexibles y estrategias organizacionales ágiles. Estas capacidades suelen estar acompañadas por sistemas de gestión de calidad, control estratégico e indicadores de desempeño que permiten escalar y sostener los procesos de cambio. Estos elementos son vitales para sobrevivir y prosperar en mercados altamente competitivos y globalizados.

La creciente interconexión de los mercados y la velocidad de los cambios tecnológicos han generado la necesidad urgente de que, tanto el sector público, como el privado impulsen la innovación como un proceso continuo y estratégico, integrado a modelos de gestión que aseguren coherencia organizacional y creación de valor público.

En este contexto, la necesidad de contar con profesionales formados específicamente en la gerencia de la innovación es cada vez más evidente. La gestión de la innovación requiere un enfoque integral, que combine conocimientos técnicos, capacidad de liderazgo, habilidades en la toma de decisiones estratégicas y una comprensión profunda de los procesos de cambio organizacional, así como competencias en gestión de calidad, evaluación institucional y excelencia pública que permitan estructurar y sostener dichos procesos.

En respuesta a esta demanda, el ICAP ha recibido muestras de interés por parte de organizaciones del sector público y del privado de diversos países de la región. Estas entidades han identificado la necesidad de contar con profesionales capacitados en la gestión estratégica de la innovación como una forma para alcanzar sus objetivos de modernización y competitividad frente a los retos contemporáneos, fortaleciendo simultáneamente sus sistemas internos de gestión y desempeño institucional.

Este interés confirma la oportunidad y relevancia de crear un programa de Maestría en Gerencia de la Innovación Pública y Excelencia Institucional, que contribuya a la formación de profesionales líderes innovadores que lleven a las organizaciones de la región a ser más competitivas y resilientes frente a los desafíos actuales. Con este programa, el ICAP busca posicionarse como un referente en la formación de capacidades para la gestión de la innovación en América Latina,

integrando transformación estratégica con estándares de calidad y excelencia en la gestión pública, contribuyendo a la construcción de una cultura de innovación en la región.

¿De qué hablamos cuando hablamos de innovación?

La economía basada en el conocimiento es producto de la innovación, la cual no es un fenómeno periférico, sino el motor central del crecimiento y la productividad. Para un programa de maestría de alto nivel como este, establecer una estandarización de lo que se comprende por innovación es medular en este programa, ya que permite pasar de una intuición institucional/empresarial difusa a una disciplina de gestión estratégica medible y comparable. En este marco, se adopta una visión sistémica que reconoce el conocimiento como el eje de la competitividad en mercados globalizados y volátiles, así como la necesidad de contar con capacidades organizaciones que permitan estructurar, evaluar y sostener los procesos de cambio en el tiempo.

Desde la perspectiva de los estándares internacionales, la innovación se entiende como la incorporación de un producto (ya sea un bien o un servicio) o de un proceso que sea nuevo o que haya experimentado mejoras sustantivas. Esta noción también incluye la adopción de nuevos métodos de comercialización o de organización, aplicados a las prácticas empresariales, a la gestión del trabajo o a los vínculos con actores externos. Bajo este marco, el umbral mínimo para considerar una iniciativa como innovación es que represente una novedad para la organización que la implementa. No obstante, en el ámbito público, la mera introducción de una novedad no garantiza resultados sostenibles si no se acompaña de sistemas de gestión, monitoreo y mejora continua que permitan su institucionalización.

Resulta necesario establecer una precisión técnica relevante: la extensión o réplica de una tecnología previamente adoptada hacia otras áreas, departamentos o unidades productivas dentro de una misma organización no constituye, por sí misma, una nueva innovación una vez que ha sido incorporada por primera vez. Con el fin de facilitar su análisis y medición, la OCDE, mediante el Manual de Oslo 2018, propone una tipología compuesta por cuatro categorías centrales:

- I. Innovación de producto:** Bienes o servicios con mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes, materiales o software incorporado.
- II. Innovación de proceso:** Cambios sustanciales en los métodos de producción o distribución, incluyendo técnicas y equipos destinados a reducir costes unitarios o mejorar la calidad.
- III. Innovación comercial:** Aplicación de nuevos métodos comerciales que impliquen cambios en el diseño o envasado, posicionamiento, promoción o política de precios.
- IV. Innovación organizativa:** Implementación de nuevos métodos en las prácticas de negocio, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

En el contexto del sector público, esta tipología adquiere especial relevancia en la medida en que permite vincular la innovación con la gestión por procesos, la estandarización operativa y la evaluación del desempeño institucional, elementos indispensables para garantizar coherencia y continuidad en las transformaciones emprendidas.

Las distintas caras de la innovación: algunos enfoques

Los aportes de (Damanpour, 1991, citado en Naranjo-Valencia et al, 2012) han sido ampliamente relevantes en el estudio de la innovación. Este autor separa la innovación en dos criterios. El primero, se refiere a la naturaleza de la innovación, la cual puede ser técnica o administrativa, mientras que el segundo se enfoca en el grado de radicalidad de la innovación, categorizándolo en radical o incremental.

En cuanto a las **innovaciones técnicas**, Damanpour las define como cambios en los productos; servicios y tecnología de los procesos de producción. Por su parte, las **innovaciones de naturaleza administrativa** están centradas en la estructura administrativa, sus procesos y gestiones. En lo que respecta a la segunda tipología, las **innovaciones radicales** son aquellas que generan cambios fundamentales dentro de las actividades de la organización y redefinen las prácticas existentes. Por el otro lado, las **innovaciones incrementales** son aquellas que, si bien generan cambios, no se alejan a grandes rasgos de las prácticas ya existentes.

Esta distinción resulta particularmente pertinente para la administración pública, donde la mayoría de los procesos de modernización se desarrollan a través de innovaciones incrementales que requieren marcos de gestión estructurados, mecanismos de evaluación y cultura de mejora continua para consolidarse como prácticas institucionales permanentes.

En otro orden de ideas, siguiendo los aportes de Novy, Barlow & Fankhauser (2022) la **innovación transformativa** surge como otro de los principales enfoques de este ámbito. Esta se conceptualiza dentro de la economía contemporánea como aquella que contribuye de manera directa a las transformaciones socioecológicas que resultan tanto necesarias como realizables en una coyuntura histórica determinada.

A diferencia de las definiciones tradicionales de innovación centradas únicamente en el crecimiento económico o el avance tecnológico, este marco teórico integra un juicio moral y un análisis empírico para determinar la validez de un cambio. En este sentido, la innovación transformativa se sostiene sobre dos pilares fundamentales: la deseabilidad, que busca garantizar una vida digna para la humanidad sin sobrepasar los límites biofísicos del planeta, y la factibilidad, que evalúa la posibilidad real de implementar cambios “aquí y ahora” considerando las estructuras de poder y las limitaciones sistémicas existentes.

Desde una perspectiva evolutiva, este concepto recupera la raíz política y social de la innovación, alejándose del optimismo tecnológico que predominó tras la Segunda Guerra Mundial, el cual

sugería que el progreso técnico resolvería automáticamente los problemas sociales. El marco teórico de la innovación transformativa propone que el cambio no es un proceso lineal, sino una metamorfosis sistémica que requiere una coordinación entre la agencia humana y la planificación estratégica. Un componente esencial de este enfoque es la exnovación, que se define como la terminación deliberada de prácticas, tecnologías e infraestructuras insostenibles, reconociendo que para avanzar hacia la sostenibilidad no solo es necesario crear lo nuevo, sino también abandonar activamente lo que daña el entorno.

Sin embargo, incluso los procesos de transformación sistémica requieren estructuras organizacionales capaces de coordinar actores, establecer estándares operativos y monitorear resultados, de manera que las innovaciones no dependan exclusivamente de liderazgos pasajeros, sino que se consoliden como capacidades institucionales duraderas.

Por último, **la innovación transformativa** sitúa a los sistemas de provisión básicos (como la salud, la energía, la vivienda y la movilidad) como los escenarios prioritarios para la acción. Este enfoque, vinculado a la idea de una “economía fundamental”, sostiene que fortalecer las zonas económicas que no dependen exclusivamente de la lógica del mercado capitalista permite satisfacer las necesidades humanas básicas con un menor uso de recursos. En última instancia, este marco teórico redefine el papel del Estado y la sociedad civil, argumentando que la transformación requiere de una agencia política capaz de construir alianzas y democratizar el diseño de infraestructuras para asegurar un bienestar colectivo duradero, lo cual demanda también capacidades administrativas robustas que articulen planificación estratégica con excelencia en la gestión pública.

Principales tendencias de la innovación en la gobernanza moderna

En el marco de la gobernanza contemporánea en Iberoamérica, la innovación pública se conceptualiza como la implementación estratégica de herramientas y metodologías novedosas orientadas a optimizar la eficiencia y efectividad del Estado, con el fin primordial de generar valor público y promover la inclusión social. Esta disciplina no se percibe únicamente como un avance técnico, sino como un proceso político y cultural necesario para enfrentar desafíos sistémicos como la desigualdad, la brecha digital y la crisis de confianza institucional, lo que implica integrar innovación con sistemas de gestión que aseguren consistencia, trazabilidad y mejora continua en la acción pública. Bajo este enfoque, la OCDE reciente ha identificado cinco tendencias transversales que están redefiniendo la relación entre el gobierno y la ciudadanía (OCDE, 2024):

La primera tendencia fundamental se centra en la **expansión de la cobertura mediante la digitalización y la automatización de los servicios públicos**. Este paradigma teórico sugiere que el rediseño de los servicios debe enfocarse en las necesidades del usuario para cerrar brechas de acceso, permitiendo una interacción más intuitiva que reduce costos operativos y facilita la escalabilidad de las soluciones estatales. No obstante, este avance requiere una sólida gobernanza

de datos y estándares éticos que garanticen la privacidad y la interoperabilidad institucional, así como sistemas de gestión que aseguren calidad, confiabilidad y evaluación permanente del desempeño de los servicios digitales.

En segundo lugar, se observa **un fortalecimiento de la participación ciudadana en la arquitectura de las políticas públicas**. Esta tendencia propone que la legitimidad de las acciones gubernamentales depende de procesos de co-diseño que sean transparentes, vinculantes e inclusivos, permitiendo que la sociedad civil intervenga activamente en la resolución de problemas complejos. La confianza institucional, en este sentido, se reconstruye a través de una comunicación honesta y la protección de los espacios cívicos, apoyada en mecanismos institucionales que permitan medir resultados y rendir cuentas de manera sistemática.

Como tercer pilar, se destaca la **profesionalización y mejora de habilidades de los servidores públicos**. El enfoque se desplaza desde la instrucción teórica hacia un aprendizaje experiencial basado en el diseño centrado en las personas, fomentando competencias como la empatía, la experimentación y el trabajo colaborativo. Para que esta transformación sea efectiva, es imperativo contar con el respaldo del liderazgo político y normativas que protejan los espacios experimentales, permitiendo que el error sea integrado como parte del proceso de aprendizaje institucional, sin descuidar la necesidad de contar con marcos metodológicos y estándares organizacionales que consoliden los aprendizajes y eviten la dispersión de esfuerzos.

La cuarta tendencia se refiere a la **promoción de un acceso transparente y eficiente a la información pública mediante el uso de un lenguaje claro y accesible**. Este componente busca democratizar el conocimiento sobre los instrumentos de política pública, eliminando barreras burocráticas y lingüísticas que impiden a la ciudadanía participar plenamente en el debate público o acceder a beneficios esenciales. La efectividad de esta transparencia reside en alinear la información con las necesidades locales y utilizar estrategias de comunicación visual que mejoren la comprensión de los datos fiscales y administrativos, lo cual requiere sistemas organizacionales capaces de garantizar calidad, actualización y coherencia en la información publicada.

Finalmente, la quinta tendencia identifica el **avance en la colaboración interinstitucional como una respuesta a la complejidad de las demandas sociales modernas**. Este enfoque sistémico reconoce que el Estado no puede satisfacer todas las necesidades de forma aislada, por lo que requiere establecer “rutinas de conexión” con el ecosistema de ciencia y tecnología, el sector privado y otros niveles de gobierno. El valor de esta colaboración radica en la identificación de ventajas comparativas entre los diversos actores para ampliar el alcance de las políticas públicas y generar soluciones integrales a los retos colectivos, lo que exige también marcos de coordinación, procesos definidos y estándares de desempeño compartidos que aseguren coherencia y sostenibilidad en la acción conjunta.

La economía de la innovación

La economía de la innovación se ha consolidado en las últimas cuatro décadas como un campo de investigación autónomo, situado en la intersección de la teoría del crecimiento, la organización industrial, la economía regional y la teoría de la firma. Su enfoque principal trasciende el simple análisis de los efectos de las nuevas tecnologías, centrándose primordialmente en la comprensión del cambio tecnológico como un proceso endógeno, es decir, generado desde el interior del propio sistema económico, lo que implica reconocer la importancia de las capacidades organizacionales que permiten estructurar, coordinar y sostener dichos procesos de cambio.

Desde una perspectiva teórica, esta disciplina define la innovación como un fenómeno complejo y dependiente de la trayectoria (*path-dependent*), que surge de la interdependencia y el intercambio entre diversos agentes heterogéneos. Estos actores no son sujetos pasivos, sino que poseen una racionalidad subjetiva y de procedimientos que les permite aprender y reaccionar de forma creativa ante las presiones del entorno. De este modo, la economía de la innovación abandona la visión neoclásica tradicional que consideraba al progreso técnico como un factor externo o “maná caído del cielo”, para explicarlo como un resultado intencional de la actividad económica, cuyo éxito depende de marcos institucionales capaces de internalizar el aprendizaje y convertirlo en prácticas organizacionales estables.

Para comprender mejor este enfoque, el marco teórico de esta disciplina se nutre de la convergencia de cuatro grandes pilares analíticos:

- I. **El legado clásico:** Que vincula la división del trabajo, la especialización y el tamaño del mercado con el aprendizaje continuo y la generación de nuevas competencias.
- II. **El legado schumpeteriano:** Que sitúa a la innovación como el núcleo del proceso competitivo y motor de la “destrucción creativa”, destacando el papel del emprendedor y la gran corporación en la transformación de las estructuras industriales.
- III. **El legado arroviano:** Que analiza el conocimiento como un bien económico particular, explorando las fallas de mercado derivadas de su difícil apropiación y los efectos del “derrame de conocimiento” (*knowledge spillovers*) entre instituciones y empresas.
- IV. **El legado marshalliano y de la complejidad:** Que aporta una visión sistémica donde la innovación es una propiedad emergente de un organismo económico en constante evolución, caracterizado por redes de comunicación y retroalimentaciones positivas, las cuales requieren mecanismos de coordinación, evaluación y retroalimentación institucional para evitar fallas sistémicas.

La economía de la innovación se establece como una disciplina esencial para comprender el desarrollo económico sostenible y la competitividad, fundamentándose en la premisa de que el progreso técnico es el motor primordial del bienestar social y la generación de riqueza, siempre

que existan estructuras organizacionales que permitan su adopción eficiente, monitoreo y mejora continua.

Desde una perspectiva teórica, este campo se nutre de la visión schumpeteriana, la cual define la innovación no como un evento aislado o una perturbación externa, sino como la implementación de nuevas combinaciones de factores productivos que provocan rupturas espontáneas y discontinuas en el equilibrio de los mercados. Estas transformaciones se originan internamente en el sistema industrial y comercial, donde el productor asume el rol de liderar la reasignación de recursos desde actividades obsoletas hacia sectores emergentes a través de un proceso de destrucción creativa (Heijs & Buesa, 2016), proceso que, en contextos organizacionales complejos, requiere marcos de gobernanzas que aseguren coherencia estratégica y sostenibilidad operativa.

En el ámbito específico de la **microeconomía de la innovación**, el análisis se desplaza hacia el interior de las organizaciones, considerando que la tecnología es, en esencia, un cúmulo de conocimientos tanto explícitos como tácitos que residen en las organizaciones que los crean y utilizan. A diferencia de las visiones que tratan la tecnología como simple información codificada de fácil transferencia, el enfoque evolucionista de la microeconomía subraya que la aprehensión de este saber solo es factible mediante procesos de aprendizaje complejos, los cuales demandan sistemas internos de gestión del conocimiento, estandarización progresiva y evaluación del desempeño para consolidarse.

Este aprendizaje se nutre de dos vertientes principales: el estudio formal, que otorga relevancia estratégica a las actividades de investigación, desarrollo (I+D), diseño e ingeniería, y la experiencia práctica acumulada directamente en el ejercicio de la producción (Heijs & Buesa, 2016), siendo indispensable que dichas experiencias se traduzcan en capacidades institucionales replicables y no en aprendizajes aislados.

Ahora bien, el enfoque de la economía de la innovación es particularmente relevante en el contexto latinoamericano, debido al auge de una dinámica de economía de servicios. Esta se conceptualiza como el análisis de los procesos mediante los cuales el conocimiento y las actividades intangibles se integran transversalmente en todo el tejido productivo para generar valor económico, lo que exige marcos organizacionales que articulen eficiencia operativa con innovación estratégica.

En este marco, la disciplina trasciende la visión tradicional que limitaba el progreso técnico exclusivamente a la industria manufacturera, reconociendo ahora que la innovación es un fenómeno multidimensional que abarca tanto el desarrollo de nuevos productos como transformaciones profundas en la organización y el mercadeo de las empresas. Esta perspectiva teórica sostiene que el crecimiento económico contemporáneo no depende únicamente de la acumulación de capital físico, sino de la capacidad de los sistemas nacionales para asimilar, adaptar y difundir innovaciones que optimicen la eficiencia de las cadenas de valor (Aboal, Crespi y Rubalcaba, 2015), lo cual requiere capacidades de gestión orientadas a la calidad, la medición de resultados y la mejora sistémica de procesos.

Dentro de este esquema, el **enfoque de síntesis** permite integrar las lógicas de producción de bienes y servicios, admitiendo que, aunque existen especificidades sectoriales, ambos sectores convergen en la búsqueda de una eficiencia dinámica a través del aprendizaje continuo y la interacción entre diversos agentes. La economía de la innovación enfatiza que los servicios intensivos en conocimiento (KIBS) actúan como catalizadores de la capacidad creativa de toda la economía, facilitando la construcción de infraestructura tecnológica y el diseño de soluciones sofisticadas que mejoran el potencial de crecimiento a largo plazo, siempre que existan estructuras organizativas capaces de absorber, estandarizar y escalar dichas soluciones.

En consecuencia, el estudio de este campo se centra en cómo las redes de innovación y la coproducción entre proveedores y usuarios finales permiten superar las barreras de productividad y fomentar una competitividad basada en la especialización y el uso intensivo de la información (Aboal, Crespi y Rubalcaba, 2015), lo que implica también la necesidad de mecanismos institucionales de coordinación, control estratégico y evaluación continua.

Bajo este enfoque, se postula que la innovación debe entenderse como un proceso sistémico y evolutivo, bajo el cual las interacciones sociales y los marcos institucionales definen la trayectoria del progreso. La nueva economía de servicios no representa simplemente un cambio en la composición del empleo o del PIB, sino una transformación cualitativa donde la capacidad de innovar se convierte en un instrumento esencial para la inclusión social y el bienestar general y esto demanda instituciones públicas y privadas con altos estándares de desempeño y excelencia organizacional. De este modo, la economía de la innovación se redefine como la disciplina que estudia la generación, adopción y escalamiento de competencias críticas dentro de un entorno globalizado y digitalmente integrado, considerando tanto la creatividad como la calidad de gestión que la sostiene.

Para comprender cómo funciona la economía de la innovación, es fundamental analizarla en el contexto de la participación del Estado dentro del mercado y los entornos financieros. Dentro de la evolución de esta escuela teórica, una perspectiva contemporánea fundamental redefine el papel del sector público, desplazándolo de un simple regulador a un agente activo y emprendedor, cuyo impacto dependerá de su capacidad institucional para diseñar, ejecutar y evaluar políticas de manera rigurosa.

Tradicionalmente, la teoría económica neoclásica ha justificado la intervención estatal únicamente ante la presencia de fallas de mercado, como las externalidades positivas en la investigación básica o la información incompleta. Sin embargo, este marco teórico postulado por Mariana Mazzucato sostiene que el Estado no solo debe dedicarse a “arreglar” mercados, sino que tiene la capacidad y la responsabilidad de “crear y dar forma” a nuevos mercados y paisajes tecnológicos, y esto exige marcos de gestión estratégica, seguimiento de resultados y rendición robusta de cuentas.

Bajo esta visión, el Estado se consolida como un “Estado Emprendedor” que asume riesgos extremos ante la incertidumbre, actuando como un inversor de primer recurso en lugar de solo

ser un prestamista de última instancia. Este protagonismo se manifiesta a través de políticas orientadas por misiones, las cuales establecen direcciones tecnológicas y sectoriales claras para resolver grandes desafíos sociales, tales como el cambio climático o crisis de salud pública. Históricamente, innovaciones radicales presentes en tecnologías como el internet, el GPS o la biotecnología no surgieron de la iniciativa privada aislada, sino de redes descentralizadas de agencias estatales con misiones específicas que invirtieron en áreas de alta intensidad de capital donde el sector privado temía incursionar (Mazzucato & Semieniuk, 2017).

Un pilar central de esta propuesta es la participación pública a lo largo de toda la cadena de innovación. A diferencia de la visión convencional que limita al Estado a financiar la ciencia básica, el enfoque de Mazzucato demuestra que el financiamiento público es perjudicial si no es “paciente” y estratégico, cubriendo desde la investigación aplicada hasta el financiamiento de etapas tempranas de empresas y la creación de demanda mediante políticas de adquisiciones. Debido a que la innovación es un proceso colectivo, acumulativo y profundamente incierto, requiere un capital que tolere tiempos largos y altas tasas de fracaso, características que el sistema financiero privado, a menudo enfocado en retornos de corto plazo, suele evitar.

Finalmente, este marco conceptual propone que los mercados son resultados de interacciones complejas entre actores públicos y privados, donde el Estado “inclina el campo de juego” hacia misiones deseadas en lugar de simplemente intentar nivelarlo con políticas neutrales. En consecuencia, la evaluación de la participación estatal no debe basarse en análisis estáticos de costo-beneficio, sino en un monitoreo dinámico que reconozca al Estado como un socio que no solo redistribuye riqueza, sino que es fundamental en su creación, requiriendo sistemas de evaluación, control estratégico y mejora continua que consoliden la excelencia institucional como soporte de la innovación pública.

La nueva gestión pública basada en evidencia: Un motor para la innovación

Dentro de los enfoques de la innovación y la gestión pública basadas en evidencia, el concepto de **Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE)** se torna fundamental. Como lo han ilustrado Chaverri y Arguedas (2020) este concepto se define como un enfoque metodológico y estratégico que busca integrar formalmente el conocimiento científico de alta calidad en todas las etapas del ciclo de una política, incluyendo su diseño, toma de decisiones, implementación y evaluación. Esta perspectiva teórica propone una transición desde una formulación de políticas sustentada exclusivamente en dogmas ideológicos, prejuicios o intereses políticos inmediatos, hacia una gestión más racional y estratégica que utiliza investigaciones sistemáticas para determinar con precisión qué intervenciones funcionan y cuáles no para resolver problemáticas sociales de interés público.

Dentro de este marco, la **evidencia** constituye el elemento neurálgico que distingue a este modelo

de otros enfoques centrados en relaciones de poder o factibilidad administrativa. La evidencia no debe confundirse con los datos en bruto. En cambio, esta debe conceptualizarse como información procesada rigurosamente que permite otorgar validez a las aseveraciones sobre la eficacia de una política. Según las fuentes, esta evidencia proviene de procesos sistemáticos que incluyen la construcción de teorías, la recolección de datos y la evaluación crítica, abarcando desde estudios experimentales altamente precisos hasta el conocimiento táctico de los profesionales y las voces de la ciudadanía que experimenta los problemas directamente (Chaverri & Arguedas, 2020).

La microeconomía y la operatividad de las PPBE sugieren que el uso de la evidencia varía según la etapa del proceso gubernamental. En la fase de diseño, la información diagnóstica ayuda a priorizar necesidades reales; durante la implementación, el monitoreo permite correcciones oportunas; y en la etapa de evaluación, la evidencia experimental o cuasiexperimental permite atribuir causalidad a los efectos de una intervención específica. Este uso intencional de la investigación científica tiene como fin último elevar la eficiencia dinámica del Estado, asegurando que los recursos públicos se asignen a opciones con mayores probabilidades de transformarse en beneficios sociales reales (Chaverri & Arguedas, 2020).

Para comprender el potencial alcance de las PPBE es fundamental tener presente sus buenas prácticas. En este sentido, las buenas prácticas identificadas en la literatura para una gestión pública profesionalizada, tomando como referencia los aportes de Marques, Queiroz y Parajeles (2021) incluyen, en primer lugar, la asignación deliberada de recursos financieros y humanos, asegurando que existan funcionarios con roles específicos dedicados a la captura y uso de información técnica.

En segundo lugar, es fundamental la creación de unidades especializadas dentro de los ministerios que funcionen como centros de análisis de impacto, además de la implementación de protocolos institucionales que hagan obligatorios los diagnósticos previos (evaluación ex-ante) y el seguimiento constante de resultados. Asimismo, se recomienda fomentar una cultura organizacional que premie el rigor científico y facilite el intercambio de información entre diversas instituciones para evitar la fragmentación del conocimiento estatal.

En el contexto centroamericano, aunque persiste un vacío histórico en la producción académica local respecto al Norte Global, la región ha consolidado experiencias relevantes, inicialmente en temas de salud y, más recientemente, en agendas ambientales. A modo de ejemplificación, Costa Rica destaca como referente a través de la labor del Instituto Clodomiro Picado, cuya investigación científica ha informado directamente políticas de salud pública, y mediante la evaluación técnica de su Plan Nacional de Descarbonización, que utilizó modelajes de alta complejidad en alianza con organismos internacionales. Por su parte, en El Salvador, organizaciones como FUNDAUNGO han sido clave para generar espacios de incidencia como la “Semana de la PPBE”, orientada a sensibilizar a los tomadores de decisiones sobre la importancia del dato verificado (Marques, Queiroz & Parajeles, 2021).

Para profundizar la adopción de este enfoque en los países del SICA es indispensable institucionalizar el uso de evidencia mediante marcos legales y normativos que sobrevivan a los cambios de gobierno. Esto incluye el nombramiento de asesores científicos en puestos estratégicos y el fortalecimiento de las capacidades analíticas de los servidores públicos a través de formación continua, permitiendo que el Estado actúe de manera proactiva en la búsqueda de soluciones verificables para los retos sociales de la región (Marques, Queiroz & Parajeles, 2021).

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general

Fortalecer las capacidades profesionales y de liderazgo en el sector público en el descubrimiento, diseño, implementación y gestión de estrategias innovadoras, utilizando enfoques teóricos y prácticos, integrados a sistemas de gestión institucional, evaluación del desempeño y mejora continua, con el fin de fomentar la competitividad, la transformación organizacional y la creación de valor en sus respectivas organizaciones bajo criterios de excelencia institucional y sostenibilidad, como impulso al desarrollo sostenible y equitativo de la región.

Objetivos específicos

- i. Proveer conocimientos y herramientas actualizadas sobre el liderazgo y gestión de la innovación en la gestión pública mediante un plan de estudios que combine teoría y práctica, permitiendo al estudiantado aplicar metodologías innovadoras en sus entornos laborales, articuladas con marcos de gestión por procesos, estándares de desempeño y mecanismos de evaluación institucional
- ii. Desarrollar competencias técnicas y estratégicas que permitan a las personas participantes liderar procesos de innovación en la gestión pública y gestionar el cambio organizacional en distintos contextos, asegurando su institucionalización, sostenibilidad y alineación con modelos de excelencia en la administración pública.
- iii. Fomentar la capacidad de investigación aplicada, el pensamiento crítico y creativo en la resolución de problemas complejos, incentivando la generación de soluciones innovadoras en la función pública que contribuyan al crecimiento sostenible y la eficiencia de los Estados, incorporando herramientas de medición y mejora continua para garantizar resultados verificables.
- iv. Promover la colaboración interdisciplinaria y transdisciplinaria en red entre las personas estudiantes, facilitando el intercambio de experiencias y conocimientos para la innovación en el sector público, como en las alianzas público-privadas. fortaleciendo capacidades de coordinación interinstitucional y estandarización de buenas prácticas.

- v. Valorar políticas y programas de innovación como de gestión de la calidad en la gerencia pública y su impacto en las organizaciones, proporcionando herramientas para medir la efectividad de las iniciativas y proyectos innovadores, y así mejorar la toma de decisiones estratégicas, incorporando indicadores de desempeño, análisis de calidad institucional y criterios de excelencia en la gestión pública.

Grado académico que se otorga

El programa tiene nivel académico de maestría científica y otorga el grado de Magister Scientiae (MSc), como también la maestría profesional, es decir, Magíster Artium (MA) con reconocimiento en la región centroamericana en virtud del tratado constitutivo del ICAP, el cual tiene plena validez legal en los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana -SICA- en virtud del Convenio Regional que lo establece como organismo internacional. Con más de 70 años de trayectoria ininterrumpida en Centroamérica, el Instituto se ha dedicado a la formación de posgrado, la asistencia técnica, la capacitación y la investigación.

PERFIL DE INGRESO, EGRESO Y REQUISITOS DE ADMISIÓN

Perfil de ingreso

El programa de **Maestría en Gerencia de la Innovación Pública y Excelencia Institucional** está orientado a profesionales del sector público y privado que deseen adquirir o fortalecer competencias en el desarrollo, implementación y liderazgo de proyectos y procesos innovadores en sus organizaciones, integrando dichos procesos a marcos de gestión institucional y mejora continua. Se requiere que las personas postulantes tengan experiencia previa o un interés claro en áreas relacionadas con la gestión de la innovación, la tecnología, la administración, el diseño organizacional o el emprendimiento, así como sensibilidad hacia la eficiencia organizacional y la excelencia en la gestión pública.

Las personas ideales para presentar su candidatura en esta maestría serán:

- a) Profesionales de diversas disciplinas (ingeniería, administración, economía, ciencias sociales, ciencias de la salud, entre otras) con un enfoque hacia la mejora continua, la resolución de problemas y la generación de valor en sus respectivos campos, con interés en estructurar soluciones sostenibles y medibles en sus organizaciones.
- b) Profesionales líderes o gestores en áreas clave de las organizaciones que busquen transformar procesos internos, introducir tecnologías emergentes o desarrollar nuevas estrategias orientadas a la innovación, fortaleciendo simultáneamente la calidad, eficiencia y desempeño institucional.

- c) Personas emprendedoras o intraemprendedoras interesadas en crear soluciones innovadoras, productos o servicios que se adapten a los cambios del entorno económico y tecnológico, con capacidad para consolidar dichas iniciativas mediante procesos organizacionales sólidos.
- d) Funcionarios/as y asesores/as que se involucran en el diseño de políticas o programas de innovación que impacten a nivel nacional, regional o local, con interés en fortalecer los sistemas de evaluación y gestión pública asociados a dichas políticas.

Para ser admitido en el programa, la persona aspirante deberá contar con un grado académico mínimo de bachillerato universitario en una disciplina afín y demostrar un fuerte interés en la innovación a través de su experiencia profesional o de proyectos previos. Se valorará especialmente la capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios, habilidades de liderazgo, y disposición para asumir retos en entornos dinámicos y cambiantes, así como apertura al uso de herramientas de evaluación, análisis de desempeño y mejorar organizacional.

Perfil de egreso

Al finalizar la **Maestría en Gerencia de la Innovación Pública y Excelencia Institucional**, las personas egresadas habrán desarrollado una sólida combinación de competencias de liderazgo, técnicas, metodológicas, personales y transformativas que les permitirán dirigir iniciativas de innovación en diversos contextos organizacionales, asegurando su institucionalización, sostenibilidad, alineación con estándares de excelencia en la gestión pública. El perfil de salida de las personas graduadas estará definido por las siguientes características:

- a) Liderazgo en innovación: Serán capaces de identificar, promover, diseñar, implementar y gestionar proyectos innovadores en las administraciones públicas, con una clara orientación hacia la creación de valor económico, social y ambiental. Podrán identificar oportunidades de innovación y aplicar metodologías avanzadas para la transformación de productos, procesos o servicios, integrando herramientas de gestión por procesos, evaluación del desempeño y control estratégico que garanticen resultados sostenibles.
- b) Liderazgo del cambio organizacional: Contarán con las herramientas para liderar procesos de cambio dentro de las instituciones públicas, facilitando la adopción de nuevas tecnologías, metodologías de trabajo y enfoques estratégicos. Podrán actuar como agentes de transformación, promoviendo una cultura organizacional basada en la innovación y la colaboración, articulada con sistemas de mejora continua y estándares de calidad institucional.
- c) Capacidad de análisis estratégico en la gerencia pública: Contarán con habilidades para analizar el entorno competitivo y organizacional, anticipar tendencias, evaluar el impacto de las innovaciones y desarrollar estrategias adaptativas que respondan a los desafíos del

entorno global, incorporando indicadores de desempeño, métricas de impacto y criterios de eficiencia institucional.

- d) Competencias para la toma de decisiones: Habrán desarrollado la capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas en escenarios complejos, utilizando herramientas de pensamiento crítico y creativo, respaldadas por análisis de datos, monitoreo de resultados y evaluación sistemática de alternativas. Esto les permitirá reconciliar intereses divergentes y gestionar proyectos con una visión de largo plazo.
- e) Innovación responsable: Tendrán una profunda comprensión del impacto social y ambiental de sus decisiones y proyectos, comprometiéndose con una innovación responsable y alineada con principios de sostenibilidad y equidad, bajo marcos de gobernanza que aseguren transparencia, rendición de cuentas y calidad en la gestión pública.
- f) Capacidad de trabajo colaborativo y en redes: Contarán con preparación para colaborar en entornos multidisciplinarios y en redes globales de innovación, aprovechando el conocimiento colectivo y participando activamente en la co-creación de soluciones innovadoras, mediante mecanismos de coordinación interinstitucional y estandarización de buenas prácticas.

Requisitos de admisión

- a) Completar el formulario de solicitud de admisión.
- b) Copia de títulos académicos (grado universitario) por ambos lados.
- c) Copia de la certificación de notas.
- d) Copia de la cédula de identidad o pasaporte.
- e) Currículum Vitae.
- f) Fotografía tamaño pasaporte digital de un estudio fotográfico.
- g) Constancia de experiencia profesional.
- h) Realizar una entrevista (virtual o presencial) en fecha y hora que se le indicará.
- i) Debe de presentar los documentos originales el día de la entrevista.
- j) Presentar una breve carta de motivación en la que exponga su interés en la innovación pública y en el fortalecimiento de la excelencia institucional dentro de su organización.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La Maestría se desarrolla bajo un enfoque socio-constructivista e interdisciplinario, en el que el aprendizaje es concebido como un proceso activo, colaborativo y centrado en la persona estudiante. El profesorado cumple el rol de guía y facilitador, promoviendo la autonomía, la reflexión crítica y el desarrollo de capacidades para aprender a aprender, incorporando herramientas de análisis organizacional y mejora continua que fortalezcan la toma de decisiones basada en evidencia.

Se trata de una maestría con un enfoque internacional y de aplicación práctica, en la cual se abordará de manera interdisciplinaria, a partir de las mejores prácticas globales y la frontera del conocimiento, la gestión de la innovación en organizaciones del sector público y privado. El programa se orientará hacia la implementación de estrategias de innovación, el liderazgo del cambio organizacional y la creación de valor en distintos contextos y sectores, asegurando la sostenibilidad institucional y la medición de resultados mediante indicadores de desempeño y evaluación de impacto.

Para estos fines, contará con la intervención de profesores internacionales expertos con experiencia directa en la promoción y gestión de la innovación, y en la implementación de políticas y procesos de innovación en diversas industrias. Como complemento, se propone el establecimiento de convenios de colaboración con entidades académicas, laboratorios de innovación y centros de desarrollo empresarial para potenciar la interacción entre la teoría y la práctica, incluyendo espacios para el análisis comparado de modelos de gestión pública orientados a la excelencia y la calidad institucional.

Estrategias de aprendizaje

El programa seguirá una orientación socio-constructivista, donde el profesorado actúa como guía y el estudiantado construye su propio proceso de aprendizaje. El rol del personal docente será enseñar a aprender, apoyando en la creación de estructuras cognitivas que permitan a las personas estudiantes organizar, interpretar y utilizar el conocimiento de manera efectiva para resolver problemas complejos, con apoyo en herramientas de diagnóstico organizacional y análisis de desempeño institucional.

El aprendizaje será práctico y aplicado, con un enfoque en la resolución de problemas contemporáneos a través de un abordaje multidisciplinario y una visión prospectiva que anticipe los desafíos futuros. La metodología estará orientada a fomentar una mentalidad innovadora y a la aplicación de soluciones creativas dentro de las organizaciones, integrando metodologías de planificación estratégica, construcción de indicadores y evaluación de resultados.

Para completar sus estudios, las personas estudiantes deberán desarrollar un proyecto de graduación aplicado que aborde una necesidad específica en sus organizaciones o en el contexto

nacional o regional; según las modalidades de Trabajos Finales de Graduación contempladas en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación del ICAP. Estos proyectos contribuirán a la generación de valor público, y fortalecerán el impacto del programa en la promoción de la innovación en diversos sectores y, de esa forma, en el desarrollo de la región, incluyendo el diseño de mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora institucional de las propuestas desarrolladas.

El desarrollo de competencias en el programa se basará en la construcción de habilidades tanto técnicas como transformativas. Las competencias metodológicas estarán dirigidas a la sistematización y estructuración del conocimiento en gestión de la innovación, permitiendo al estudiantado analizar desafíos organizacionales y proponer soluciones disruptivas, con criterios de viabilidad técnica, financiera y organizacional. Estas competencias se fortalecerán mediante el estudio de casos y la implementación de soluciones innovadoras.

Las competencias sociales se desarrollarán a través de ejercicios que promuevan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad de argumentación y persuasión. Las personas estudiantes aprenderán a liderar procesos de cambio y a gestionar equipos multidisciplinarios en contextos organizacionales complejos, alineando la innovación con objetivos estratégicos institucionales.

Las competencias personales se centrarán en el desarrollo del pensamiento crítico, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de asumir riesgos en la implementación de proyectos innovadores, evaluando sistemáticamente los riesgos y sus impactos potenciales en la organización. Además, se fomentará la autoevaluación y el aprendizaje continuo para asegurar que quienes egresan puedan adaptarse a los cambios del entorno global.

En cuanto a las competencias transformativas, el estudiantado desarrollará habilidades para reconciliar dilemas y tensiones organizacionales, utilizando herramientas como el pensamiento crítico e innovador. Se fomentará la creación de valor a través de la innovación abierta, talleres de soluciones creativas y espacios de práctica, conocidos como “sandboxes”, donde las personas estudiantes podrán experimentar y poner a prueba sus ideas innovadoras, incorporando criterios de evaluación y medición de resultados. Además, se promoverá la responsabilidad social y ambiental mediante la evaluación del impacto de sus decisiones desde una perspectiva de equidad y sostenibilidad.

El análisis de datos y la inteligencia de negocio son componentes esenciales del posgrado, de las habilidades gerenciales prácticas y para el diseño de productos y servicios innovadores que las personas estudiantes desarrollarán a lo largo del programa, fortaleciendo la cultura de decisiones basadas en datos dentro de las organizaciones públicas y privadas.

Modalidad

Los cursos se desarrollan en modalidad virtual que combina sesiones sincrónicas con actividades asincrónicas. La asistencia a las sesiones sincrónicas es de carácter obligatorio. El trabajo de los cursos se complementa durante la semana mediante las actividades asincrónicas que el personal docente asigne.

En la primera sesión sincrónica de cada curso, el profesor informa al estudiantado los diferentes aspectos relacionados con el material de apoyo, el sistema de evaluación, la metodología, horarios de consultas y demás aspectos relevantes, así como los criterios de desempeño y resultados esperados en términos de competencias e impacto organizacional. El programa tiene una carga académica de 67 créditos, cuya distribución está de acuerdo con la carga de trabajo relativa de cada materia en el programa global, la duración y el nivel de exigencia.

Evaluación

El proceso de evaluación del programa se basará en los siguientes enfoques:

- a) Evaluación formativa: El proceso de evaluación será continuo y cíclico, permitiendo a las personas estudiantes comparar su rendimiento con los objetivos deseados, ajustar su aprendizaje y mejorar progresivamente. Este tipo de evaluación apoyará tanto al equipo docente como a estudiantes en la identificación de áreas de mejora para alcanzar los objetivos de aprendizaje, considerando indicadores de desempeño previamente definidos.
- b) Evaluación constructivista: Se visualizará a la persona estudiante como un agente activo en su proceso de aprendizaje, donde las evaluaciones serán una oportunidad para recontextualizar el conocimiento y aplicarlo a situaciones reales. Las evaluaciones estarán diseñadas para que el estudiantado pueda interpretar los contenidos y asignarles un sentido práctico en sus entornos profesionales, valorando la aplicabilidad, sostenibilidad y medición de resultados de las propuestas desarrolladas.

En línea con el enfoque basado en competencias, se implementarán los siguientes criterios de evaluación:

- a) Asignación argumentada de competencias transversales, generales y específicas por curso, vinculadas a resultados verificables.
- b) Adaptación de competencias para su evaluación, identificando sub-competencias e indicadores específicos para medir su cumplimiento, incluyendo métricas cualitativas y cuantitativas.
- c) Diseño de actividades de evaluación que midan el grado de adquisición de competencias en cada módulo o curso, utilizando estudios de caso, proyectos aplicados y análisis críticos, con énfasis en la solución de problemas reales y su impacto organizacional.

- d) Recopilación de datos de evaluación, para monitorear el progreso de estudiantes y ajustar el proceso de enseñanza según los resultados obtenidos, fortaleciendo una cultura de mejora continua del propio programa.

Entre otros.

La calificación se expresará en una escala de 0 a 100 puntos. Cada asignatura se aprobará con una nota mínima de 70. Para optar por el grado de Magister Scientiae, la persona estudiante deberá mantener un promedio ponderado mínimo de 80 puntos. A su vez, la calificación de 80 es requerida para aprobar su Trabajo Final de Graduación.

Duración y horario

El plan de estudios se estructura en tres bloques temáticos con una duración no mayor de 21 meses en total. El primer bloque de fundamentos es compartido con otras maestrías y se centra en tres cursos con una duración de dos meses cada uno. En el desarrollo de este bloque se incentiva a que el estudiante pueda identificar su modalidad y objeto de trabajo final de graduación, a efectos de que al iniciar el bloque de especialización pueda ir delimitando y construyendo su investigación aplicada.

El segundo bloque de especialización se compone de 13 cursos con una duración de un mes cada uno. Este bloque se concentra en dos áreas de estudio: i) fundamentos de gestión y desempeño institucional e ii) innovación y transformación pública. Completados estos dos bloques y una vez que el estudiante ha acumulado 57 créditos, el estudiante podrá matricular el tercer bloque denominado Trabajo Final de Graduación, en el cual el estudiante tendrá un lapso de dos meses para la conclusión de su trabajo final de graduación.

Las sesiones sincrónicas de los bloques I, II y III se dictan **todos los sábados en horario de 8:00 – 12:00md (GMT- 6:00)**. Los cursos abordan de manera lógica, secuencial e incremental, las habilidades, conocimientos y competencias profesionales necesarias para analizar, diseñar, desarrollar y gestionar la innovación. La matrícula debe realizarse según el calendario académico del ICAP.

INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO

El programa tiene un costo total de USD 5.980 (cinco mil novecientos ochenta dólares estadounidenses), más USD 300 (trescientos dólares estadounidenses) de matrícula.

Para facilitar la participación de profesionales de toda la región, el ICAP ofrece la posibilidad de pago en 20 cuotas mensuales de USD 299 cada una, sin intereses.

Estudiantes con residencia fiscal en Costa Rica deben agregar a todos los conceptos un cargo del 2% por concepto de impuesto al valor agregado (IVA).

El ICAP dispone de diversas modalidades y facilidades de pago, que se ajustan a las necesidades de cada estudiante. También se ofrece descuento por pronto pago sobre la matrícula o el total del programa. La información detallada sobre estas opciones se brinda a las personas interesadas durante el proceso de admisión, por medio de la Coordinación Académica.

PLAN DE ESTUDIOS

La malla curricular está integrada por cursos y la preparación del Trabajo Final de Graduación (TFG) para un total de 67 créditos, donde cada crédito equivale a 45 horas.

Malla curricular

Bloque	Curso	Créditos	Código	Requisito
Fundamentos compartidos	» Fundamentos de la Administración Pública y Teorías de la Organización	6	BFC001	Ninguno
	» Dirección y Gestión Estratégica en el Sector Público	6	BFC002	Ninguno
	» Macroeconomía del Estado y Políticas Públicas	6	BFC003	Ninguno
Área de especialización	» Fundamentos de la gestión de la calidad y la simplificación de procesos	3	BEC001	BFC001
	» Gestión por procesos en el sector público: simplificación de trámites	3	BEC002	BFC002
	» Herramientas de mejora continua	3	BEC003	BEC002
	» Sistemas integrados de gestión y simplificación de trámites	3	BEC004	BEC003
	» Pensamiento crítico y burocracias creativas	3	BEI004	BFC003
	» Gerencia de la innovación y cambio de la cultura organizacional	3	BEI005	BE004
	» Nuevo pensamiento económico y valor público	3	BEI006	BE005
	» Gestión de proyectos de innovación hacia la eficiencia pública	3	BEI007	BE004
	» Modelos de innovación y procesos de regulación	3	BEI008	BE006
	» Marcos jurídicos de la innovación y de la propiedad intelectual	3	BEI009	BE007/BE008
	» Innovación y analítica predictiva para la toma de decisiones	3	BEI010	BE005/BE008
	» Innovación pública y transformación por diseño	3	BEI011	BE007/BE009
» Análisis de políticas comparadas de innovación	3	BEI012	BE010/BE011	
Área de Investigación	» Trabajo Final de Graduación	10	TFG001	Completar 57 créditos
TOTAL DE CRÉDITOS		67		

Descriptores de los cursos

Bloque de fundamentos compartidos

Nombre del curso
Fundamentos de la Administración Pública y Teorías de la Organización

Este curso ofrece una comprensión de los fundamentos conceptuales y evolutivos de la Administración Pública como disciplina, práctica profesional y campo de investigación. Se analizan las principales teorías, modelos y paradigmas que han guiado el desarrollo del sector público, así como las transformaciones contemporáneas impulsadas por la innovación, la digitalización, la gobernanza colaborativa y la demanda creciente de valor público.

El curso proporciona una base teórica sólida para comprender cómo se estructuran, funcionan y evolucionan las instituciones públicas, articulando enfoques clásicos con perspectivas modernas centradas en la innovación, el aprendizaje institucional, la adaptabilidad y el diseño de políticas orientadas a resultados.

Bibliografía de referencia del curso.

North, D. (1998). La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano. *Instituto Internacional de Gobernabilidad: Barcelona*. <https://surl.li/qxrjkk>

Tirole, J. (1994). The internal organization of government. *Oxford Economic Papers, Vol. 46, No. 1 (Jan., 1994), pp. 1-29*. <https://www.jstor.org/stable/2663521>

Nombre del curso
Dirección y Gestión Estratégica en el Sector Público

Este curso ofrece un análisis integral de los fundamentos, enfoques y herramientas de la gestión estratégica aplicadas al sector público, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales para dirigir procesos organizacionales orientados a la creación de valor público. Se estudian los principales modelos contemporáneos de dirección estratégica, así como su adaptación a los contextos institucionales caracterizados por la complejidad, la incertidumbre, la gobernanza multinivel y la interacción entre diversos actores sociales, económicos y políticos.

A lo largo del curso se examina cómo las instituciones públicas formulan, implementan y evalúan estrategias en un entorno dinámico que exige eficiencia, transparencia, innovación y orientación a resultados. Asimismo, se profundiza en el vínculo entre estrategia, políticas públicas y desempeño institucional, integrando conceptos esenciales como análisis del entorno, planificación estratégica, gestión del cambio, alineación organizacional y medición de resultados.

El curso articula marcos teóricos con herramientas aplicadas para la toma de decisiones, permitiendo que las personas participantes desarrollen competencias para:

- Analizar el entorno institucional y sus desafíos estratégicos.
- Diseñar estrategias orientadas al logro de objetivos públicos.
- Integrar herramientas de planificación estratégica y operativa.
- Gestionar procesos de modernización, transformación institucional e innovación pública.
- Impulsar la coordinación interinstitucional y la gobernanza colaborativa.
- Evaluar la implementación estratégica mediante indicadores, metas y sistemas de seguimiento.

Desde un enfoque práctico y participativo, el curso incorpora estudios de caso, ejercicios aplicados y análisis de experiencias reales de gestión estratégica en los sectores público y social. Con ello, se busca que las personas participantes comprendan la lógica estratégica del accionar estatal y desarrollen habilidades para guiar procesos de dirección que respondan de manera efectiva a los retos del desarrollo nacional y regional.

Bibliografía de referencia del curso

Alford, J; O'Flynn, J. (2009). *Making sense of public value: Concepts, Critiques and emergent meanings*. *Internacional Journal of Public Administration*, 32:3-4, 171-191. <https://sci-hub.box/10.1080/01900690902732731>

Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. *Fondo de Cultura Económica: Ciudad de México*. https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/08/gestion_estragetica_para_el_sector_publi.pdf

Cabral, S; et al. (2019). *Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations*. *Strategic Management Journal*, 2019;40:465–475. <https://sci-hub.box/10.1002/smj.3008>

Fisher, J; Grant, B. (2013). *Public value: Recovering the ethical for public sector managers*. International Journal of Public Administration, 36:4, 248-2. <https://sci-hub.box/10.1080/01900692.2012.757618>

Thompson, F; Rizova, P. (2015). *Understanding and creating public value: Business is the engine, government the flywheel (and also the regulator)*. Public Management Review, 17:4, 565-586. <https://sci-hub.box/10.1080/14719037.2013.841982>

Turkel, E; Turkel, G. (2016). *Public value theory: Reconciling public interests, administrative autonomy and efficiency*. Review of public administration and management, 4: 189. <https://sci-hub.box/10.4172/2315-7844.1000189>

Nombre del curso
Macroeconomía del Estado y Políticas Públicas

Este curso ofrece una comprensión integral del funcionamiento macroeconómico del Estado y su relación directa con el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas. Aborda los conceptos, instrumentos y modelos fundamentales de la macroeconomía contemporánea, con énfasis en su aplicación práctica dentro de los contextos económicos, fiscales e institucionales de los países centroamericanos y latinoamericanos.

El curso analiza el rol del Estado como agente económico, regulador y redistribuidor, así como la interacción entre los sectores público y privado en el marco de los ciclos económicos, el crecimiento, la estabilidad monetaria y el equilibrio fiscal. Además, se estudian las decisiones gubernamentales relacionadas con la política fiscal, monetaria, cambiaria y comercial, identificando sus efectos sobre el desarrollo social, la inversión pública, el bienestar de la población y la sostenibilidad financiera del país.

Se exploran los desafíos macroeconómicos contemporáneos —como la desigualdad, la inflación, el endeudamiento público, la productividad, la integración regional y las crisis económicas globales— y su impacto en la formulación de estrategias de desarrollo. Asimismo, se analizan los marcos institucionales y normativos que sustentan la gestión económica del Estado, incluyendo la planificación nacional, los presupuestos públicos y los sistemas de evaluación de políticas. El curso combina marcos teóricos, herramientas analíticas y estudios de caso, con el fin de que los participantes desarrollen las capacidades necesarias para:

- Interpretar indicadores macroeconómicos y evaluar la salud económica de la región centroamericana.

- Comprender los efectos esperados de distintas políticas fiscales, monetarias y regulatorias en la región centroamericana
- Analizar el impacto macroeconómico de las decisiones de inversión pública y programas sociales en la región centroamericana
- Valorar la coherencia entre políticas públicas, sostenibilidad financiera y objetivos de desarrollo en la región centroamericana
- Aplicar un enfoque crítico y técnico en la toma de decisiones desde la perspectiva de la gerencia pública en Centroamérica

Mediante actividades prácticas, ejercicios analíticos y análisis de experiencias reales en Centroamérica, este curso contribuye a fortalecer la capacidad profesional para comprender la dinámica económica nacional y regional, y para vincularla estratégicamente con procesos de planificación, diseño y gestión de políticas públicas orientadas al desarrollo sostenible.

Bibliografía de referencia del curso

Arida, P; Taylor, L. (1990). *Macroeconomía del desarrollo*. Investigación Económica, Vol. 49, No. 191 (ENERO-MARZO 1990), pp. 67-155. [MACROECONOMÍA DEL DESARROLLO on JSTOR](#)

Banegas, I. (2008). *El cambio en la administración de los riesgos sociales: Política social y transformación del Estado*. Estudios Sociológicos, Vol. 26, No. 77 (May - Aug., 2008), pp. 287-319. [El cambio en la administración de los riesgos sociales: política social y transformación del Estado on JSTOR](#)

Dornbusch, R; Edwards, S. (1990). *La macroeconomía del populismo en la América Latina*. El trimestre económico, Vol. 57, No. 225(1) (Enero-Marzo de 1990), pp. 121-162. [LA MACROECONOMÍA DEL POPULISMO EN LA AMÉRICA LATINA on JSTOR](#)

Fanelli, J. (2013). *Política fiscal e inversión: Un enfoque sistémico y de crecimiento inclusivo*. Comisión Económica para América Latina. https://intercoonecta.aecid.es/Gestin%20del%20conocimiento/S1300900_es.pdf

Kacef, O; Jiménez, JP. (2009). Políticas macroeconómicas en tiempos de crisis: Opciones y perspectivas. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4303fbf3-dabd-4770-85d4-8a873135bf4f/content

Lahera, E. (2004). *Economía política de las políticas públicas*. Universidad Autónoma de México. scielo.org.mx/pdf/eunam/v1n2/v1n2a4.pdf

Meller, P. (1986). Keynesianismo y monetarismo: Discrepancias metodológicas. Desarrollo económico, Vol. 26, No. 103 (Oct. - Dec., 1986), pp. 389-422. [Keynesianismo y monetarismo: discrepancias metodológicas on JSTOR](#)

Stein, E; et al. (2006). La política de las políticas públicas: Progreso social y económico en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://share.google/39PGSn76oUTA3IbD9>

Valdés, F. (1993). *Concepto y estrategia de la “reforma del Estado”*. Revista Mexicana de Sociología, Vol. 55, No. 2 (Apr. - Jun., 1993), pp. 315-338. [Concepto y estrategia de la “reforma del Estado” on JSTOR](#)

Bloque especializado

Nombre del curso
Fundamentos de la gestión de la calidad y la simplificación de procesos

La gestión de la calidad constituye un pilar estratégico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Más allá de una función operativa, se entiende hoy como una filosofía de gestión que promueve la creación de valor, la satisfacción de personas usuarias y partes interesadas, así como la mejora continua de procesos, productos y servicios. Este curso ofrece una visión integral de los fundamentos conceptuales y filosóficos de la calidad, incluyendo su evolución histórica, principios clave, enfoques contemporáneos y marcos normativos relevantes, como la familia de normas ISO, los modelos de excelencia organizacional y los sistemas integrados de gestión. Se analizan las implicaciones de la gestión de la calidad en contextos organizacionales diversos, destacando su relevancia en la gestión pública, la planeación estratégica, la toma de decisiones basada en evidencia y la generación de valor público.

Bibliografía de referencia del curso

Crosby, P.B. (1979). *La Calidad no Cuesta*. Imprenta McGraw-Hill

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2014). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad Total y Productividad*. Imprenta McGraw-Hill

Nombre del curso
Gestión por procesos en el sector público: simplificación de trámites

La gestión por procesos constituye un enfoque clave dentro de las estrategias modernas de calidad y mejora organizacional al permitir alinear las operaciones con los objetivos estratégicos, optimizar recursos y generar valor para las personas usuarias y partes interesadas. Este curso proporciona al estudiantado las competencias necesarias para identificar, caracterizar, analizar, rediseñar, documentar y gestionar procesos organizacionales de manera efectiva dentro del sector público. El curso aborda metodología y herramientas actuales para la gestión por procesos, tales como: modelado de procesos, mapas de procesos, indicadores clave de desempeño, gestión de procesos organizacionales, enfoques de mejora continua, análisis de riesgos y control de procesos críticos. El curso promueve el desarrollo de una visión estratégica del liderazgo por procesos, la toma de decisiones basada en datos y la capacidad de impulsar cambios organizacionales sostenibles.

Bibliografía de referencia del curso

Aldas, R. D. (2022). *Gestión Pública para Todos*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación del Valor Público: un Enfoque Analítico*. Instituto Tecnológico Santo Domingo

Nombre del curso
Herramientas de mejora continua

La mejora continua es un principio fundamental de la gestión de la calidad moderna, orientado a incrementar la eficiencia, reducir la variabilidad, optimizar procesos y generar valor sostenido para las personas usuarias y partes interesadas. Este curso está diseñado para que el estudiantado adquiera competencias prácticas en el uso de herramientas y metodologías que permiten diagnosticar, analizar y resolver problemas de calidad de forma estructurada, colaborativa e innovadora. Se abordarán los conceptos esenciales de la mejora continua, distinguiendo entre acciones preventivas y correctivas y se explicarán los ciclos de gestión de mejorar como PDCA (Plan-Do-Check-Act), DMAIC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar) y otros metodologías basadas en datos. Además se trabajará en la aplicación de herramientas creativas y colaborativas para equipos de mejora (como lluvia de ideas estructurada, matriz de priorización o diagrama de afinidad), así como en el desarrollo de condiciones organizacionales que favorezcan la sinergia, la innovación y la sostenibilidad del cambio.

Bibliografía de referencia del curso

Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Diaz de Santos

Comisión Europea (2016). *Calidad de la Administración Pública: una Caja de Herramientas para Gestores*. Versión resumida.

Nombre del curso
Sistemas Integrados de Gestión y Simplificación de Trámites

En un entorno organizacional cada vez más complejo y regulado, la integración de sistemas de gestión es una estrategia clave para aumentar la eficiencia, reducir duplicidades y fortalecer la coherencia interna de las operaciones. Este curso tiene como objetivo proporcionar al estudiantado una comprensión profunda de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG), su diseño, implementación, evaluación y mejora, con un enfoque centrado en la calidad, el ambiente, la salud y seguridad ocupacional. Se parte del reconocimiento de que los distintos sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001, ISO/IEC 17025, entre otros) comparten estructuras y principios comunes, lo cual permite integrarlos bajo un único marco de gestión, mejorando el desempeño organizacional y facilitando el cumplimiento normativo y la sostenibilidad.

Los temas del curso incluyen: a) principios y fundamentos de los sistemas integrados de gestión; b) análisis de normas internacionales; c) estructura de alto nivel (HLS) de las normas ISO y su importancia para la integración; d) diseño e implementación de SIG desde una perspectiva estratégica y operativa; e) herramientas para la documentación, auditoría y mejora continua del SIG. El curso enfatiza una visión sistémica y transversal de la gestión, promoviendo la articulación de distintos sistemas bajo una lógica de valor agregado, responsabilidad social, cumplimiento normativo y mejora continua.

Bibliografía de referencia del curso

Bernardo, M., Simon, A & Tari, J.J. (2015). Benefits of management systems integration: an empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*

Fernández, V. (2010). *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y Seguridad*

Nombre del curso

Pensamiento crítico y burocracias creativas

Los desafíos del siglo XXI, ya sea la transición hacia una economía más verde y sostenible, la reducción de la desigualdad o la oferta de servicios públicos mejores e inclusivos, exigen repensar los motores de crecimiento y de la innovación. Esto exige construir nuevas formas de capacidades dinámicas dentro de las instituciones públicas. Si bien en términos de fundamentos teóricos, solidez metodológica y validación empírica existen numerosos estudios y cursos sobre cómo evolucionan las capacidades dinámicas en el sector empresarial, hay poca investigación y debate sólidos sobre cómo las organizaciones públicas desarrollan y mantienen dichas capacidades. De hecho, la Teoría de la Elección Pública y sus aplicaciones a través de la Nueva Gestión Pública (NGP) han hecho que muchos responsables políticos teman más los fallos del gobierno que los del mercado, y en el proceso han reducido la ambición de las políticas. Esto, a su vez, ha provocado que las políticas públicas se centren más en la administración de contratos (a menudo externalizados) que en la creación, y en el proceso ha reducido la necesidad de invertir en capacidades de formulación de políticas.

En gobernanza y gestión pública, las oleadas de nuevas reformas en la gestión pública de las décadas de 1980 y 1990 socavaron la capacidad de las organizaciones públicas mediante reformas erróneas (por ejemplo, la externalización masiva de conocimientos técnicos). Los intentos posteriores de crear marcos conceptuales alternativos para las reformas de la gestión pública (por ejemplo, la nueva gobernanza pública) no han logrado generar un concepto viable de capacidades dinámicas en las organizaciones públicas; de ahí la innovación transformativa: Este módulo desarrolla las capacidades y dinámicas del sector público para evidenciar el cómo las organizaciones públicas pueden moldear los mercados, crear nuevas oportunidades de crecimiento y contribuir a la solución de los grandes retos del siglo XXI.

Bibliografía de referencia del curso

Kaufmann, J; Sanginés, M; García, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobiernos-efectivos-logros-y-retos-de-la-gestion-publica-para-resultados-en-america>

Schot, J; Steinmueller, W. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy* 47 (2018) 1554-1567. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318301987>

Nombre del curso
Gerencia de la innovación y cambio de la cultura organizacional

Este curso se enfoca en la formulación y ejecución de estrategias de innovación en el contexto organizacional. Las personas estudiantes aprenderán a identificar oportunidades de innovación y a desarrollar estrategias colaborativas, aprovechando redes y ecosistemas de innovación. El curso incluirá el análisis de casos de éxito en innovación estratégica para proporcionar ejemplos prácticos de cómo las organizaciones pueden aprovechar la innovación para mantener una ventaja competitiva.

Bibliografía de referencia del curso.

Bibliografía de referencia compartida con el curso anterior**

Nombre del curso
Nuevo pensamiento económico y valor público

El módulo considerará los modelos alternativos de políticas públicas, gobernanza y administración, desde aquellos centrados en la manipulación del mercado hasta los nuevos que pueden expresarse como creación de mercado. Esto último requiere que todas las organizaciones, incluidas las del ámbito público, sean igualmente ambiciosas en cuanto a experimentación y exploración. Esto exige desarrollar nuevas competencias y capacidades dinámicas dentro de las instituciones públicas, orientadas a producir, fomentar y evaluar la creación de valor público.

El módulo también brindará a los estudiantes una comprensión profunda de tres áreas y enfoques económicos en el contexto del valor público y el propósito público. Es decir, se les presentará el análisis del valor, el mercado y el Estado, con énfasis en cómo estos conceptos han impulsado los debates y paradigmas dentro de la economía. Posteriormente, los estudiantes explorarán las perspectivas alternativas a estos debates, con énfasis en el keynesianismo, el Estado emprendedor, el valor público y las teorías del mercado y la empresa. Se investigará la importancia de gestionar la creación de valor y se analizará el concepto de valor público desde diferentes áreas de la economía. A partir de aquí, se presentará a los estudiantes la brecha entre la macroeconomía y el desarrollo, y se analizarán las dos palancas macroeconómicas más importantes que emplea el Estado: la política fiscal y la política monetaria. Finalmente, aprenderán sobre el papel de las finanzas en el apoyo a un Estado emprendedor.

Bibliografía de referencia del curso

Pentland, A. (2025). *Shared Wisdom: Cultural evolution in the age of AI*. The MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262050999/shared-wisdom/>

Van Dijck, J; Poell, T; De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/12378>

Nombre del curso
Gestión de proyectos de Innovación: hacia la eficiencia pública

En este curso se enseñan las principales metodologías de gestión ágil de proyectos, como Scrum y Kanban, que permiten una ejecución flexible y eficiente de proyectos innovadores. Las personas estudiantes aprenderán a definir y medir indicadores de éxito, así como a gestionar el ciclo de vida completo de un proyecto de innovación, desde su planificación hasta su implementación y evaluación de resultados.

Bibliografía de referencia del curso

Kerzner, H. (2023). *Innovation project management: Methods, case studies and tools for managing innovation projects*. John Wiley & Sons Inc. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119587408>

Martínez, C. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. No. 23, enero - junio de 2004. <https://www.jstor.org/stable/23741132>

Nombre del curso
Modelos de innovación y procesos de regulación

El curso explora la intersección entre la innovación y los marcos regulatorios que la rodean. Las personas estudiantes analizarán cómo la regulación puede tanto impulsar como obstaculizar la innovación en distintos sectores. El curso examina las normativas nacionales e internacionales que afectan la implementación de tecnologías emergentes, tales como inteligencia artificial, biotecnología y energías renovables. Además, se profundizará en la protección de la propiedad intelectual, las patentes, y el cumplimiento regulatorio para la innovación sostenible. Se estudiarán casos de industrias altamente reguladas y cómo las empresas han logrado innovar en entornos con fuertes restricciones normativas.

Bibliografía de referencia del curso

International Finance Corporation. (2021). Emprendimiento e innovación digital en Centroamérica. *World Bank*. ifc.org/content/dam/ifc/doc/2021/emprendimiento-e-innovacion-digital-en-centroamerica.pdf

Pentland, A; Lipton, A; Hardjono, T. (2021). *Building the new economy: Data as Capital*. The MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262543156/building-the-new-economy/>

Nombre del curso
Marcos jurídicos de la innovación y de la propiedad intelectual

Este curso proporciona una comprensión profunda de los aspectos legales de la innovación, con un enfoque en la protección de la propiedad intelectual. Las personas estudiantes aprenderán sobre patentes, marcas, derechos de autor y cómo proteger las invenciones y desarrollos innovadores en diferentes jurisdicciones. Además, se estudiarán las regulaciones que afectan la innovación a nivel nacional e internacional.

Bibliografía de referencia del curso

Martínez J. (2008). *Generación y protección del conocimiento: Propiedad intelectual, innovación y desarrollo económico*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://share.google/UaEMjhyLkHbs2bBRd>

Zúñiga, M. (2020). La propiedad intelectual y su impacto sobre la innovación: los derechos de patentes. *Revista Derecho en Sociedad, ULACIT–Costa Rica, V. 14. No. 1. Año 2020, julio. ISSN 2215-2490*. <https://revistas.ulacit.ac.cr/index.php/derecho-en-sociedad/article/view/142/105>

Nombre del curso
Innovación y analítica predictiva para la toma de decisiones

Mediante este curso el estudiantado adquirirá técnicas y herramientas de ciencia de datos y gestión de la información mediante el uso de herramientas y técnicas de analítica para la toma de decisiones estratégicas en materia de innovación en el marco de contextos nacionales, sectoriales y organizacionales complejos. Las personas estudiantes aprenderán sobre teoría de la toma de decisiones, a recopilar, procesar y analizar datos utilizando metodologías estadísticas y herramientas tecnológicas avanzadas. Se abordarán técnicas de minería de datos, análisis predictivo y aprendizaje automático para extraer información valiosa que impulse decisiones basadas en evidencia. Además, se explorará cómo interpretar resultados y aplicar información a

la resolución de problemas organizacionales y a la identificación de oportunidades de innovación. El curso incluirá estudios de casos prácticos que ilustran el impacto del análisis de datos en la toma de decisiones.

Bibliografía de referencia del curso

Ostrom, V; Ostrom, E. (1971). Public Choice: A Different Approach to the Study Of Public Administration. *Public Administration Review* , Mar. - Apr., 1971, Vol. 31, No. 2 (Mar. - Apr., 1971), pp. 203-216. <https://www.jstor.org/stable/974676?seq=1>

Pratt, J; Raiffa, H; Schlaifer, R. (1964). The Foundations of Decision Under Uncertainty: An Elementary Exposition. *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 59, No. 306 (Jun., 1964), pp. 353-375. <https://www.jstor.org/stable/2282993>

Raiffa, H. (1959). Normative decision models. *The Mathematics Teacher*, MARCH 1959, Vol. 52, No. 3 (MARCH 1959), pp. 171 179. <https://www.jstor.org/stable/27955869>

Raiffa, H; Hammond, J; Keeney, R. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review* • september–october 1998. [The Hidden Traps in Decision Making](#)

Nombre del curso
Innovación pública y transformación por diseño

Este módulo se centra en cómo las organizaciones públicas y los funcionarios pueden aprovechar los nuevos métodos y prácticas emergentes de diseño estratégico y digital para crear, implementar y evaluar políticas y servicios públicos. El módulo proporcionará un análisis teórico y habilidades en diseño estratégico, desarrollo ágil, cocreación de servicios y principios y prácticas de participación ciudadana en instituciones públicas. También explorará cómo los gobiernos pueden aprovechar el valor público de la transformación digital y el potencial de internet y los datos para servicios públicos más equitativos. Finalmente, el módulo analiza y demuestra cómo el diseño estratégico y la transformación digital pueden ayudar a las organizaciones públicas a desarrollar y mantener capacidades dinámicas.

Bibliografía de referencia del curso

Acemoglu, D. (2002). Technical Change, Inequality, and the Labor Market. *Journal of Economic Literature* Vol. XL (March 2002), pp. 7-72. <https://www.jstor.org/stable/2698593>

Aghion, P; Howitt, P. (2017). Some Thoughts on Capital Accumulation, Innovation, and Growth. *Annals of Economics and Statistics*, No. 125/126, SPECIAL ISSUE IN HONOR OF EDMOND

MALINVAUD (1923–2015) (June 2017), pp. 57-78. <https://www.jstor.org/stable/10.15609/annaeconstat2009.125-126.0057>

Mazzucato, M. (2022). Inclusive and sustainable growth. A mission-driven multi-stakeholder approach. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 107, 27-35. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.107.26371>

Nombre del curso
Análisis de políticas comparadas de innovación

Este curso explora desde el análisis comparado cómo las organizaciones públicas pueden aprovechar las nuevas tecnologías para transformarse digitalmente. Se abordarán conceptos clave como big data, inteligencia artificial (IA) e Internet de las cosas (IoT) y cómo estas tecnologías impulsan la innovación. Además, las personas estudiantes analizarán modelos de negocio digitales y cómo las organizaciones públicas y privadas pueden reconfigurarse para ser exitosas en el entorno digital.

En este curso, las personas estudiantes aprenderán sobre las tendencias en la innovación abierta y colaborativa, un enfoque que fomenta la colaboración entre empresas, startups, universidades y laboratorios. Se estudiará cómo las organizaciones pueden crear y gestionar ecosistemas de innovación que favorezcan el intercambio de ideas y la co-creación. Además, se analizarán plataformas tecnológicas que facilitan la colaboración y el desarrollo conjunto de soluciones innovadoras.

Bibliografía de referencia del curso.

Banerjee, A; et al. (2017). From Proof of Concept to Scalable Policies: Challenges and Solutions, with an Application. *Journal of Economic Perspectives - Volume 31, Number 4 - Fall 2017 - Pages 73-102*. <https://www.jstor.org/stable/44425382?seq=1>

De Mesquita, E. (2016). *Political Economy for Public Policy*. Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691168739/political-economy-for-public-policy?srltid=AffmBOoorzQaT5EI4xkT7ME-jboYh7mngZxUGUryRf6x9PR6arfkKjsq8>

Fernández, E. (2022). *Apuntes para una crítica al modelo secuencial de las políticas públicas*. Prometeo Editorial. https://www.jstor.org/content/oa_chapter_edited/ji.22679795.6

Tovar-Sánchez, G. (2025). Capital humano, innovación y digitalización. Claves económicas en América Latina. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 56, núm. 223, octubre-diciembre 2025. <https://www.jstor.org/stable/27428976?seq=1>

Bloque de investigación

Nombre del curso
Trabajo Final de Graduación

Durante este taller, la persona estudiante finaliza su propuesta de proyecto de investigación sobre la base de lo desarrollado en el transcurso del programa. En este curso, se hace especial énfasis en la preparación, desarrollo y ejecución de las técnicas e instrumentos de investigación aplicada para recolectar y procesar información a fin de concluir con su TFG.

Se espera que los TFG les permitan a las personas estudiantes desarrollar aplicaciones prácticas que aporten valor en el nivel organizacional, nacional o regional.

Trabajo Final de Graduación

El programa requiere para su conclusión, la formulación de un TFG. La persona estudiante deberá presentar un tema el cual se trabajará como mencionado en el bloque de investigación. Para mayores detalles sobre este proceso, la persona estudiante puede dirigirse al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación del ICAP.

ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

El programa de maestría incentiva la investigación de los estudiantes en áreas con el mayor potencial de generar impacto en el desarrollo sostenible y equitativo de los países de la región. Entre las áreas que se han identificado para estos efectos se encuentran las siguientes:

Innovación Pública y Gestión del Cambio. Explora cómo las instituciones públicas pueden diseñar, implementar y sostener procesos de innovación mediante estrategias efectivas de **gestión del cambio organizacional**. Analiza las dinámicas internas del sector público, las barreras estructurales y culturales, así como los factores que favorecen la adopción de nuevas prácticas, tecnologías y modelos de trabajo, entre ellos:

- Cultura organizacional, liderazgo y comportamiento institucional.
- Procesos de adopción de innovación en burocracias tradicionales.
- Resistencias al cambio y estrategias de mitigación.
- Diseño de intervenciones de cambio (modelos de Lewin, Kotter, ADKAR, etc.).
- Innovación en procesos, servicios públicos y gestión interna.

Innovación de Gobernanza y Políticas Públicas. Se enfoca en cómo la innovación puede mejorar la forma en que se formulan, implementan, evalúan y adaptan las **políticas públicas** y los **mecanismos de gobernanza**. Examina nuevas formas de coordinar actores, gestionar redes, promover la participación ciudadana y diseñar políticas más flexibles, colaborativas y basadas en evidencia. Entre los subtemas de investigación:

- Gobernanza colaborativa y multinivel.
- Gobierno abierto, participación ciudadana e inteligencia colectiva.
- Innovación en el diseño de políticas: experimentación, prototipado, diseño centrado en las personas.
- Evidence-based policy y uso de datos para decisiones.
- Plataformas digitales de participación, co-creación y consulta pública.

Innovación Transformativa. Centra su atención en la innovación que busca no solo mejorar procesos existentes, sino cambiar estructuras, paradigmas y capacidades del sector público, generando transformaciones profundas de carácter sistémico. Este enfoque se vincula con ideas como el Estado emprendedor, el valor público, la innovación orientada a misiones y los cambios socio-técnicos, entre los subtemas de investigación:

- Estado emprendedor y creación de valor público.
- Políticas orientadas a misiones y transformación estructural.
- Capacidades dinámicas del sector público.
- Transiciones socio-técnicas (energía, movilidad, digitalización, sostenibilidad).
- Innovación radical y experimentación a gran escala.

Área	Enfoque central	Nivel de cambio	Ejemplos de proyectos
Innovación Pública y Gestión del Cambio	Cambios organizacionales internos	Operativo y cultural	Rediseño de procesos, adopción tecnológica
Innovación de Gobernanza y Políticas Públicas	Mejoras en gobernanza y ciclo de políticas	Estratégico y sistémico	Diseño de políticas participativas, gobernanza colaborativa
Innovación Transformativa	Cambios estructurales, misiones y transiciones	Profundo, estructural y de largo plazo	Estrategias nacionales de innovación, transformación digital estatal

CENTRO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

Especializado en ciencias administrativas, que brinda entre otras, las siguientes colecciones:

- Colección digital en el repositorio Yaxché, con más de 1500 registros, entre libros, artículos de revista, informes, seminarios, tesis, reuniones, antologías de cursos, etc. Link del repositorio: <https://repositorio.icap.ac.cr/home>
- Colección digital de la Revista Centroamericana de Administración Pública (RCAP) con más de 80 números publicados. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP>
- Colección digital de los Cuadernos Centroamericanos del ICAP, con más de 40 números publicados <https://repositorio.icap.ac.cr/home>

Con el fin de mejorar los procesos de comunicación y el acompañamiento para con la comunidad estudiantil del ICAP, en temáticas referentes a consultas relacionadas con búsqueda de información, revisión de referencias bibliográficas, búsquedas de similitudes, transferencia de archivos, formato de citación APA vigente en el idioma español, entre otros.

El Centro de Recursos de Información y Aprendizaje (CRIA) pone a su disposición el servicio de

- WhatsApp (506)86909583
- Contacto CRIA: cria@icap.ac.cr

PROGRAMA EDITORIAL

El programa editorial del ICAP tiene definidas tres líneas principales de publicación:

- Resultados de las investigaciones realizadas por las personas funcionarias del ICAP, o trabajos de interés para el Instituto de diversas fuentes.
- La Revista Centroamericana de Administración Pública, en la que se publican artículos sobre temas especializados dos veces por año.
- Los Cuadernos Centroamericanos de Administración Pública en los que se publica un tema especializado.
- Libros ICAP, publica varias temáticas, con relación a la administración pública.

PLATAFORMAS ACADÉMICAS

El Instituto Centroamericano de Administración Pública cuenta con diversas plataformas tecnológicas que respaldan la gestión académica y administrativa de sus programas de posgrado. Las consultas relacionadas con el Campus Virtual (acceso, inscripción y contenidos), Microsoft Office 365 (cuenta institucional, ingreso y uso de Teams) y plataforma virtual de pagos (acceso, estructura de clasificación y pagos), así como aquellas que requieran el traslado de casos de soporte al área de UTI, deberán canalizarse exclusivamente al correo institucional: soporteacademico@icap.ac.cr en horario regular del ICAP de lunes a jueves de 8:00 am a 5:00 pm los viernes de 8:00 am a 4:00 pm. Los fines de semana no se dará soporte. El tiempo para resolver las consultas será de tres días hábiles.

COORDINACIÓN

El Instituto Centroamericano de Administración Pública centraliza la atención de consultas y trámites a través de las siguientes unidades institucionales:

- Atención Estudiantil Estudiantes activos, graduados o con congelamiento (certificación de notas, apostillamiento, revisión de calificaciones, solicitud de tutorías): atencionestudiantil@icap.ac.cr
- Admisión Estudiantes nuevos o prospectos (seguimiento, consultas generales, control de pagos, becas, requisitos): admision@icap.ac.cr
- Formación Continua Personas interesadas (gestión de ingreso a cursos de formación continua, diseño de cursos, gestión con el profesorado a cargo): formacioncontinua@icap.ac.cr en horario regular del ICAP.

Referencias Bibliográficas

- Aboal, D; Crespi, G; Rubalcaba, L. (Ed). (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe. Centro de Investigaciones Económicas (CINVE, Uruguay). <https://publications.iadb.org/es/la-innovacion-y-la-nueva-economia-de-servicios-en-america-latina-y-el-caribe-retos-e-implicaciones>
- Chaverri, P; Arguedas, A. (2020). Políticas Públicas Basadas en Evidencia: una revisión del concepto y sus características. Revista ABRA. <https://doi.org/10.15359/abra.40-60.2>
- Heijs, J; Buesa, M. (2016). Manual de economía de innovación. *Instituto de análisis industrial y financiero: Universidad Complutense de Madrid*. [ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA Manual EDI %28Parte 1%29 Versión Final publicada.pdf](http://ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA%20Manual%20EDI%20Parte%201%29%20Versi%C3%B3n%20Final%20publicada.pdf)

- Marques, C; Queiroz, B; Parajeles, L. (2021). Formulación de política pública basada en evidencia: Estado del arte y recomendaciones para Centroamérica. Observatorio del Desarrollo UCR. <https://share.google/jbuZMNN5fGic2SSq9>
- Mazzucato, M; Semieniuk, G. (2017). Public financing of innovation: new questions. Oxford review of economic policy. <https://academic.oup.com/oxrep/article/33/1/24/2972707>
- Naranjo-Valencia, J; Jiménez, D; Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 15 (2012) 63–72. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1998
- Novy, A; Barlow, N; Fankhauser, J. (2022). Transformative Innovation. *Institute for multi-level governance & development*. https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/19016051/sre-disc-2022_01.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/public-innovation-for-social-inclusion-in-ibero-america_f77a55fc/b19b46a6-es.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas. (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a información. 3ra edición. <https://share.google/pe18iQAU96ICjvNco>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas. (2018). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a información. 4ta edición. https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana



www.icap.ac.cr



[/icap_1954](https://www.facebook.com/icap_1954)



[@icap_1954](https://twitter.com/icap_1954)



[@icap_1954](https://www.instagram.com/icap_1954)



[/icap1954](https://www.linkedin.com/company/icap1954)