



FOMUVEL

Plan estratégico 2021-2025

FONDO MUTUAL Y DE BENEFICIO SOCIAL PARA LOS VENDEDORES
DE LOTERIA

Tabla de contenido

Control de cambios	2
Introducción	3
1. Reseña Histórica y Estructura Administrativa	4
2. Entorno Local	6
3. Análisis FODA	7
4. Misión	9
5. Visión	10
6. Valores Organizacionales	10
7. Objetivos Estratégicos	11
8. Análisis de riesgos a la planificación estratégica, mitigadores, indicadores de gestión y determinación de los valores internos.	15

Control de cambios

Fecha de cambio	Fecha del rige	Aprobación	Sesión	Acuerdo	Fecha
21/04/2021	01-06-2021	Junta Directiva	OD-011-2021	AC-OD-06	21-04-2021
10-08-2022	01-09-2022	Junta Directiva	OD-021-2022	AC-OD-14	10-08-2022

Introducción

El Fondo Mutual y de Beneficio Social para los Vendedores de Lotería mediante un proceso ordenado de planificación estratégica, define objetivamente los ejes de acción para el desarrollo estratégico y organizacional para el cumplimiento de sus planes de mediano y largo plazo, en una época de grandes oportunidades. Para esos efectos, se diseña este plan estratégico como el mapa de ruta para el periodo 2021 – 2025.

Este plan estratégico contiene las metas e indicadores de gestión que guían el desempeño futuro de la organización. Asimismo, presenta los principales riesgos estratégicos que se enfrentan junto con los principales mitigadores o planes de acción para hacerles frente.

En la elaboración de este Plan Estratégico se incorporó las consideraciones de las partes interesadas, tanto en la elaboración de los elementos filosóficos de la organización como la visión, la misión y los valores, todo lo anterior dentro de estándares de las leyes, reglamentos pertinentes y las sanas prácticas de gestión.

Los objetivos estratégicos son la forma en que la organización define el camino para alcanzar la visión de futuro, por lo que aquellos son parte integral del Plan Estratégico junto a indicadores, metas anuales, la forma de obtener los datos y los responsables en cada etapa.

La planificación estratégica es un proceso continuo y evolutivo, por lo tanto, la Junta Directiva será la responsable de su seguimiento y actualización. Asimismo, la Alta Dirección deberá preparar los informes en forma regular al Órgano de Dirección para la valoración continua de las actividades y sus indicadores. De la misma manera, eso permitirá realizar las actualizaciones que se requieran en el tiempo.

Este plan estratégico no solamente define los lineamientos para la administración de sus programas sino también aquellos que apliquen para el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería.

Siendo que FOMUVEL es el administrador del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería, se ha generado un plan estratégico – táctico en particular relacionado con ese Fondo.

1. Reseña Histórica y Estructura Administrativa

1.1. Creación de FOMUVEL

Al finalizar el año 1995, la Junta de Protección Social nombra la primera Junta Directiva del Fondo Mutual y de Beneficio Social para los Vendedores de Lotería, en cumplimiento del mandato legal dado por la Ley 7395, citada, y procede además al traslado de los recursos retenidos a los vendedores de lotería.

Con su primera Junta Directiva instalada y después de haber recibido el dinero de aportes, inicia el proyecto FOMUVEL, con la definición de su planta administrativa, reglamentos, coordinación y establecimiento de relaciones con entes reguladores, con otras agrupaciones de vendedores, con el diseño y creación de programas de ayuda al vendedor, definición de estrategias para atender las necesidades en todos los campos, entre otros.

Para febrero del 2009, la ley 8718 le da una nueva responsabilidad a FOMUVEL, la cual consiste en administrar un Fondo de Jubilaciones y Pensiones para los Vendedores de Lotería, proyecto que se puso en marcha en el mes de enero 2011, fecha en la que la JPS promulga la normativa que regula a este nuevo Fondo.

Para el cumplimiento de esa responsabilidad, FOMUVEL contrató el apoyo técnico de la Operadora de Pensiones del Banco Popular para atender lo relacionado a ese tema. Esa responsabilidad ha generado un incremento en los procesos de seguimiento de parte de la Superintendencia de Pensiones, provocando ajustes de tipo administrativo para cumplir los lineamientos regulatorios y que, de forma notoria, han requerido la asignación de recursos financieros.

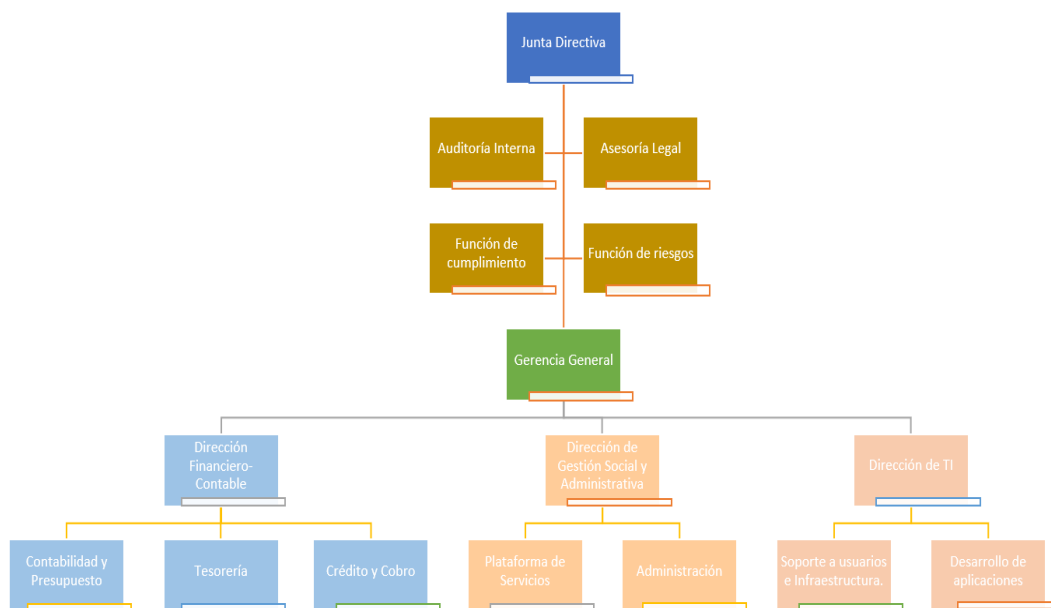
1.2. Estructura Administrativa

FOMUVEL cuenta con una Junta Directiva donde se encuentran representados todos los sectores de vendedores de lotería y la Junta de Protección Social, según lo establece el Reglamento del Fondo. Esta misma Junta Directiva tiene la responsabilidad de administrar eficientemente al Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería.

En la actualidad, la Junta Directiva se encuentra conformada de la siguiente manera:

Presidente:	Sr. Felipe Díaz Miranda (Representante de las Organizaciones Sociales de Vendedores de Loterías)
Vicepresidente:	Sr. Farlen Mora Quirós (Representante de la Junta de Protección Social)
Secretario:	Sr. Guido Torres Cascante (Representante de las cooperativas de vendedores de lotería)
Primer Vocal:	Sr. Persi Herrera Bolaños (Representantes de la Junta de Protección Social)
Segundo Vocal:	Sr. Carlos Fallas Ceciliano (Representante de los Vendedores de Loterías independientes)

Se presenta a continuación el organigrama institucional vigente donde se visualiza la conformación de la estructura administrativa de FOMUVEL.



2. Entorno Local

FOMUVEL nace en el año 1994 e inicia sus funciones a finales del año 1995, como producto de la reforma a la Ley de Loterías 7395, convirtiendo a FOMUVEL en una empresa sui generis al ser su naturaleza jurídica privada creada por Ley.

FOMUVEL cumple su visión y misión de atender al grupo de trabajadores independientes del país que realizan la venta de lotería producida por la Junta de Protección Social. Por lo anterior, FOMUVEL es la principal organización de ayuda social donde este grupo de personas pueden acudir para atender distintas necesidades, de índole social o financiero, por medio del desarrollo de programas de apoyo a los vendedores de loterías.

Toda persona física que tenga una autorización de venta de lotería por parte de la JPS se constituye en aportantes al Fondo. De sus ventas se efectúa la retención correspondiente al 1%, de los cuales un 75% queda en FOMUVEL y un 25% lo aportan al Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería.

El mercado de las loterías ha venido en un proceso de transición que ha afectado directamente a FOMUVEL y a los vendedores de lotería. Acciones como la inserción de la lotería electrónica al país (lotería que no aporta a FOMUVEL), la incorporación de nuevas tendencias de juegos digitales, la comercialización de la lotería preimpresa a través de un canal digital, el comportamiento de la tasa básica pasiva entre otros aspectos amenazan directamente el accionar de FOMUVEL y del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería, lo cual hace que este plan estratégico contemple acciones que ayuden a mitigar de alguna manera estas amenazas provenientes del entorno.

También, el plan estratégico pretende extraer las principales acciones en sus áreas de competencia, a fin de consolidar la imagen de FOMUVEL ante los vendedores de loterías. Las acciones anteriores sobre la JPS, según lo mencionado por la misma Junta, se han referido a que, de la lotería electrónica, no se aporta al Fondo de Pensiones ni a FOMUVEL.

El comportamiento que ha venido mostrando la venta de lotería a través de la plataforma digital es creciente. Mientras que en el segundo semestre del año 2020 las colocaciones a través de esta plataforma representaron el 6.6%, para el año 2021 este promedio fue del 9.5%.

Aunado a ello, la tasa de remplazo de vendedores de lotería es muy bajo, dato que se muestra de seguido:

Año	Cantidad de Salidas	Nuevas adjudicaciones	Tasa de remplazo
2020	239	3	1.2%
2021	229	8	3.5%

El incremento en las ventas de lotería preimpresas a través del canal digital y la disminución de la población de vendedores de lotería es una combinación letal tanto para FOMUVEL como para Fvenlot, convirtiéndose en un riesgo estratégico que pone en peligro el principio de negocio en marcha en el mediano plazo.

3. Análisis FODA

3.1. **Fortalezas**

- El Aporte económico que recibe la organización del vendedor de lotería producto de la obligatoriedad de la ley 8718 y la captación es automática.
- FOMUVEL es una entidad financieramente saludable por cuanto su mayor porcentaje de activo se financian con capital propio.
- Costo de captación es cero.
- Tiene un equipo humano profesional, capacitado y comprometido que trabaja en forma coordinada y honesta.

3.2. Oportunidades

- La vulnerabilidad financiera y social del mercado que se atiende le permite a la organización desarrollar múltiples proyectos.
- Posibilidad de que la lotería electrónica aporte a FOMUVEL.
- Posibilidad de incorporar al vendedor de lotería en el proceso de transformación digital en el mercado de las loterías impulsado por la JPS.
- Adecuación del reglamento del Fondo a la Ley 7395 y sus reformas, vinculado a la modalidad de financiamiento de FOMUVEL.
- Generación de nuevos ingresos a través de los puntos de venta instaurados por los vendedores de lotería que benefician tanto a la organización como al propio vendedor.
- Desarrollo de oportunidades de negocio con la Junta de Protección Social que puedan traducirse en nuevos servicios hacia el vendedor de lotería y que a su vez generen recursos frescos a la organización.

3.3. Debilidades

- Existe un conflicto de interés empresarial entre excedentes y servicios. FOMUVEL debe brindar un servicio íntegro a los vendedores de loterías, lo que provoca que no se puedan mantener excedentes relevantes que puedan dar soporte a la organización en momentos de urgencia.
- El nivel salarial de la empresa no es competitivo.
- FOMUVEL depende fundamentalmente de tres fuentes de ingresos financieros, a saber, intereses por inversiones, intereses sobre los créditos que brinda y la comisión que percibe por la administración del fondo de pensiones.
- FOMUVEL está subsidiando costos relacionados a la administración del Fondo de Pensiones, restándole beneficios a los vendedores de lotería.
- Poca comunicación, promoción, e inducción hacia el cliente.
- Desconocimiento por parte de FOMUVEL del comportamiento a largo plazo de las loterías tradicionales.

- Dada la dependencia que tiene FOMUVEL de la JPS en muchos campos, se dificulta la toma de decisiones.
- Falta de recursos económicos para financiar proyectos de interés y de actualización tecnológica que permita mejorar los servicios otorgados al vendedor de lotería.
- FOMUVEL no cuenta con patrimonio propio lo cual dificulta la atención de crisis sin que se afecte los resultados del periodo.
- Estructura administrativa limitada que repercute en cargas de trabajo.
- La Junta Directiva del Fondo es nombrada por períodos muy cortos, lo cual le resta continuidad a los proyectos.

3.4. Amenazas

- La gran cantidad de juegos de azar en el mercado, incluyendo las loterías ilegales, comercializadas en muchos casos por los mismos vendedores de loterías.
- La tendencia al alza de renuncia de los vendedores de lotería a la actividad provocando la descapitalización del Fondo y la disminución del público meta.
- Bajas tasas de interés ofrecidas en el mercado para las inversiones.
- Existencia de nuevos modelos de comercialización y nuevos productos de la JPS que no aportan a FOMUVEL, incluyendo una baja importante de la adjudicación de nuevos vendedores de lotería en sustitución de quienes renuncian a la actividad.
- La tramitación de asuntos de interés para FOMUVEL en la Junta de Protección Social, especialmente lo relativo a temas de reglamentación demora largos períodos, incluso años sin resolverse.

4. Misión

Promover oportunidades para mejorar la calidad de vida de los vendedores de loterías mediante la ejecución de programas y actividades de ayuda mutua orientada a este fin.

5. Visión

Continuar siendo la principal organización de apoyo para el desarrollo social y económico sostenible del vendedor de loterías.

6. Valores Organizacionales

Se establecieron los siguientes valores, como eje fundamental de las acciones de FOMUVEL, a saber:

- **Excelencia:** Conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.
- **Compromiso:** Actitud fundamental que se manifiesta en la identificación con la misión y visión organizacional, el esfuerzo realizado para lograrlas y la responsabilidad que nos compete.
- **Honestidad-Integridad:** Se manifiesta en la rectitud y transparencia en el modo de actuar, asumiendo la responsabilidad de los propios actos y siendo coherente en sus actitudes cotidianas, con los principios morales más altos y transparentes que se requieran y valores éticos, tales como la verdad, la justicia y el respeto, tanto de las personas, como de los bienes ajenos que se nos han confiado.
- **Trabajo en Equipo:** Unión de los esfuerzos personales y colectivos para el logro de los objetivos de la Institución.

7. Objetivos Estratégicos

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos para FOMUVEL que buscan garantizar su permanencia en el mercado durante muchos años.

1. Generar y diversificar ingresos suficientes para cumplir los alcances de mutualidad y beneficio social a los vendedores de loterías

Los ingresos se han visto afectados por diversas razones tales como el efecto de la pandemia, la disminución en las tasas de interés, la reducción de las ventas de loterías impresas, lo que en forma directa afecta a Fomuve, así como la venta de juegos fuera de la ley, la creación de alternativas de loterías que no generan aportes al Fondo, la renuncia de vendedores de lotería a la actividad y el estancamiento de nuevas adjudicaciones para la venta de loterías.

La situación actual del entorno económico y del mercado financiero, también motiva a FOMUVEL a pensar en nuevos campos de acción que le permitan generar recursos por otras vías distintas al ingreso por intereses, de tal forma que, esos ingresos permitan fortalecer la plataforma de servicios y beneficios para el vendedor de loterías y a su vez permita el desarrollo de una plataforma administrativa ideal y oportuna ajustada a las necesidades de nuestro mercado.

Ante esta situación la búsqueda de nuevas alternativas que generen ingresos adicionales y frescos en términos de que estén menos vinculados y dependientes a las fuentes de ingresos tradicionales, es vital para mantener un adecuado flujo de recursos que permita cubrir la operación y fortalezca los programas de beneficios.

2. Gestionar los cambios necesarios al marco regulatorio de FOMUVEL.

La Ley de loterías N° 7395 establece en su artículo 26, la creación de un Fondo Mutual para los Vendedores de Lotería. Posteriormente, la Ley 8718 reforma el artículo 26 y establece lo siguiente en su artículo 27: “Créase el Fondo Mutual y de Beneficio Social de Vendedores de Lotería (FOMUVEL), que tendrá personería jurídica propia. Este Fondo será financiado por una única vez, con cuarenta millones de colones

(¢40.000.000,00) que la Junta girará del producto del superávit institucional, así como con el setenta y cinco por ciento (75%) del uno por ciento (1%) de las ventas de lotería, que cada adjudicatario o vendedor con un contrato de distribución o socio comercial, deberá aportar del porcentaje establecido como descuento sobre la venta de lotería.”

No obstante, al crear la JPS el reglamento sobre el cual funciona FOMUVEL establecieron en su artículo 16 la creación de cuentas individuales donde se acreditarán los aportes provenientes de la retención del 0.75% y cualquier otro rubro aprobado por la Junta Directiva. Asimismo, en su artículo 20 se estableció que los aportes del 0.75% que se generen a partir de la vigencia del Reglamento se destinarán a engrosar el capital con cuyos rendimientos FOMUVEL opera los programas y sufraga los gastos propios de su operación. Este capital debe ser individualizado por vendedor.

A simple vista se nota la incongruencia existente entre la Ley y el Reglamento, lo cual es indispensable que se desarrollen las acciones necesarias para hacer cumplir lo que se establece en el artículo 26 de la ley 7395 y sus reformas y de esta forma lograr una modificación al financiamiento de FOMUVEL para el desarrollo de programas sociales acordes con las necesidades del público que atiende.

3. Controlar las operaciones organizacionales de FOMUVEL en una forma más eficiente y efectiva.

Como toda organización, FOMUVEL requiere mantener una operación que garantice su transparencia por medio del uso de los mejores recursos en planificación, en gerencia, en tecnología y prácticas administrativas. Todos los planes de FOMUVEL relacionados con este objetivo deberán desplegarse integrando los siguientes aspectos: Planeación a corto, mediano y largo plazo, control eficaz que garantice cumplimiento de metas, estandarización e integración de procesos, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos así como de la información al vendedor de loterías, medición de la efectividad de los medios que se apliquen para tales efectos, así como también la medición del accionar del funcionario de FOMUVEL para evaluar su rendimiento.

Es indispensable tener una clara imagen de los procesos e identificar potenciales puntos de conflicto y a partir de ahí desarrollar las estrategias de mitigación de los riesgos para gestionar los distintos niveles de amenaza que puedan afectar a la entidad y de esta forma proporcionar una mayor seguridad e integridad en el logro de los objetivos propuestos.

Es necesario hacer conciencia de los riesgos, distinguir la naturaleza de cada uno de ellos para desarrollar el mecanismo idóneo que permita mitigar o minimizar el efecto de una materialización del evento y poder optimizar los recursos de la mejor manera.

A través de una gestión del riesgo eficiente, eficaz y efectiva se mejorará el proceso para la toma de decisiones, se tendrá una visión integral del negocio y permitirá realizar una asignación más eficiente de los recursos financieros y operativos.

4. Tener el mejor talento humano adecuado a la organización

Siendo que la actividad organizacional de FOMUVEL es muy específica en el mercado, el mantener al mejor personal es de gran relevancia. Por tanto, los planes operacionales de FOMUVEL deberán estar integrados a aspectos tales como programas de incentivos, capacitaciones y evaluaciones al desempeño donde se consideren los resultados en productividad.

5. Crear un ambiente tecnológico que soporte un crecimiento acorde al modelo de negocio.

En este entorno actual altamente competitivo algunas organizaciones se han beneficiado de los avances de las tecnologías de información en mayor o menor grado. Para lograr aprovechamientos óptimos de las inversiones tecnológicas se hace necesario contar con aquellas funcionalidades que le permitan a la organización y desempeño más eficiente y alineado con el modelo de negocios.

En dicho contexto Fomuvél ha definido lineamientos y se ha apoyado en normas vigentes (SUGEF 14-17), y marcos de trabajo generales (Cobit), que le permitirán contar con mayor robustez en su plataforma, conforme se vaya implementando distintos elementos.

6. Mejorar la madurez del modelo de gobernanza

Dada la situación normativa y legal que se estableció en su momento, es necesario el mejoramiento de la madurez de la gobernanza que facilite un mejor desempeño de la organización y de las decisiones de alto calibre que son tomadas por la junta directiva, para el mediano y largo plazo.



Algunos de los aspectos que pueden mejorarse se relacionan con la operación del órgano colegiado, la independencia y la capacitación en temas financieros y de gestión operacional de los directores, así como la capacidad en la gestión de conflictos de interés de cada integrante dada su diversidad.

8. Análisis de riesgos a la planificación estratégica, mitigadores, indicadores de gestión y determinación de los valores internos.

Matriz de cumplimiento

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Riesgos asociados	Mitigación	Indicadores de gestión	Valores internos		
					Apetito	Tolerancia	Capacidad
Financiero	1. Generar y diversificar ingresos suficientes para cumplir los alcances de mutualidad y beneficio social a los vendedores de loterías	Al reducirse los ingresos se reducen los recursos por lo que para cumplir con los alcances de la mutualidad y beneficio social; se requiere racionalizar el gasto.	Gestionar de manera eficiente una política de contención del gasto.	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	Año 1: IND \leq 43,5% Año 2: IND \leq 85% Año 3: IND \leq 83% Año 4: IND \leq 80% Año 5: IND \leq 80%	IND \leq 90 %	IND < 95%
		Al existir una alta concentración en la generación de ingresos, una pequeña afectación en una variable puede afectar una parte significativa de los ingresos.	Diversificar los ingresos de FOMUVEL a través de la implementación de nuevas actividades que generen un mayor ingreso.	Actividades implementadas que generen nuevos ingresos en el año <hr/> Actividades planificadas por cada año del quinquenio.	IND=100%	IND \leq 90 %	IND < 85%



Eje estratégico	Objetivo estratégico	Riesgos asociados	Mitigación	Indicadores de gestión	Apetito	Tolerancia	Capacidad
Legal	2. Gestionar los cambios necesarios al marco regulatorio de FOMUVEL	No obtener avances en la gestión de las modificaciones legales requeridas para lograr la permanencia de FOMUVEL en el largo plazo.	Presentar oportunamente cambios al marco legal del fondo ante la JPS u otra instancia orientada a la permanencia del vendedor de lotería en la actividad y con ello de FOMUVEL	Cambios ejecutados exitosamente Cambios propuestos para cada año del quinquenio	IND ≥ 30%	IND ≥ 25%	IND < 20%
Organización	3. Controlar las operaciones organizacionales de FOMUVEL en una forma más eficiente y efectiva	Existencia de procesos operativos no satisfactorios y que muestran una alta dependencia de mecanismos manuales y de funcionarios específicos.	Documentar los procesos y actualizar los que ya forman parte del ciclo de gestión documental.	Procesos optimizados. Total de procesos planeados por cada año del quinquenio.	IND ≥ 60%	IND ≥ 50%	IND < 30%
			Gestionar los respectivos planes de sucesión para aquellos puestos unicelulares dentro de la organización.	Cantidad de planes por puesto unicelular desarrollado. Puestos unicelulares totales por cada año del quinquenio.	IND ≥ 95%	IND ≥ 85%	IND < 80%
		Que se tengan procesos debidamente optimizados y documentados pero que no sean ejecutados por la administración.	Capacitaciones de procesos debidamente optimizados.	Cantidad de capacitaciones dadas por cada año del quinquenio. Cantidad de capacitaciones planificadas por cada año del quinquenio.	IND ≥ 95%	IND ≥ 85%	IND < 80%



			Verificar el uso por parte de la plataforma administrativa de los procesos optimizados.	Procesos ejecutados <hr/> Procesos totales planificados por cada año del quinquenio	IND \geq 95%	IND \geq 85%	IND < 80%
--	--	--	---	--	----------------	----------------	-----------

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Riesgos asociados	Mitigación	Indicadores de gestión	Apetito	Tolerancia	Capacidad
Organización	4. Tener el mejor talento humano, adecuado a la organización	No disponer de las personas con conocimiento de la industria y el talento requerido	Revisión anual del manual de puestos de la organización en función de las nuevas necesidades de la empresa y el personal que ocupa dicho puesto.	$\frac{\text{Cantidad de funcionarios que cumplen con al menos un 90\% de los requisitos del manual}}{\text{Total de funcionarios}}$	IND \geq 90%	90% \leq IND \geq 80%	IND < 80%
		Que los niveles de desempeño del personal estén afectando los resultados de FOMUVEL	Efectuar evaluaciones de desempeño al personal del fondo al menos una vez al año.	$\frac{\text{Cantidad de funcionarios que obtuvieron una nota mayor o igual a 80}}{\text{Total de funcionarios}}$	IND \geq 90%	IND \geq 80%	IND < 75%
		Que los niveles de rotación del personal afecten la operación del Fondo.	Monitorear los niveles de rotación del personal a efectos de determinar planes de sucesión en aquellos puestos que son más propensos a quedar vacantes	$\frac{\text{Cantidad de salidas de funcionarios}}{\text{Cantidad de funcionarios}}$	IND \leq 10%	IND \leq 12%	IND \geq 15%

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Riesgos asociados	Mitigación	Indicadores de gestión	Apetito	Tolerancia	Capacidad
Organización	5. Crear un ambiente tecnológico que soporte un crecimiento acorde al modelo de negocio.	No poder adaptarse oportunamente a las transformaciones de las actividades de FOMUVEL en el mediano - largo plazo	Planificar acciones de alto impacto organizacional que requieran ser atendidos para garantizar la continuidad del negocio hasta que se pueda contar con una nueva plataforma tecnológica.	Cantidad de procedimientos automatizados <hr/> Total de procedimientos a automatizar por cada año del quinquenio	IND ≥ 90%	IND ≥ 85%	IND ≤ 80%
		Que no se tengan recursos económicos y humanos suficientes para actualizar la plataforma.	Designar los recursos a través del proceso de presupuesto para garantizar la actualización de la plataforma tecnológica	Cantidad de recursos invertidos en actualizaciones por cada año del quinquenio <hr/> Recursos presupuestados para la actualización y mantenimiento de la plataforma de TI	IND ≥ 90%	IND ≥ 85%	IND ≤ 80%
		No controlar eficientemente todos los elementos que corresponden a un adecuado control interno de los procesos de TI	Documentación del marco de gestión de TI	Cantidad de procesos de TI documentados <hr/> Cantidad de procesos de TI planificados por cada año del quinquenio	IND ≥ 95%	IND ≥ 90%	IND > 85%



		Que los documentos establecidos dentro del marco de gestión de TI no sean implementados por la Administración.	Implementar los procesos que han sido debidamente documentados y aprobados	$\frac{\text{Cantidad de procesos implementados}}{\text{Cantidad de procesos planificados por cada año del quinquenio}}$	IND \geq 95%	IND \geq 90%	IND $>$ 85%
--	--	--	--	--	----------------	----------------	-------------

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Riesgos asociados	Mitigación	Indicadores de gestión	Apetito	Tolerancia	Capacidad
Gobernanza	6. Mejorar la madurez del modelo de Gobernanza	Que se produzca un debilitamiento en el uso de buenas prácticas de gobierno que impida administrar eficientemente los conflictos de interés, la relación con terceros, el desarrollo de las sesiones de trabajo y el buen desempeño de los miembros del órgano de dirección para la toma de decisiones.	Gestionar actividades de capacitación en materia de gobierno corporativo y su importancia.	Cantidad de capacitaciones dadas en el año <hr/> Capacitaciones planificadas para cada año del quinquenio	IND ≥ 95%	IND ≥ 85%	IND < 80%
			Mejorar los procesos de gobierno al tenor de lo estipulado en la normativa correspondiente.	Grado de madurez de gobierno alcanzado	IND ≥ 4,5%	4,5% ≤ IND < 2,5 %	IND ≤ 2,5%