



CLAD

**Centro Latinoamericano
de Administración para el Desarrollo**

Plan Estratégico del CLAD 2014-2019

Documento aprobado por la
XLIII Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD
Montevideo, Uruguay, 29 de octubre de 2013

Contexto y macro directrices emitidas por el Consejo Directivo

Este documento tiene por objeto presentar el Plan Estratégico del CLAD para el período 2014-2019.

La iniciativa surgió del Consejo Directivo, que en la Reunión Extraordinaria del 31 de mayo de 2012, realizada en Ciudad de México, consideró oportuno revisar los objetivos y actividades del organismo, con el fin de consolidar las principales directrices estratégicas para orientar el permanente fortalecimiento del CLAD. De este modo, el Consejo Directivo busca promover una nueva fase de crecimiento de la organización -el crecimiento en términos de relevancia en su campo-, junto a los gobiernos de los países miembros y otras comunidades involucradas en temas de reforma del Estado y la modernización de la administración pública en Iberoamérica.

De hecho, la orientación más general que emanó del Consejo Directivo en la decisión antes mencionada, se combina con el propósito de ampliar la ya reconocida relevancia del organismo con los recursos disponibles. El CLAD es un organismo público internacional de carácter intergubernamental que reúne a 21 países iberoamericanos, cuya estructura y presupuesto son modestos -como ha sido la tradición desde su creación en junio de 1972. El reto es maximizar su desempeño e impacto, sin multiplicar su presupuesto, lo que denota realismo compatible tanto con la tradición de la entidad, como con las actuales condiciones económicas mundiales.

Este documento ha sido preparado bajo la consultoría auspiciada por el Gobierno Federal de Brasil y ejecutada por Regina Pacheco, a partir de diversos mecanismos de consulta a los países miembros del CLAD. Desde la reunión de 2012, se solicitó a los países que designaran técnicos para producir notas de referencia. Lo hicieron Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, España, México, Paraguay y Uruguay. Luego fueron entrevistados los representantes titulares y/o alternos de Brasil, Costa Rica, Chile, El Salvador, Panamá, Paraguay y República Dominicana. También fueron entrevistados el Secretario General, los Directores y todo el personal de planta del CLAD. Se revisaron los documentos de planificación e informes de actividades del CLAD, especialmente de los últimos tres años. La primera versión del documento fue discutida por el Consejo Directivo, en la Ciudad de Panamá, en junio de 2013 y revisada en julio del mismo año.

Después de la reunión en la Ciudad de Panamá, fueron constituidos nuevos grupos de trabajo, con integrantes sugeridos por los distintos países, con el fin de debatir y profundizar en aspectos concretos de las propuestas iniciales, utilizando para ello los medios virtuales disponibles. Las propuestas han sido consolidadas y fueron discutidas y aprobadas por el Consejo Directivo en la XLIII Reunión Ordinaria, celebrada el 29 de octubre de 2013, en Montevideo, Uruguay. De esta manera, el contenido de este Plan ha sido preparado con la estrecha participación de los países miembros del CLAD.

Las propuestas de reajuste estratégico de la entidad han sido basadas en una mirada atenta a los problemas, recursos, limitaciones y oportunidades que rodean al CLAD, así como en la relevancia del organismo, la mejora continua y la necesidad de incrementar dicha relevancia.

El Plan está organizado a partir de desafíos macro estratégicos, desdoblados en objetivos específicos. A su vez, dichos objetivos están integrados por un conjunto de actividades y proyectos a ser realizados por el CLAD a lo largo del período 2014-2019. De hecho, las actividades (identificadas por letras) podrán ser revisadas anualmente, con la participación de los países miembros, sin que sea necesario modificar las proposiciones estratégicas, sobre las cuales se mantiene el horizonte temporal asignado al Plan.

Misión y Visión del CLAD

La propuesta para la definición de un Plan Estratégico para el CLAD partió de las siguientes formulaciones sobre los propósitos actuales y futuros de la entidad:

Misión: Impulsar, junto a los países miembros, procesos de mejora continua de la gestión pública y de políticas públicas justas, sostenibles y comprometidas con la democracia, el Estado de Derecho y el desarrollo económico y social, por intermedio de la promoción del intercambio de experiencias, conocimientos, asesoría técnica, diseminación de innovaciones, prestación de servicios de documentación e información y fomento de la investigación y la capacitación.

Visión: Ser una institución estratégica y de sostenida referencia en temas de reforma y modernización del Estado, administración pública y gobernanza junto a los gobiernos miembros de Iberoamérica y en estrecha coordinación con los organismos internacionales especializados.

Desafíos Estratégicos y Objetivos Específicos

1º Desafío estratégico: Incrementar, junto a los países miembros, la relevancia reconocida del CLAD.

El CLAD es una organización pequeña y su importancia radica en el trabajo en red que pueda desarrollar, involucrando a los países miembros. Mediante la articulación de los actores gubernamentales claves responsables de la organización del aparato del Estado y la administración pública, el Centro ha basado su relevancia en su funcionamiento como un verdadero foro para el intercambio de experiencias entre los gobiernos de la región. Su principal actuación es, por lo tanto, la gestión del conocimiento en los temas en que interviene.

Para aumentar la relevancia, no es necesario una organización más grande, sino una institución con un enfoque más estratégico, y una operación conectada con los decisores de los gobiernos de la región. Por lo tanto, es necesario aumentar la influencia del Consejo Directivo en la definición de las actividades que lleva a cabo el CLAD.

El papel del CLAD es promover el intercambio de experiencias entre los países de la región y con los países más avanzados en términos de organización y funcionamiento del Estado, así como en innovación en la gestión pública. Asimismo, el CLAD puede inspirar a los gobiernos y apoyarlos en las decisiones sobre los temas de su competencia, facilitando los avances en términos de gestión pública. La idea es promover el amplio intercambio sobre cómo se están solucionando los problemas y enfrentando los nuevos temas del servicio público. El hecho de que sea un organismo intergubernamental le pone en situación privilegiada para generar información calificada sobre lo que hacen los distintos países, no sólo de la región, recurriendo a un análisis aplicado que ponga énfasis en aspectos concretos y en recomendaciones.

También se debe tener en cuenta la diversidad existente en los países de la región. La actuación del CLAD tiene que encontrar puntos de interés común para los distintos países, tanto los que ya han completado varias etapas de la agenda de modernización del Estado, como aquellos que requieren apoyo con el fin de avanzar en sus propósitos de modernización.

Finalmente, se debe continuar observando el más alto grado de transparencia para los países miembros en todos los aspectos concernientes a la gestión de la entidad. Es importante que los países sigan la evolución de los aspectos presupuestarios y de recursos humanos para que puedan entender mejor los

desafíos de gestión del CLAD y anticipar eventuales problemas, además de fortalecer los lazos de confianza y cooperación.

Entendemos que este es el más importante reto estratégico del CLAD: trabajar en estrecha colaboración con los miembros de más alto rango de los gobiernos de los países que lo integran, con el fin de promover la conexión permanente de la Secretaría General y potenciar los recursos que pueda disponer la propia entidad. Al recurrir a la colaboración con los países miembros, el CLAD hace su actuación más relevante y calificada, conectado con la realidad de los países miembros, y abierto a las innovaciones mundiales en materia de gestión pública.

Con miras a lograr la concreción de este desafío estratégico, se acogen y estructuran los siguientes objetivos específicos:

OE-1 - Propiciar un mayor involucramiento de los países miembros en el diseño y la definición de las actividades temáticas del CLAD.

- a) Mantener un diálogo permanente con los titulares o sus representantes alternos ante el Consejo Directivo para detallar las actividades aprobadas en líneas generales en el Plan Anual.
- b) Impulsar una coordinación permanente entre el equipo técnico del CLAD y los equipos técnicos que definan los países miembros, utilizando los medios virtuales, para que pueda ampliar su alcance y experiencia, sin aumento significativo en el gasto.
- c) Ampliar la incidencia de los distintos países en la definición de consultores, coordinadores temáticos del Congreso, expertos y otros.
- d) Definir parámetros para la evaluación de los programas implementados por el CLAD, con el objetivo de profundizar sus impactos y valorar el nivel de eficiencia de su ejecución.
- e) Establecer mecanismos de transparencia y publicación de los resultados obtenidos, comunicándolos de manera periódica a todos los países miembros del CLAD.
- f) Establecer mecanismos para informar periódicamente a los equipos técnicos de los países miembros sobre los programas en implementación por el CLAD.

OE-2 - Identificar, desarrollar y difundir temas actuales, emergentes y/o innovadores en torno a la gestión pública de cara a su aplicación en los países miembros.

- a) Identificar y difundir documentos que sistematicen las buenas prácticas, así como las propuestas de temas emergentes y/o innovadores en torno a la gestión pública en países dentro y fuera de Iberoamérica.
- b) Identificar buenas prácticas en gestión pública desarrolladas en países de la región e impulsar un trabajo colaborativo con los equipos técnicos responsables, para la sistematización de las experiencias.
- c) Promover informes rápidos y periódicos sobre lo que están haciendo los distintos países de la región, para que se difundan regularmente las mejores prácticas de cada país.

- d) Sostener una comunicación constante y efectiva con el Consejo Científico del CLAD, que permita la identificación de los temas emergentes y/o innovadores en la gestión pública.

OE-3 - Establecer un mecanismo de seguimiento y evaluación para las Cartas del CLAD aprobadas, así como para la adopción de las nuevas, con la participación efectiva de los miembros del Consejo Directivo.

- a) Revisar periódicamente y validar en el Consejo Directivo los criterios para la determinación de la necesidad de nuevas Cartas del CLAD, así como los mecanismos establecidos para el diseño de las mismas.
- b) Ampliar el esfuerzo de divulgación de las Cartas junto a distintos públicos (gobiernos, academia, firmas de consultoría, expertos, ciudadanos), con miras a aumentar su influencia en los países.
- c) Impulsar, con los equipos técnicos de los países miembros, mecanismos de seguimiento e implementación de las Cartas del CLAD, de cara a la mejora de los procesos del organismo, en cuanto a diseño, difusión y asistencia técnica a los países en estos temas.

OE-4 - Realizar misiones de cooperación horizontal, teniendo como partida criterios y prioridades definidas por los gobiernos beneficiarios de la cooperación técnica.

Los países receptores de la cooperación técnica del CLAD reafirmaron la importancia de las misiones de cooperación que han recibido, y que por lo tanto deben continuar, mejorando la participación del Consejo Directivo en la toma de decisiones.

- a) Invitar a los países miembros a establecer un banco de datos de especialistas de cada país, a efectos de tenerlos en cuenta como posibles consultores para llevar a cabo las misiones.
- b) Sistematizar para uso de los países que lo soliciten, el proceso y los resultados de las misiones de cooperación técnica, promoviendo la difusión de las lecciones aprendidas y la transferencia de conocimientos, con la autorización previa de los países beneficiarios de las respectivas misiones.
- c) Diseñar un mecanismo para la medición de impacto de las actividades de cooperación técnica del CLAD, en conjunto con los países beneficiarios de dichas cooperaciones.
- d) Levantar un inventario de ofertas de cooperación técnica, que cada país miembro del CLAD esté dispuesto a proporcionar a sus homólogos, a través del intercambio de expertos, base de datos, difusión de investigaciones, entre otros.

OE-5 - Promover la presencia del CLAD en eventos estratégicos para los gobiernos nacionales.

- a) Promover la presencia activa del CLAD, a través de la Secretaría General, en eventos estratégicos de la región, con preferencia en aquellos cuyos gastos sean financiados por el país u organismo anfitrión.

OE-6 - Establecer una comunicación frecuente y sustantiva con los representantes de los países que conforman el Consejo Directivo.

- a) Redefinir las acciones de comunicación asignadas a los miembros del equipo del CLAD asegurando que cada uno, además de las funciones especializadas que lleva adelante, asuma la responsabilidad por la comunicación con un grupo de países.
- b) Desarrollar un boletín digital periódico para ser enviado a los Ministros y autoridades legislativas de los países miembros y al equipo técnico de la entidad rectora en materia de modernización del Estado, a través de la institución representante ante el Consejo Directivo del CLAD.
- c) Realizar eventos subregionales, financiados por los países de la zona geográfica donde ocurra el evento.
- d) Fortalecer la comunicación entre el CLAD y los titulares de los países miembros, sobre todo al producirse los cambios de gobierno (elecciones).
- e) Hacer uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación para el contacto permanente con los países.

OE-7 - Fortalecer la política de transparencia en todos los actos de la gestión interna y en todas las actividades del CLAD.

- a) Proporcionar información analítica y gerencial a los países miembros sobre la ejecución del presupuesto anual completo (de enero a diciembre).
- b) Compartir sistemáticamente toda la información pertinente para el seguimiento de las actividades de la entidad.
- c) Realizar auditorías financieras de forma anual y permanente, acordes con los principios de transparencia y rendición de cuentas.

OE-8 - Garantizar la sostenibilidad de la EIAPP como red de escuelas de gobierno con actuación relevante en la formación y difusión en temas de gestión pública.

- a) Fortalecer el papel institucional de la EIAPP como la principal red de escuelas de gobierno en Iberoamérica, orientada a la formación de funcionarios públicos en asuntos de interés internacional y a la difusión de temas de gestión pública en la región.
- b) Revisar la estructura, el funcionamiento, la divulgación, el registro y financiamiento de la EIAPP, con el objetivo de asegurar la coordinación permanente con las escuelas e institutos nacionales de gobierno y de administración pública que la conforman.
- c) Potenciar programas en coordinación con la cartera de servicios y actividades de formación que realizan las distintas escuelas e institutos nacionales de gobierno y de administración pública, así como con otros centros de formación de los países miembros, propiciando el intercambio de profesores y estableciendo sinergias para la optimización del gasto.

- d) Priorizar los eventos presenciales dirigidos a funcionarios de alto nivel (en forma de seminarios o grupos de trabajo) y a la formación de agentes multiplicadores.
- e) Garantizar la sostenibilidad de la EIAPP, por medio de la diversificación de las formas de financiamiento, incluyendo fuentes externas como las organizaciones internacionales, o internas como los ingresos propios que se puedan derivar del cobro a sectores interesados en los cursos virtuales.
- f) Ampliar la base de participación en los cursos virtuales, pudiendo establecerse un monto a pagar por participante adicional, con el fin de financiar otras actividades de la EIAPP.
- g) Mejorar el proceso de difusión de los cursos a lo interno de los países miembros, así como los procesos de selección de los participantes, con el apoyo de las estructuras y el personal de las escuelas e institutos de gobierno y administración pública, y de los centros de formación de los países miembros.
- h) Profundizar, en colaboración con los países, los mecanismos de seguimiento de los resultados de los cursos de la EIAPP, permitiendo la evaluación del impacto inmediato de la capacitación impartida.
- i) Impulsar el uso del componente virtual en los cursos, aprovechando la Plataforma Moodle del CLAD y estimulando la modalidad mixta (virtual y presencial), así como los cursos integralmente virtuales, con el propósito de economizar recursos.
- j) Propender a la replicación o multiplicación de los conocimientos y las experiencias adquiridos por los participantes, a través del diseño de mecanismos y estrategias que lo garanticen.
- k) Crear redes de ex-alumnos y profesores, como herramienta para profundizar la repercusión de los cursos de la EIAPP en las administraciones públicas de los países.

2º Desafío Estratégico: Incrementar la importancia del CLAD junto a las organizaciones internacionales competentes en los temas de interés para la región.

OE-9 - Profundizar el papel del CLAD como interlocutor para temas de su competencia en el ámbito regional (Iberoamérica) con las organizaciones internacionales.

- a) Realizar un inventario de las organizaciones internacionales que actúan en los temas de competencia del CLAD, con el propósito de crear alianzas y establecer áreas de trabajo en común que permitan la coordinación y colaboración.
- b) Identificar conjuntamente con los países miembros las principales intervenciones y proyectos que desarrollan con las organizaciones internacionales, para evitar duplicidades y aunar esfuerzos, explorando la posibilidad de extenderlas a otros países de la región.
- c) Establecer una red de expertos y profesionales por temáticas y organizaciones a contactar por medios telemáticos, con miras a coordinar y ejecutar trabajos de investigación.

- d) Identificar a las instituciones y profesionales dedicados a la producción y transferencia de herramientas de gestión que faciliten la mejora de la calidad de la gestión pública, estableciendo mecanismos para su participación en actividades del CLAD y en la difusión de sus instrumentos organizativos.
- e) Mantener informadas a las cancillerías de los países miembros sobre las reuniones, foros y demás actividades del CLAD que sean pertinentes.
- f) Diseñar e implementar el Observatorio de la Innovación en el Sector Público, herramienta de comunicación y de gestión del conocimiento público en Iberoamérica, con estructura temática compatible con la que trabajan los principales organismos internacionales sobre el tema: a) Mejora de los Servicios Públicos; b) Reforma Regulatoria; c) Gobierno Abierto y Transparente; d) Presupuesto y Finanzas Públicas; e) Empleo Público o Estatal; y f) Desarrollo Regional Territorial, entre otros.
- g) Hacer difusión ejecutiva de la Revista del CLAD Reforma y Democracia especialmente dirigida a los representantes titulares y alternos del organismo, así como a otros funcionarios de alto nivel de los gobiernos y de organizaciones internacionales especializadas.
- h) Fortalecer la vinculación del CLAD con la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno y estimular la participación efectiva de los Ministros en la Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- i) Mejorar la red de enlaces institucionales existente en el SIARE, incorporando información actualizada y estratégica de los Estados miembros del CLAD, a fin de que sirva como referencia a los países que se encuentren impulsando procesos de reforma.

3° Desafío Estratégico: Promover la mejora continua de la gestión del Congreso del CLAD, garantizando su posicionamiento como el principal foro de debate sobre el Estado y la administración pública en América Latina.

El Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública se ha consolidado como una de las actividades más importantes del organismo. Se celebra anualmente desde 1996, reuniendo un promedio de 1.700 participantes por evento, la mayoría provenientes de los gobiernos de la región, pero también atrayendo a jóvenes investigadores e ilustres académicos -lo que lo hace único entre todos los eventos dedicados al tema, que en su mayoría son estrictamente académicos o gubernamentales. Al reunir a tantos y distintos públicos, permite un fructífero intercambio de conocimientos y experiencias, así como el acceso inmediato a las acciones que están llevando a cabo los gobiernos de la región. Por ello, se busca que tenga un rol cada vez más prominente como evento dedicado a estos temas en América Latina, España y Portugal.

OE-10 - Incrementar la participación de los gobiernos en la preparación del Congreso.

- a) Replantear la misión del Consejo Científico del CLAD, evaluando y revisando su composición y responsabilidades.
- b) Estructurar el Congreso en ejes temáticos, a partir de las orientaciones que tenga a bien establecer el Consejo Directivo para cada año.

- c) Seleccionar a los coordinadores de las áreas temáticas del Congreso con la participación conjunta del Consejo Directivo, la Secretaría General y el Consejo Científico del CLAD.

OE-11 - Estimular la presencia de los representantes titulares y alternos en la reunión del Consejo Directivo y en el Congreso.

- a) Impulsar la participación de los representantes titulares y alternos de los países, invitándoles a conformar paneles.
- b) Organizar paneles especiales o espacios de exposición de avances a nivel general o alguna temática específica del Congreso del CLAD, que estén, en la medida de las posibilidades, conformados por los titulares y alternos del Consejo Directivo.

OE-12 - Incrementar la presencia del público académico como panelistas.

- a) Reactivar la REDAPP (Red de Posgrados en Administración y Políticas Públicas), identificando los incentivos para asegurar la sostenibilidad de esta Red, entre ellos una mayor participación en la Revista del CLAD Reforma y Democracia, a través de convocatorias para efectuar colaboraciones y remitir artículos, así como para participar en el Congreso del CLAD.
- b) Identificar y tener acceso, con el apoyo de los países miembros, a las instituciones que deben formar parte de la REDAPP, para actualizar y enriquecer la información disponible.
- c) Diversificar las actividades durante el Congreso, de manera de contar con grupos de discusión mediados por facilitadores expertos, sobre temas de interés para los países miembros.
- d) Desarrollar sinergias con las universidades en otras actividades del CLAD, multiplicando el diálogo por intermedio de encuentros, publicaciones conjuntas u otras actividades.
- e) Estimular la exposición de temas puntuales sobre herramientas de gestión, que permitan a los participantes un conocimiento práctico sobre sus usos y ventajas.

OE-13- Aumentar los paneles cuya composición sea representativa de la diversidad de países, organismos y enfoques sobre los temas del Congreso.

- a) Estimular la conformación de paneles internacionales en los congresos, propiciando los mecanismos que faciliten la organización y coordinación de los mismos.
- b) Profundizar la prioridad que se ha venido otorgando a la selección de paneles con enfoques comparados o que desarrollen diversos aspectos de un tema, incorporando a diferentes países y organizaciones.
- c) Promover la posibilidad de paneles secuenciales de un mismo eje, que desarrollen un solo tema en profundidad o que permitan la exploración de enfoques múltiples.
- d) Invitar a distinguidas organizaciones civiles nacionales o internacionales para presentar los temas y agendas que están desarrollando y que guarden relación con la modernización del Estado y de la gestión pública.

OE-14- Implementar mejoras en las formas de divulgación del Congreso del CLAD (con prioridad en los medios virtuales) y desarrollar herramientas de evaluación para mejorar las futuras ediciones del Congreso.

- a) Diseñar las herramientas de captación de sugerencias y evaluaciones del Congreso por parte de los participantes, coordinadores de área temáticas, Consejo Directivo y otros actores relevantes para mejorar las futuras ediciones del Congreso.

OE-15 - Profundizar las propuestas de mejoras al SIARE (Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas) del CLAD.

- a) Reposicionar y reestructurar el SIARE, ampliando la difusión de las múltiples ventajas que ofrece como sistema de información especializada en el ámbito iberoamericano, a través de alianzas institucionales con los organismos gubernamentales que forman parte del CLAD, entre otros.
- b) Establecer un grupo de trabajo encargado del rediseño integral del SIARE, para presentar la información de manera más sencilla, ágil y amigable.
- c) Definir campos prioritarios y formatos para la revitalización del SIARE.
- d) Asegurar la sostenibilidad técnica y económica para gestionar e implementar las nuevas propuestas que se desarrollen en el SIARE.
- e) Modernizar la tecnología utilizada por el SIARE, para simplificar el proceso de actualización de la información que brinda.
- f) Involucrar a los países miembros del organismo como corresponsables por la actualización de la información contenida en el SIARE, a partir de un protocolo que pueda ser interpretado por igual en cada uno de los países.
- g) Estimular la presentación de la información en formatos abiertos o menos rígidos.
- h) Promover un foro interno para que las personas que consultan el SIARE puedan plasmar sus comentarios, sugerencias y recomendaciones.
- i) Detectar y difundir el conocimiento relacionado con las innovaciones, tendencias y perspectivas vinculadas con la modernización de la gestión pública, con la finalidad de satisfacer las demandas de información en estas áreas.
- j) Reimpulsar el trabajo en torno a la Revista del CLAD Reforma y Democracia, con base en la evaluación de su misión, política editorial, calidad, distribución y canales de difusión (versión física y/o digital).

4° Desafío Estratégico: Reestructurar las finanzas del CLAD y diversificar sus fuentes de financiamiento con miras a garantizar la sostenibilidad económica del organismo.

OE-16 - Reducir la fragmentación de las actividades y eliminar o reducir la asignación de recursos para actividades no prioritarias.

- a) Buscar nuevas herramientas financieras de apoyo al CLAD.
- b) Continuar con el proceso de racionalización de los gastos administrativos, particularmente con las actividades presenciales que puedan sustituirse por videoconferencias.
- c) Valorar los componentes que el Consejo Directivo considera prioritarios en los distintos programas del Plan Anual de Actividades, con el objeto de decidir su redimensionamiento durante el año, en caso de ser necesario.
- d) Incrementar el uso de las herramientas virtuales para la comunicación y trabajo de los equipos técnicos y la formación de especialistas de los países miembros.
- e) Mantener actualizada la plataforma tecnológica de comunicación e información del CLAD.

OE-17 - Reducir el grado de dependencia financiera del CLAD en relación con el país sede.

Hasta el año 2013, el país sede es responsable de aproximadamente el 38% del presupuesto anual del CLAD, o casi 50% de los aportes de los países miembros. Por ello, el retraso o la no ejecución del pago de la cuota por parte del país sede pone en peligro el funcionamiento de la entidad.

- a) Explorar y poner en práctica fórmulas que permitan ir equilibrando las cuotas de los países para reducir la dependencia con el país sede.
- b) Redimensionar la contribución de los países miembros, a partir de indicadores macroeconómicos que el Consejo Directivo plantee.
- c) Definir la periodicidad con la cual deben ser revisados los aportes de los países miembros (Art. 50 de los Estatutos del CLAD).
- d) Mantener el monitoreo del aporte de todos los países miembros en los plazos estimados para asegurar el financiamiento oportuno de las diversas actividades del CLAD, y establecer facilidades de pago para aquellos países que tengan cuotas vencidas.
- e) Analizar y enriquecer las estrategias y el desarrollo de herramientas financieras que permitan incrementar la recaudación de fondos con organizaciones internacionales.

5° Desafío Estratégico: Adecuar la estructura y organización de trabajo del CLAD al contexto actual y los retos estratégicos definidos.

OE-18 - Evaluar las prácticas de gestión y adoptar una estructura interna matricial y métodos gerenciales, en consonancia con los principios de la nueva gestión pública.

- a) Mejorar la organización del CLAD, de manera que se favorezca el trabajo en equipos de alto desempeño y multifuncionales.
- b) Diseñar una política de gestión de recursos humanos, basada en la evaluación del desempeño y adecuada a las exigencias de los desafíos estratégicos.
- c) Implementar desafíos profesionales que incentiven un mayor rendimiento por parte de los miembros del equipo técnico y administrativo del CLAD.
- d) Ampliar el diálogo del equipo con expertos fuera del CLAD, haciendo uso de los recursos tecnológicos de comunicación.

OE-19 - Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que puedan dar cuenta del avance y grado de cumplimiento del Plan Estratégico del CLAD.

- a) Elaborar los planes operativos anuales del CLAD, atendiendo al desarrollo de los desafíos y objetivos que componen el Plan Estratégico.
- b) Mejorar y adaptar los informes anuales de seguimiento y evaluación con base en los desafíos propuestos, para identificar el grado de cumplimiento y avance del Plan Estratégico.
- c) Sistematizar las actuaciones y actividades desarrolladas por el CLAD para mejorar la gestión y la rendición de cuentas, en términos de resultados alcanzados durante el periodo 2014-2019.