

# Plan Estratégico de TI

Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder  
Judicial.

Heredia, Costa Rica al 19 de setiembre de 2023

# Tabla de contenido

Tabla de contenido	1
Índice de tablas e ilustraciones	2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>OBJETIVOS</b>	5
<b>MARCO FILOSÓFICO DEL FONDO</b>	6
<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	8
<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>	18
<b>RIESGOS ESTRATÉGICOS</b>	55
<b>PLAN DE DIVULGACIÓN</b>	65
<b>ANEXOS</b>	68

# Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1: Objetivos estratégicos de la Unidad de TI.....	12
Tabla 2: Alineación entre los objetivos de la Unidad de TI y los objetivos institucionales. ....	14
Tabla 3: Asociación de iniciativas con los objetivos estratégicos, unidades de medida y meta de implementación. 17	
Tabla 4: Iniciativa 1.1.1 - Establecimiento de un Comité.....	19
Tabla 5: Iniciativa 1.1.2 – Desarrollo de un esquema de indicadores. ....	20
Tabla 6: Iniciativa 1.1.3 – Establecimiento de un marco de gobierno. ....	21
Tabla 7: Iniciativa 2.1.1 – Transformar la gestión de TI. ....	23
Tabla 8: Iniciativa 2.1.2 – Integración del portafolio de servicios con las necesidades. ....	23
Tabla 9: Iniciativa 2.2.1- Análisis de soluciones tecnológicas. ....	24
Tabla 10: Iniciativa 2.2.2 - Evaluación de beneficios y riesgos de cada innovación. ....	25
Tabla 11: Iniciativa 3.1.1 - Identificación de requisitos regulatorios. ....	26
Tabla 12: Iniciativa 3.1.2 - Definición de controles y métricas para evaluar el cumplimiento. ....	27
Tabla 13: Iniciativa 4.1.1 – Comprensión de problemas y expectativas.....	28
Tabla 14: Iniciativa 4.1.2 - Gestión de interacciones. ....	29
Tabla 15: Iniciativa 4.1.3 - Establecimiento del marco de expectativas.....	30
Tabla 16: Iniciativa 4.1.4 – Evaluación continua del entorno. ....	31
Tabla 17: Iniciativa 5.1.1 - Establecimiento de canales de comunicación eficientes. ....	32
Tabla 18: Iniciativa 5.1.2 – Definición de principios.....	33
Tabla 19: Iniciativa 6.1.1 - Fortalecimiento de la cultura del servicio orientada al cliente. ....	34
Tabla 20: Iniciativa 6.1.2 – Comprensión de las necesidades y requisitos de negocio de sistemas.....	35
Tabla 21: Iniciativa 7.1.1 – Desarrollo de una estrategia estándar para proyectos. ....	36
Tabla 22: Iniciativa 8.1.1 – Implementación de COBIT 2019. ....	38
Tabla 23: Iniciativa 8.1.2 - Establecimiento de un proceso de mejora continua de los procesos de TI. ....	39
Tabla 24: Iniciativa 8.1.3 – Definición de un proceso de automatización. ....	40
Tabla 25: Iniciativa 9.1.1 – Análisis de los sistemas para identificar áreas de mejora. ....	41
Tabla 26: Iniciativa 9.1.2 – Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas. ....	42
Tabla 27: Iniciativa 10.1.1 - Establecimiento de un proceso de mejora continua de los servicios de TI. ....	43
Tabla 28: Iniciativa 10.1.2 – Aseguramiento de que los productos y servicios satisfagan las necesidades.....	44
Tabla 29: Iniciativa 11.1.1 – Evaluación de las habilidades y competencias requeridas. ....	45
Tabla 30: Iniciativa 11.1.2 - Establecimiento de planes de formación. ....	46
Tabla 31: Iniciativa 12.1.1 – Definición de una estructura alineada a los roles del marco de gestión de TI. ....	47
Tabla 32: Iniciativa 13.1.1 – Diseño de un esquema de evaluación de los servicios tercerizados. ....	48
Tabla 33: Iniciativa 13.1.2 - Establecimiento de contratos de los servicios tercerizados. ....	49
Tabla 34: Criterios para definir la complejidad de las iniciativas.....	50
Tabla 35: Criterios para definir la complejidad de las iniciativas.....	51
Tabla 36: Priorización de iniciativas.....	52
Tabla 37: Identificación y evaluación de riesgos estratégicos.....	58
Tabla 38: Acciones de mitigación # 1.....	59
Tabla 39: Acciones de mitigación # 2.....	60

Tabla 40: Acciones de mitigación # 3.....	60
Tabla 41: Acciones de mitigación # 4.....	61
Tabla 42: Acciones de mitigación # 5.....	61
Tabla 43: Acciones de mitigación # 6.....	62
Tabla 44: Acciones de mitigación # 7.....	62
Tabla 45: Acciones de mitigación # 8.....	63
Tabla 46: Acciones de mitigación # 9.....	63
Tabla 47: Acciones de mitigación # 10.....	64
Tabla 48: Acciones de mitigación # 11.....	64
Tabla 49: Acciones de mitigación # 12.....	65
Tabla 50: Canales de comunicación del PETI.....	68

Ilustración 1: Ejes estratégicos.....	7
Ilustración 2: Perspectivas de la estrategia de TI.....	9
Ilustración 3: Mapa estratégico de TI.....	10
Ilustración 4: Mapa de priorización de iniciativas.....	53
Ilustración 5: Criterios de probabilidad.....	55
Ilustración 6: Criterios de impacto.....	56
Ilustración 7: Nivel de riesgo residual.....	56
Ilustración 8: Estrategia de comunicación.....	66

En la era digital, la tecnología se ha convertido en un pilar fundamental para el funcionamiento y la competitividad de las organizaciones en todo el mundo y, bajo este contexto, la creación de un Plan Estratégico de TI (de ahora en adelante PETI) adquiere un rol esencial al definir el rumbo y la alineación de la tecnología con los objetivos estratégicos institucionales. Lo anterior se torna más relevante aún para el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (de ahora en adelante JUNAFO), cuya responsabilidad se enfoca en gestionar los activos financieros de sus personas afiliadas para asegurar su bienestar económico a largo plazo.

Es basado en lo anterior que se ha puesto en marcha la planificación estratégica de TI, proceso vital para guiar las decisiones y acciones del Fondo en la búsqueda de sus metas a largo plazo. Esta planificación se ha enfocado en promover que TI sea un catalizador para impulsar la eficiencia operativa, mejorar la calidad de los servicios y, en última instancia, lograr los objetivos institucionales. Así, en el caso de JUNAFO, donde la eficiencia y la confiabilidad son cruciales, el Plan Estratégico de TI se convierte en un elemento clave para garantizar la gestión responsable de los recursos y la generación de valor a la institución.

Este documento explora el marco filosófico de la institución, así como los lineamientos y objetivos estratégicos definidos para la Unidad de TI, considerando además la instrumentalización del PETI donde se muestran los aspectos más importantes para la consecución de dichos objetivos. Finalmente, describe los riesgos estratégicos que podrían eventualmente afectar el cumplimiento de la estrategia y las actividades necesarias para comunicar de manera adecuada y oportuna la estrategia definida.

## **1. Objetivo general:**

Establecer el Plan Estratégico de TI (PETI) donde se definan las acciones estratégicas de TI, en función de la misión, visión y objetivos estratégicos aprobados por el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (FJPPJ).

## **2. Objetivos específicos:**

- Determinar los lineamientos estratégicos, así como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Unidad de TI.
- Desarrollar un mapa estratégico de TI y los indicadores que aseguren monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.
- Formular las iniciativas que permitan la instrumentalización del PETI.
- Identificar posibles riesgos estratégicos de la Unidad de TI y definir los planes de mitigación respectivos para su tratamiento.
- Elaborar un plan de divulgación con el propósito de sensibilizar y dar a conocer a las partes interesadas sobre el PETI.

# MARCO FILOSÓFICO DEL FONDO

Un marco filosófico corresponde al conjunto de principios y creencias que guían las decisiones de la institución, con el objetivo de definir las bases sobre las cuales dicha institución construye sus servicios, productos y relaciones. A partir de esto, el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial ha definido su misión, visión, valores y objetivos estratégicos en el Plan Estratégico 2020 – 2025 como marco filosófico, el cual es la base o punto de partida para la planificación estratégica de la Unidad de TI.

El Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial fue constituido en 1939 y, desde sus inicios, funcionó bajo la tutela de la Corte Plena utilizando y aplicando sus políticas, reglamentos y formas de operación, hasta el 2018 donde se impone la supervisión de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), dotándole de personería jurídica y creando la Junta Administradora del FJPPJ.

Se ha consolidado como el tercer régimen del Pilar I Pensión Contributiva Básica, tanto por cartera como por cantidad de afiliados, según datos del 2020 y mantiene el octavo lugar a nivel general del sector pensiones por activo administrado.<sup>1</sup>

La declaración de la misión del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial se presenta a continuación:

*Administrar los fondos provenientes de los diferentes aportes e ingresos del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, conforme la legislación vigente con una rentabilidad competitiva y las mejores prácticas mitigación de riesgo.*

Por su parte, la visión del Fondo de acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico 2020 – 2025 es:

*Mantener la efectividad en la solidez y solvencia logrando la estabilidad financiera a largo plazo con base en los valores y la legislación correspondiente.*

Como componentes esenciales para la Unidad de TI, se toman como referencia los objetivos estratégicos mencionados en el Plan Estratégico Institucional, las cuales se presentan según ejes estratégicos a saber: Financiero, de Mercadeo y Comunicación, Tecnológico y de Procesos. A continuación, en la Ilustración I se muestran los ejes estratégicos y sus objetivos relacionados.

<sup>1</sup> Información obtenida del Plan Estratégico del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (2020-2025).

- 01 EJE FINANCIERO**
-  1. Lograr el equilibrio actuarial tanto en escenario abierto como cerrado.  
2. Diversificar el portafolio de inversiones.
- 02 EJE MERCADEO Y COMUNICACIÓN**
-  1. Comunicar periódicamente los resultados del Fondo con gremios y personas beneficiarias.  
2. Elaborar un protocolo para manejo de noticias no positivas generadas por prensa e instituciones gubernamentales.  
3. Imagen corporativa: realizar el libro de marca.
- 03 EJE TECNOLÓGICO**
-  1. Desarrollar el Plan Tecnológico:  
a. Elaborar e implementar el marco de gestión de TI.  
b. Implementar mejoras en la página web y crear otros medios de comunicación tecnológica.  
c. Digitalizar, incluir y unificar la información de los expedientes para el cálculo de jubilaciones.  
d. Dotar al sistema de generación de reportes para consultar el cumplimiento de requisitos.
- 04 EJE DE PROCESOS**
-  1. Establecer la estructura administrativa.  
2. Analizar y adquirir la infraestructura física y equipo necesario.  
3. Finalizar la aprobación de políticas y reglamentos sugeridos por la SUPEN.



Ilustración 1: Ejes estratégicos.

La información anterior fue analizada en la primera etapa del proyecto, con el fin de comprender el entorno actual de la institución, identificar y comprender los objetivos estratégicos hacia donde se dirigen y conocer los planteamientos sobre las acciones que eventualmente se van a ejecutar para cumplirlos, considerando los retos actuales que enfrentan.

Con base en esto, es importante recalcar que la estrategia de TI entra en juego dado que es vital para poder soportar y lograr la misión y visión institucional, por lo tanto, es indispensable la articulación de la misión, visión y objetivos estratégicos para dirigir el uso actual y futuro de las tecnologías de información y que las mismas se encuentren en total alineamiento con la estrategia institucional, de forma tal que permita no solo soportar la estrategia sino que sea un propulsor y socio estratégico de la institución.

Para lograr la alineación entre la institución y TI, es necesario que la Unidad de TI sea flexible y se integre con los lineamientos estratégicos del Fondo mediante el uso eficiente e innovador de las tecnologías para apoyar la estrategia institucional, que es una parte crucial para mantener la competitividad.

De esta forma, según los talleres llevados a cabo con las partes interesadas clave del Fondo, se concluyó que el rol de la Unidad de TI al largo plazo debe orientarse a ser un socio estratégico de la institución, por lo que a continuación, se describe la filosofía desarrollada para dicha Unidad.

## **I. Misión y Visión de la Unidad de TI:**

Cuando se hace referencia a la misión, esta resume las acciones que los colaboradores de la Unidad de TI realizan para alcanzar la visión definida por el Fondo. Así, por cada acción se constituye un elemento diferenciador, que asegura que Tecnología de Información se distinga en la prestación de sus servicios.

Por su parte, la visión anticipa el futuro esperado de la Unidad de TI, es decir, define el estado futuro de dicha unidad y toma en cuenta cómo va a ser posicionada para permitir y apoyar la estrategia de la institución.

Con base en lo anterior y para constituir la misión y visión de la Unidad de TI, se establecieron diferentes conductores de valor, para lo cual se consideraron los criterios de información y los atributos claves establecidos en la misión y visión del Fondo.

La misión definida se presenta a continuación.

### **Misión de TI:**

*Potenciar la eficiencia y rentabilidad del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial a través de soluciones tecnológicas innovadoras y estratégicas, con un enfoque en la optimización de los sistemas existentes y el desarrollo de soluciones que impulsen la administración eficiente de los fondos y mejoren la competitividad en el mercado.*

La conceptualización de la misión se realizó llevando a cabo un análisis de la estrategia del Fondo hasta el año 2025, con el propósito de identificar aspectos clave donde los colaboradores de la Unidad de TI puedan realizar una diferencia y potenciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

A partir de lo anterior, se procedió a definir 3 propuestas de misión, las cuales fueron analizadas con los responsables principales de la Unidad de TI y fueron sometidas a votación para elegir aquella que mejor se adaptaba al enfoque deseado.

Con respecto a la visión, la declaración apunta a que la Unidad de TI llegue a ser un socio estratégico de la institución, es decir, enfoca la visión a largo plazo en el rol futuro propuesto. Para conseguirlo deberá considerar la implementación de tecnologías disruptivas, servicios integrados y mejores prácticas de la industria para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, logrando ser un promotor de la innovación y la transformación digital de la institución.

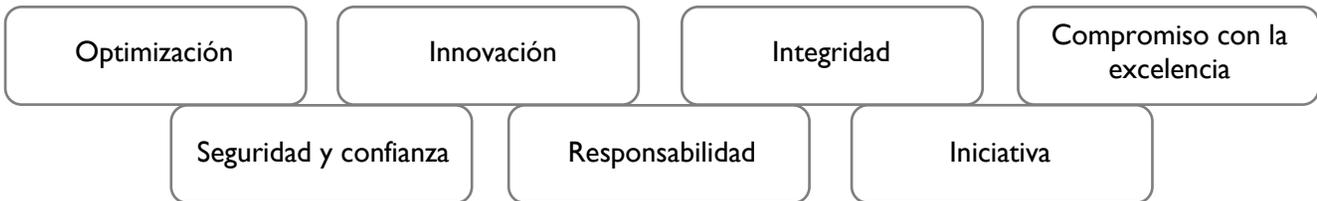
La visión definida se presenta a continuación.

**Visión de TI:**

*Ser el socio estratégico de confianza del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, aspirando a colaborar estrechamente con el Fondo para implementar soluciones tecnológicas de vanguardia que optimicen la gestión de datos, agilicen los procesos internos y fortalezcan la solvencia a largo plazo.*

Adicionalmente, se analizaron los valores de la Unidad de TI, entre los cuales destacaron los siguientes:

**Valores de TI:**



Una vez conceptualizados los lineamientos estratégicos, se procedió con la identificación de las perspectivas que darán soporte a la misión y la visión, con el objetivo de definir posteriormente un mapa estratégico que contenga los elementos clave, las relaciones y las interacciones entre diferentes componentes. En la siguiente imagen se muestra la relación entre los lineamientos estratégicos y el soporte de las perspectivas a saber: Valor, Clientes, Procesos y Recursos Humanos.



Ilustración 2: Perspectivas de la estrategia de TI.

## 2. Mapa estratégico de la Unidad de TI:

El mapa estratégico es una herramienta que ayuda a la Unidad de TI a vincular la importancia de cada uno de los objetivos y sus relaciones. Para la construcción de dicho mapa se realizó una propuesta, la cual consideró los resultados obtenidos en las diferentes etapas abarcadas durante el proceso de planificación, análisis del contexto estratégico, revisión del análisis FODA tanto institucional como de TI y la evaluación de los sistemas.

La propuesta desarrollada por Black Bee fue presentada y revisada por los responsables de la Unidad de TI con el objetivo de asegurar que dicho mapa refleja los aspectos principales en los cuales debe enfocarse dicha unidad por el periodo que abarca el presente Plan Estratégico.

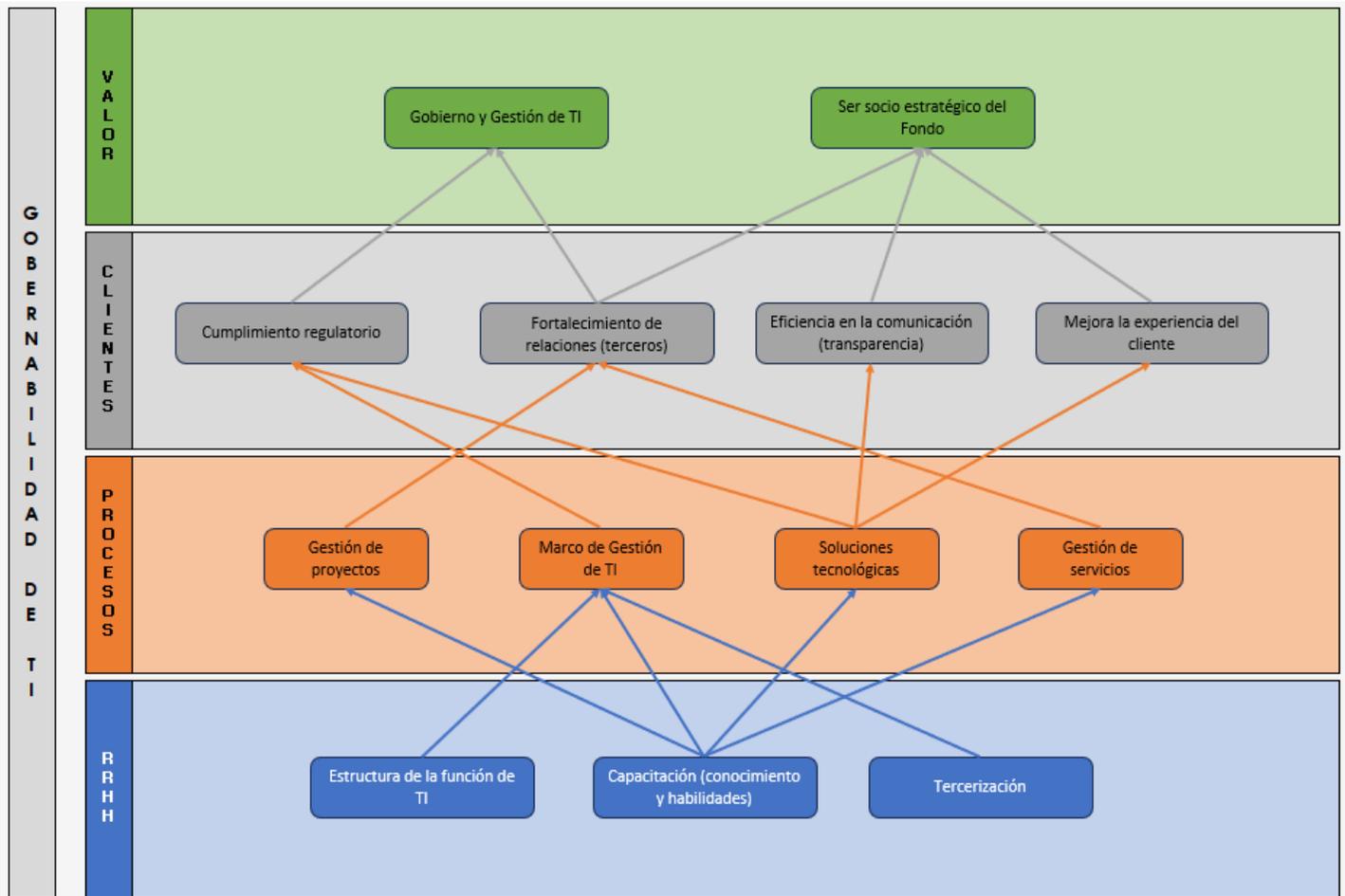


Ilustración 3: Mapa estratégico de TI.

El mapa estratégico describe las cuatro perspectivas principales de la estrategia para la Unidad de TI.

La perspectiva de **Valor** considera un enfoque de excelencia operacional, con el propósito de llegar a ser un socio estratégico en materia de TI en la institución, a través de la consolidación de información con respecto al rendimiento de los procesos de gestión de TI y la optimización de la eficiencia de los recursos de TI.

Al mismo tiempo se trabaja con la perspectiva de **Clientes**, cuyo objetivo es mejorar la imagen de la Unidad de TI, así como la relación con el cliente interno, a partir del cumplimiento regulatorio, el fortalecimiento de las relaciones, la eficiencia en la comunicación y la mejora de la experiencia del cliente.

Además, se presenta la perspectiva de **Procesos**, la cual busca mejorar la gestión de los proyectos y los servicios, proporcionar soluciones tecnológicas que se alineen a las necesidades de las partes interesadas e implementar el marco de gestión de TI que permitirá mejorar la capacidad de los procesos.

Finalmente, la definición de la perspectiva de **Recursos humanos**, la cual, por medio de la estructura de la función de TI, el desarrollo de las competencias adecuadas y la tercerización de servicios permitirá alcanzar la estrategia de la Unidad de TI.

### 3. Objetivos estratégicos de la Unidad de TI:

A partir del mapa estratégico presentado en la Ilustración 3, se construyeron los objetivos de la Unidad de TI, además de las iniciativas que darán soporte a dichos objetivos. Los objetivos estratégicos de TI son un resultado esperado a largo plazo, el cual hace realidad la visión institucional, tomando en cuenta la misión como punto de partida, es decir, los objetivos definen la línea de acción para cumplir tanto con la misión, como con el logro de la visión propuesta.

Para la definición de los objetivos estratégicos se realizó una propuesta por parte de Black Bee, la cual fue presentada, validada y aprobada por la contraparte responsable de la Unidad de TI del Fondo.

A continuación, en la Tabla 1 se presentan los objetivos estratégicos definidos para la Unidad de TI según los ejes mencionado anteriormente.

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TI
<b>VALOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobierno y Gestión de TI.</li> <li>2. Ser socio estratégico del Fondo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.</li> <li>2.1 Establecer una colaboración estrecha y continua con las áreas estratégicas del Fondo para garantizar la alineación de las iniciativas tecnológicas con los objetivos institucionales.</li> <li>2.2 Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.</li> </ol>

<b>CLIENTES</b>	3. Cumplimiento regulatorio. 4. Fortalecimiento de relaciones. 5. Eficiencia en la comunicación. 6. Mejora en la experiencia del cliente.	3.1 Contar con procesos y controles que permitan asegurar el cumplimiento regulatorio. 4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común. 5.1 Implementar estrategias de comunicación proactiva con las partes interesadas. 6.1 Incentivar una cultura tecnológica y de innovación en la institución para lograr la modernización tecnológica.
<b>PROCESOS</b>	7. Gestión de proyectos. 8. Marco de Gestión de TI. 9. Soluciones tecnológicas. 10. Gestión de servicios.	7.1 Establecer un modelo de priorización de proyectos basado en buenas prácticas. 8.1 Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos. 9.1 Implementar mejoras en los sistemas actuales del Fondo para aumentar su eficiencia, confianza y rentabilidad. 10.1 Determinar las mejoras necesarias al ciclo de vida de los servicios.
<b>RRHH</b>	11. Estructura de la función de TI. 12. Capacitación. 13. Tercerización.	11.1 Fortalecer las habilidades y competencias técnicas del equipo de TI para abordar los desafíos actuales y futuros. 12.1 Optimizar la estructura del equipo de TI para maximizar la eficiencia, distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración. 13.1 Analizar las necesidades de terceros y definir contratos que permitan cumplir con la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios.

Tabla 1: Objetivos estratégicos de la Unidad de TI.

Como se puede concluir de analizar la Tabla I, se definió un total de 14 objetivos estratégicos, los cuales enmarcan la dirección a seguir por la Unidad de TI del año 2023 al 2026, y que se instrumentalizan a través de las diferentes iniciativas definidas.

Adicionalmente, en la siguiente tabla se muestra la alineación entre los objetivos estratégicos de la Unidad de TI y los objetivos definidos por el Fondo en el documento Plan Estratégico 2020-2025.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL FONDO</b>  <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TI</b>	Lograr el equilibrio actuarial	Diversificar el portafolio de inversiones	Comunicar los resultados del Fondo con gremios	Elaborar un protocolo para manejo de noticias	Imagen corporativa	Desarrollar Plan Tecnológico	Establecer estructura administrativa	Analizar y adquirir infraestructura física	Finalizar aprobación de políticas y reglamentos	Minimizar tiempo para otorgar jubilaciones y
1.1 Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.						✓				
2.1 Establecer una colaboración estrecha y continua con las áreas estratégicas del Fondo para garantizar la alineación de las iniciativas tecnológicas con los objetivos institucionales.						✓				
2.2 Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.	✓	✓				✓				
3.1 Contar con procesos y controles que permitan asegurar el cumplimiento regulatorio.						✓			✓	
4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.						✓				
5.1 Implementar estrategias de comunicación proactiva con las partes interesadas.			✓			✓				
6.1 Incentivar una cultura tecnológica y de innovación en la institución para lograr la modernización tecnológica.						✓		✓		
7.1 Establecer un modelo de priorización de proyectos basado en buenas prácticas.						✓				
8.1 Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos.						✓			✓	

9.1 Implementar mejoras en los sistemas actuales del Fondo para aumentar su eficiencia, confianza y rentabilidad.	✓					✓				
10.1 Determinar las mejoras necesarias al ciclo de vida de los servicios.						✓				
11.1 Fortalecer las habilidades y competencias técnicas del equipo de TI para abordar los desafíos actuales y futuros.						✓				
12.1 Optimizar la estructura del equipo de TI para maximizar la eficiencia, distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración.						✓	✓			
13.1 Analizar las necesidades de terceros y definir contratos que permitan cumplir con la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios.						✓				

Tabla 2: Alineación entre los objetivos de la Unidad de TI y los objetivos institucionales.

#### 4. Iniciativas:

Por su parte, en la Tabla 3 se muestran las iniciativas relacionadas con los objetivos estratégicos, que son aquellas que se ejecutarán para lograr el cumplimiento de dichos objetivos. Para cada una de estas iniciativas, se definen elementos tales como el objetivo, los beneficios y las actividades asociadas. En la sección de Instrumentalización se muestran con mayor detalle.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TI</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
I.1 Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.	I.1.1 Establecimiento de un Comité o ente formal que dé lugar a un sistema de gobierno holístico de TI.	Comité de TI establecido.	✓		
	I.1.2 Desarrollo de un esquema integral de indicadores estratégicos para el análisis y monitoreo de la gestión de TI.	Esquema integral creado.			✓

	1.1.3 Establecimiento de un modelo de gobierno de TI para la toma de decisiones de alto nivel.	Procesos del dominio EDM implementados.	✓		
2.1 Establecer una colaboración estrecha y continua con las áreas estratégicas del Fondo para garantizar la alineación de las iniciativas tecnológicas con los objetivos institucionales.	2.1.1 Desarrollo de acciones necesarias para transformar la gestión de TI hacia una dirección estratégica.	Iniciativas implementadas.	✓	✓	✓
	2.1.2 Integración del portafolio de servicios de TI con las necesidades de las partes interesadas.	Servicios de TI alineados con las necesidades y expectativas de los interesados.	✓		
2.2 Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.	2.2.1 Análisis de soluciones tecnológicas que puedan generar un impacto positivo.	Soluciones tecnológicas aprobadas para su implementación.	✓	✓	✓
	2.2.2 Evaluación de los beneficios y riesgos de cada innovación propuesta antes de su implementación.	Innovaciones analizadas y seleccionadas.		✓	
3.1 Contar con procesos y controles que permitan asegurar el cumplimiento regulatorio.	3.1.1 Identificación de los requisitos regulatorios y asignación de responsables para su gestión.	Requisitos regulatorios identificados.	✓		
	3.1.2 Definición de controles y métricas que permitan validar el nivel de cumplimiento de dichos requisitos.	Cumplimiento de requisitos regulatorios.	✓		
4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.	4.1.1 Comprensión de los problemas y expectativas que deben ser satisfechas mediante la relación con los socios.	Problemas y expectativas relacionadas con los socios.		✓	
	4.1.2 Gestión de las interacciones basadas en los objetivos acordados mediante un lenguaje común.	Proceso de gestión de relaciones con los socios.		✓	
	4.1.3 Establecimiento del marco de expectativas con respecto al comportamiento de los servicios externalizados.	Expectativas analizadas y acordadas.		✓	
	4.1.4 Evaluación continua del entorno en busca de nuevos socios efectivos.	Socios elegidos.			✓

5.1 Implementar estrategias de comunicación proactiva con las partes interesadas.	5.1.1 Establecimiento de canales de comunicación eficientes para asegurar la fluidez de información.	Comunicaciones efectivas.		✓	
	5.1.2 Definición de principios para el compromiso y comunicación con las partes interesadas.	Principios y pautas de comunicación.		✓	
6.1 Incentivar una cultura tecnológica y de innovación en la institución para lograr la modernización tecnológica.	6.1.1 Fortalecimiento de la cultura del servicio orientada al cliente.	Satisfacción de las partes interesadas.	✓	✓	✓
	6.1.2 Comprensión de las necesidades y requisitos de negocio relacionados con los sistemas.	Requisitos aprobados para mejorar los sistemas.	✓	✓	✓
7.1 Establecer un modelo de priorización de proyectos basado en buenas prácticas.	7.1.1 Desarrollo de una estrategia estándar para la gestión de proyectos.	Proyectos gestionados con la estrategia estándar.	✓		
8.1 Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos.	8.1.1 Implementación de COBIT 2019 basado en el marco de gestión de TI.	Procesos implementados.	✓	✓	✓
	8.1.2 Establecimiento de un proceso de mejora continua de los procesos de TI implementados.	Procesos con actividades de mejora continua.			✓
	8.1.3 Definición de un modelo para la automatización de procesos y servicios de TI.	Modelo definido para la automatización de procesos y servicios de TI.	✓	✓	✓
9.1 Implementar mejoras en los sistemas actuales del Fondo para aumentar su eficiencia, confianza y rentabilidad.	9.1.1 Análisis de los sistemas para identificar áreas de mejora.	Sistemas revisados.	✓		
	9.1.2 Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que optimicen los flujos de trabajo.	Soluciones tecnológicas implementadas.	✓	✓	✓
10.1 Determinar las mejoras necesarias al ciclo de vida de los servicios.	10.1.1 Establecimiento de un proceso de mejora continua de los servicios tecnológicos instalados.	Servicios con actividades de mejora continua.			✓
	10.1.2 Aseguramiento de que los productos, servicios y niveles de servicio de TI satisfagan las necesidades actuales y futuras de la institución.	Servicios revisados.			✓

11.1 Fortalecer las habilidades y competencias técnicas del equipo de TI para abordar los desafíos actuales y futuros.	11.1.1 Evaluación de las habilidades y competencias requeridas para cada uno de los roles.	Brechas identificadas de habilidades y competencias.	✓		
	11.1.2 Establecimiento de planes de formación para mejorar la eficiencia y productividad en la gestión de los servicios.	Personal capacitado.	✓		
12.1 Optimizar la estructura del equipo de TI para maximizar la eficiencia, distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración.	12.1.1 Definición de una estructura alineada a los roles definidos en el marco de gestión.	Estructura organizativa de la Unidad de TI.	✓		
13.1 Analizar las necesidades de terceros y definir contratos que permitan cumplir con la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios.	13.1.1 Diseño de un esquema de evaluación de los servicios tercerizados.	Esquema de evaluación desarrollado.			✓
	13.1.2 Establecimiento de contratos de los servicios tercerizados.	Contratos establecidos con los proveedores de TI.	✓	✓	✓

Tabla 3: Asociación de iniciativas con los objetivos estratégicos, unidades de medida y meta de implementación.

## I. Formulación de iniciativas:

En la sección anterior se presentaron los objetivos estratégicos y las iniciativas que están directamente relacionadas con estos. Seguidamente, se presenta la formulación de las iniciativas donde se describen los aspectos principales a saber:

- Nombre: hace referencia al nombre dado a la iniciativa.
- Objetivo estratégico relacionado: se refiere al objetivo estratégico de la Unidad de TI que apoya la iniciativa.
- Dependencias: se establecen todas aquellas iniciativas relacionadas para el cumplimiento o implementación de la iniciativa que se está formulando.
- Objetivo: determina el propósito principal de la iniciativa. Es claro y conciso.
- Alcance: define el alcance de la ejecución de la iniciativa.
- Beneficios esperados: se incluye una lista de los beneficios que se espera obtener por la ejecución de la iniciativa.
- Actividades de implementación: se definen las actividades a nivel general que son requeridas o están relacionadas con la ejecución de la iniciativa.
- Inversión estimada y recursos: se enfoca en definir si se requiere un monto aproximado para la ejecución de la iniciativa o bien los recursos humanos para su implementación.
- Métrica: corresponde a los datos que permitirán llevar el control de cumplimiento de la iniciativa.
- Unidad de medida: se refiere al resultado final esperado de la implementación de la iniciativa.
- Responsables: se refiere a la identificación de los entes responsables de ejecutar la iniciativa. La identificación es de alto nivel y sirve para determinar la interrelación y responsabilidades que existen en la Unidad de TI y demás posibles áreas que puedan estar involucradas.

Las siguientes tablas muestran el detalle de la formulación de cada una de las iniciativas que responden a los objetivos estratégicos definidos para la Unidad de TI.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 1.1.1	
<b>NOMBRE:</b> 1.1.1 Establecimiento de un Comité o ente formal que dé lugar a un sistema de gobierno holístico de TI.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 1.1 Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 1.1.3.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Formalizar el sistema de Gobierno de TI mediante la creación de un Comité (altos mandos) para asegurar que se evalúa, optimiza y supervisa la gestión de TI.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la definición de los participantes del Gobierno de TI hasta el desarrollo del reglamento o funciones principales del Comité, considerando responsabilidades, frecuencia de sesiones y aspectos administrativos que permitan monitorear al Comité.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalización del sistema de gobierno de TI.</li> <li>2. Cumplimiento de requerimientos regulatorios.</li> <li>3. Establecimiento de directrices para la estructura de Gobierno de TI para alcanzar los resultados esperados.</li> <li>4. Entrega de valor a las partes interesadas de la institución.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del personal que formará parte del Gobierno de TI.</li> <li>• Definición de aspectos administrativos propios del Comité.</li> <li>• Asignación de responsabilidades.</li> <li>• Definición de las actividades a cumplir como parte del reglamento.</li> <li>• Desarrollo del reglamento que defina el marco de acción del Comité.</li> <li>• Aprobación del reglamento desarrollado.</li> <li>• Juramentación del Comité.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance de la implementación del Comité.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Comité de TI establecido.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 4: Iniciativa 1.1.1 - Establecimiento de un Comité.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 1.1.2	
<b>NOMBRE:</b> 1.1.2 Desarrollo de un esquema integral de indicadores estratégicos para el análisis y monitoreo de la gestión de TI.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 1.1 Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 1.1.1 e Iniciativa 1.1.3.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Crear un esquema que permita dar un seguimiento del cumplimiento de los indicadores estratégicos.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde el establecimiento del esquema para monitorear los indicadores, hasta el registro de los resultados obtenidos de dicho monitoreo, considerando la definición de los indicadores, la recopilación de la información para monitorearlos y la presentación de resultados.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de un método de control formal para el Gobierno de TI.</li> <li>2. Recopilación de datos que permitan tomar decisiones con respecto a la gestión de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del alcance del esquema integral de indicadores.</li> <li>• Identificación de los indicadores estratégicos.</li> <li>• Establecimiento de métricas y frecuencia para llevar el control de cumplimiento de los indicadores.</li> <li>• Control del cumplimiento de los indicadores.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance en la elaboración del esquema integral de indicadores.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Esquema integral creado.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 5: Iniciativa 1.1.2 – Desarrollo de un esquema de indicadores.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 1.1.3	
<p><b>NOMBRE:</b> 1.1.3 Establecimiento de un modelo de gobierno de TI para la toma de decisiones de alto nivel.</p>	<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 1.1 Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.</p>
<p><b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 1.1.1.</p>	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<p><b>OBJETIVO:</b> Definir un modelo de Gobierno de TI que permita evaluar las necesidades de las partes interesadas para determinar objetivos de tecnología que se encuentren alineados y priorizados según sus expectativas.</p>	
<p><b>ALCANCE:</b> Abarca desde la evaluación de las necesidades y objetivos estratégicos institucionales, hasta el monitoreo del logro de la estrategia de TI considerando actividades de guía y orientación con respecto a temas de gestión de beneficios, de riesgos y de recursos.</p>	
<p><b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soporte de un modelo o marco formal para el Gobierno de TI.</li> <li>2. Definición clara de las responsabilidades del Gobierno de TI.</li> <li>3. Adecuada segregación de funciones con respecto a los factores principales de TI.</li> </ol>	
<p><b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el establecimiento del Gobierno de TI y su adecuada gestión.</li> <li>• Diseñar las actividades que permitan asegurar la entrega de valor y beneficios a la institución.</li> <li>• Diseñar las actividades que permitan asegurar la gestión de los riesgos.</li> <li>• Diseñar las actividades que permitan asegurar la gestión de los recursos.</li> <li>• Diseñar las actividades que permitan asegurar la transparencia hacia las partes interesadas.</li> </ul>	
<p><b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.</p>	
<p><b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance en la implementación de procesos del dominio EDM.</p>	
<p><b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Procesos del dominio EDM implementados.</p>	
<p><b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.</p>	
<p><b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b> </p>	

Tabla 6: Iniciativa 1.1.3 – Establecimiento de un marco de gobierno.

## FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 2.1.1

**NOMBRE:**

2.1.1 Desarrollo de acciones necesarias para transformar la gestión de TI hacia una dirección estratégica.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:**

2.1 Establecer una colaboración estrecha y continua con las áreas estratégicas del Fondo para garantizar la alineación de las iniciativas tecnológicas con los objetivos institucionales.

**DEPENDENCIAS:**

N/A.

### DETALLE DE LA INICIATIVA

**OBJETIVO:**

Transformar la gestión de Tecnologías de Información de una función operativa a una dirección estratégica que se alinee con los objetivos y metas de la institución.

**ALCANCE:**

Abarca desde la evaluación de la situación actual de TI hasta el monitoreo del avance de los objetivos estratégicos, considerando la elaboración y puesta en marcha del PETI para alcanzar la dirección estratégica deseada y la implementación de cambios, procesos y tecnologías para alinear la gestión de TI con la estrategia empresarial.

**BENEFICIOS ESPERADOS:**

1. Mayor alineación con los objetivos institucionales.
2. Mejor capacidad para adaptarse a cambios ya sea tecnológicos o del mercado.
3. Mejora en la eficiencia de la gestión de TI.
4. Mejora en la satisfacción del cliente.

**ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Realización de una auditoría o autoevaluación para evaluar el estado actual de la gestión de TI.
- Poner en marcha la hoja de ruta obtenida del PETI.
- Identificación o adquisición de las herramientas y/o tecnologías necesarias para implementar la estrategia.
- Capacitación del personal de TI con respecto a las nuevas prácticas y procesos.
- Dar seguimiento a las métricas para evaluar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Realización de revisiones periódicas.
- Ajuste de la estrategia en caso de ser necesario.

**INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:** Personal interno.

**MÉTRICA:** Porcentaje de avance de las iniciativas que conforman el PETI.

**UNIDADES DE MEDIDA:** Iniciativas implementadas.

**RESPONSABLES:** Coordinador de la Unidad de TI.

**PERIODO DE EJECUCIÓN:**



Tabla 7: Iniciativa 2.1.1 – Transformar la gestión de TI.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 2.1.2</b>	
<b>NOMBRE:</b> 2.1.2 Integración del portafolio de servicios de TI con las necesidades de las partes interesadas.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 2.1 Establecer una colaboración estrecha y continua con las áreas estratégicas del Fondo para garantizar la alineación de las iniciativas tecnológicas con los objetivos institucionales.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 2.1.1.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Alinear el portafolio de servicios de TI con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, como los clientes internos y externos, usuarios finales y otras partes relevantes.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de las partes interesadas hasta el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar que el portafolio de servicios de TI se mantiene en función de las necesidades cambiantes de las partes interesadas, considerando la evaluación de las necesidades, la revisión del portafolio de servicios y la comunicación continua con las partes interesadas.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor satisfacción de las partes interesadas al brindar servicios de TI que se ajustan mejor a sus necesidades.</li> <li>2. Mejora en la calidad y la eficiencia de los servicios de TI.</li> <li>3. Reducción de la brecha entre las expectativas de las partes interesadas y la entrega de servicios de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las partes interesadas, considerando sus roles y responsabilidades.</li> <li>2. Documentación de las necesidades y expectativas.</li> <li>3. Revisión del portafolio de servicios de TI para identificar oportunidades de mejora.</li> <li>4. Establecimiento de canales de comunicación eficientes para recopilar retroalimentación de los interesados.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de servicios de TI alineados con las necesidades de las partes interesadas.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Servicios de TI alineados con las necesidades y expectativas de los interesados.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 8: Iniciativa 2.1.2 – Integración del portafolio de servicios con las necesidades.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 2.2.1	
<b>NOMBRE:</b> 2.2.1 Análisis de soluciones tecnológicas que puedan generar un impacto positivo.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 2.2 Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.
<b>DEPENDENCIAS:</b> N/A.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Identificar y evaluar soluciones tecnológicas que tengan el potencial de generar un impacto positivo en la institución, ya sea mediante la mejora de la eficiencia operativa, el aumento de la productividad o la creación de nuevas oportunidades.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de necesidades tecnológicas y desafíos existentes hasta la toma de decisiones para determinar si se implementan las soluciones tecnológicas o no, considerando la evaluación de soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, el análisis de impacto y la selección y recomendaciones relacionadas con una posible implementación.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la eficiencia operativa.</li> <li>2. Automatización de procesos.</li> <li>3. Satisfacción de expectativas de los usuarios finales.</li> <li>4. Aumento de productividad del personal.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de reuniones con los procesos y subprocesos para definir las necesidades tecnológicas.</li> <li>• Investigar y evaluar soluciones disponibles en el mercado.</li> <li>• Realizar un análisis costo – beneficio de las soluciones tecnológicas.</li> <li>• Definición de la responsabilidad para la selección de las opciones que más se adecúen a las necesidades.</li> <li>• Toma de decisión para determinar si se implementan las soluciones tecnológicas o no.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de soluciones tecnológicas que generan un impacto positivo.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Soluciones tecnológicas aprobadas para su implementación.	
<b>RESPONSABLES:</b> Equipo de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 9: Iniciativa 2.2.1- Análisis de soluciones tecnológicas.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 2.2.2</b>	
<b>NOMBRE:</b> 2.2.2 Evaluación de los beneficios y riesgos de cada innovación propuesta antes de su implementación.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 2.2 Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 2.2.1.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar que cada innovación propuesta en el ámbito de TI sea evaluada exhaustivamente en términos de sus beneficios potenciales y los riesgos asociados antes de su implementación, para garantizar una toma de decisiones informada.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de las innovaciones hasta la toma de decisión para determinar si se implementan las tecnologías innovadoras o no, considerando la evaluación de los beneficios de la innovación propuesta, la evaluación de los riesgos asociados a su implementación y la priorización de cada propuesta.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones más informada.</li> <li>2. Mitigación de riesgos derivado de los análisis previos de beneficios y problemas.</li> <li>3. Mejor capacidad de adaptación a un entorno tecnológico cambiante.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de un proceso formal de registro y revisión de propuestas de innovación.</li> <li>2. Definición de las responsabilidades para la evaluación de las innovaciones.</li> <li>3. Definición de criterios para evaluar beneficios y riesgos.</li> <li>4. Evaluación de los beneficios y riesgos relacionados con las propuestas de innovación.</li> <li>5. Documentación de resultados y priorización de las propuestas.</li> <li>6. Toma de decisiones con respecto a la implementación de las innovaciones seleccionadas.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance de la implementación del proceso de registro y revisión de propuestas de innovación.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Innovaciones analizadas y seleccionadas.	
<b>RESPONSABLES:</b> Equipo de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 10: Iniciativa 2.2.2 - Evaluación de beneficios y riesgos de cada innovación.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 3.1.1	
<b>NOMBRE:</b> 3.1.1 Identificación de los requisitos regulatorios y asignación de responsables para su gestión.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 3.1 Contar con procesos y controles que permitan asegurar el cumplimiento regulatorio.
<b>DEPENDENCIAS:</b> N/A.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar que la institución conoce los requisitos regulatorios relacionados con TI y que se asignen los responsables para gestionar y garantizar el cumplimiento continuo de estos requisitos.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de los requisitos regulatorios hasta la revisión de posibles cambios presentados, considerando la evaluación del impacto en las operaciones de TI, el establecimiento de políticas y procedimientos orientados a cumplir dichos requisitos regulatorios y la definición de los responsables para asegurar el cumplimiento.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento legal y regulatorio.</li> <li>2. Mejora en la confianza por parte de los clientes.</li> <li>3. Mejora en la eficiencia de la gestión de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de un inventario detallado de los requisitos regulatorios relacionados con TI.</li> <li>2. Definición del personal responsable de validar el cumplimiento normativo.</li> <li>3. Diseño de políticas y procedimientos orientados al cumplimiento de los requisitos regulatorios.</li> <li>4. Capacitación al personal sobre los requisitos regulatorios y políticas de cumplimiento.</li> <li>5. Actualización periódica de las políticas y procedimiento con respecto a los cambios presentados en las regulaciones.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance de la implementación del proceso.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Requisitos regulatorios identificados.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 11: Iniciativa 3.1.1 - Identificación de requisitos regulatorios.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 3.1.2	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
3.1.2 Definición de controles y métricas que permitan validar el nivel de cumplimiento de dichos requisitos.	3.1 Contar con procesos y controles que permitan asegurar el cumplimiento regulatorio.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 3.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer controles y métricas que permitan evaluar y validar el nivel de cumplimiento de los requisitos regulatorios y normativos relacionados con TI.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la identificación de la definición de controles para monitorear el cumplimiento de los requisitos regulatorios hasta el seguimiento para garantizar el nivel de cumplimiento, considerando el establecimiento de métricas para su evaluación.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento legal y regulatorio.</li> <li>2. Mitigación de riesgos operativos.</li> <li>3. Identificación temprana de incumplimientos y definición de acciones correctivas.</li> <li>4. Mejora en la eficiencia de la gestión de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de los requisitos regulatorios.</li> <li>2. Definición de controles específicos requeridos para cumplir cada requisito.</li> <li>3. Desarrollo de métricas (KPIs) para medir la efectividad de los controles y el nivel de cumplimiento.</li> <li>4. Establecimiento de un proceso de monitoreo continuo.</li> <li>5. Comunicación a las partes interesadas del progreso y cumplimiento.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de cumplimiento de los requisitos.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Cumplimiento de requisitos regulatorios.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 12: Iniciativa 3.1.2 - Definición de controles y métricas para evaluar el cumplimiento.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 4.1.1	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
4.1.1 Comprensión de los problemas y expectativas que deben ser satisfechas mediante la relación con los socios.	4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 2.1.2.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Comprender de manera profunda los problemas y expectativas de los clientes y partes interesadas, con el fin de asegurar que los socios satisfagan esas necesidades a través de una colaboración efectiva con la Unidad de TI.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde el análisis de las necesidades y expectativas documentadas hasta la satisfacción de estas, considerando el alcance de los socios y su papel en la satisfacción del cliente con respecto a los servicios provistos.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la satisfacción del cliente y las partes interesadas.</li> <li>• Fortalecimiento de la relación con los socios.</li> <li>• Alineación entre la estrategia de TI y los servicios provistos por los socios.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de las necesidades y expectativas documentadas.</li> <li>2. Identificación de los socios que contribuyen con la entrega de los servicios.</li> <li>3. Evaluación de las capacidades de los socios para colaborar en la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de dependencia con los socios.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Problemas y expectativas relacionadas con los socios.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 13: Iniciativa 4.1.1 – Comprensión de problemas y expectativas.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 4.1.2	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
4.1.2 Gestión de las interacciones basadas en los objetivos acordados mediante un lenguaje común.	4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 4.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer un proceso que permita gestionar las interacciones con los socios, basándose en objetivos acordados y un lenguaje común para mejorar la claridad, la eficacia y la alineación con los objetivos estratégicos de TI.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la asignación de la responsabilidad para gestionar las interacciones entre la Unidad de TI y sus socios hasta el establecimiento de un enfoque en el logro de un objetivo en común, considerando una comunicación oportuna para garantizar la comprensión mutua y la consecución de los objetivos.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor claridad y comprensión de las responsabilidades.</li> <li>2. Reducción de malentendidos.</li> <li>3. Alineación entre la estrategia de TI y los servicios provistos por los socios.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación de la responsabilidad para la gestión de las interacciones.</li> <li>2. Definición del enfoque a seguir para el logro de los objetivos comunes.</li> <li>3. Planificación de las interacciones (reuniones de revisión, revisión de nuevas estrategias).</li> <li>4. Revisión y aprobación del enfoque entre las partes involucradas.</li> <li>5. Revisión del enfoque para identificar oportunidades de mejora.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance del proceso.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Proceso de gestión de relaciones con los socios.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 14: Iniciativa 4.1.2 - Gestión de interacciones.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 4.1.3	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
4.1.3 Establecimiento del marco de expectativas con respecto al comportamiento de los servicios externalizados.	4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 4.1.1 e Iniciativa 4.1.2.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Definir un marco de expectativas claras y detalladas que regulen el comportamiento de los servicios externalizados requeridos por TI, para garantizar una prestación de servicios coherente y satisfactoria por parte de los proveedores externos.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la definición de las expectativas por parte de la Unidad de TI con sus socios clave hasta la aprobación de los acuerdos entre los involucrados.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la relación con los socios.</li> <li>2. Mejora en la capacidad de la Unidad de TI para cumplir con las expectativas de los clientes.</li> <li>3. Mayor transparencia y claridad con los socios.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la dirección de la Unidad de TI y los desafíos y oportunidades actuales.</li> <li>• Comprensión de la demanda de los servicios externalizados.</li> <li>• Priorización de las expectativas.</li> <li>• Aprobación de los acuerdos entre los involucrados.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Cantidad de desafíos y oportunidades identificadas.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Expectativas analizadas y acordadas.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 15: Iniciativa 4.1.3 - Establecimiento del marco de expectativas.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 4.1.4	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
4.1.4 Evaluación continua del entorno en busca de nuevos socios efectivos.	4.1 Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 4.1.3.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer un proceso de evaluación continua para identificar y seleccionar, de ser necesario, nuevos socios en el ámbito de TI que contribuyan a la consecución de los objetivos de la Unidad.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la identificación de oportunidad de mejora de los socios actuales hasta la negociación con los nuevos socios elegidos, considerando el análisis del entorno interno y externo para identificar nuevos socios y la definición de los criterios de selección.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a nuevas capacidades y recursos tecnológicos.</li> <li>2. Mayor flexibilidad y adaptabilidad.</li> <li>3. Aumento de la competitividad.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las oportunidades de mejora identificadas con respecto a la provisión de servicios de los socios actuales.</li> <li>• Monitoreo del entorno para identificar posibles socios.</li> <li>• Definición de los criterios a utilizar para seleccionar el potencial socio según las necesidades y objetivos.</li> <li>• Ejecución de un proceso de selección.</li> <li>• Negociación con el socio potencial.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de criterios cumplidos por el socio.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Socios elegidos.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 16: Iniciativa 4.1.4 – Evaluación continua del entorno.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 5.1.1	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
5.1.1 Establecimiento de canales de comunicación eficientes para asegurar la fluidez de información.	5.1 Implementar estrategias de comunicación proactiva con las partes interesadas.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 5.1.2.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer canales de comunicación eficientes y efectivos en la Unidad de TI para asegurar la fluidez de la información y la colaboración entre los equipos de TI y otras partes interesadas.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la identificación de necesidades específicas de comunicación hasta la selección de tecnología (de ser necesario) para llevar a cabo la comunicación.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor alineación entre las partes interesadas.</li> <li>2. Aumento de la colaboración entre equipos, clientes, socios, entre otros.</li> <li>3. Mejora en la visibilidad de la información relevante de la Unidad de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las necesidades de comunicación y deficiencias actuales.</li> <li>• Definición de políticas para compartir la información según su clasificación.</li> <li>• Selección de la tecnología a utilizar para lograr una comunicación oportuna y fluida.</li> <li>• Diseño del plan de comunicación que considere los canales, tipos de mensajes y audiencias.</li> <li>• Monitoreo de los canales de comunicación para evaluar su eficacia.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance del plan de comunicación.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Comunicaciones efectivas.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 17: Iniciativa 5.1.1 - Establecimiento de canales de comunicación eficientes.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 5.1.2	
<b>NOMBRE:</b> 5.1.2 Definición de principios para el compromiso y comunicación con las partes interesadas.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 5.1 Implementar estrategias de comunicación proactiva con las partes interesadas.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 5.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Definir los principios y pautas claras para el compromiso y la comunicación efectiva con todas las partes interesadas de TI.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la definición de los principios fundamentales que guíen una comunicación efectiva y transparente hasta la capacitación y concientización hacia las partes interesadas.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la transparencia y confianza de las partes interesadas.</li> <li>2. Retroalimentación recibida por la participación de las partes interesadas.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los principios que guiarán la comunicación y el nivel de compromiso de las partes interesadas.</li> <li>• Diseño de pautas específicas para gestionar la interacción con cada parte interesada, como frecuencia de comunicación, canales, mecanismos de retroalimentación.</li> <li>• Capacitación y actividades de concientización sobre los principios y pautas definidos.</li> <li>• Implementación de los principios y las pautas.</li> <li>• Monitoreo y revisión continua de los principios y pautas para validar el cumplimiento.</li> <li>• Comunicación constante y abierta con las partes interesadas para asegurar la retroalimentación y mejora continua de la comunicación para mantener el compromiso.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Satisfacción de las partes interesadas con la comunicación.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Principios y pautas de comunicación.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 18: Iniciativa 5.1.2 – Definición de principios.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 6.1.1	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
6.1.1 Fortalecimiento de la cultura del servicio orientada al cliente.	6.1 Incentivar una cultura tecnológica y de innovación en la institución para lograr la modernización tecnológica.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 6.1.2.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Promover y fortalecer una cultura organizativa en la Unidad de TI que esté orientada al cliente, priorizando la satisfacción del cliente y comprometiéndose a brindar un servicio de calidad.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde el análisis de la cultura actual de la Unidad de TI en términos de orientación al cliente para identificar oportunidades de mejora hasta la capacitación y desarrollo de habilidades del personal (en caso de ser necesario).	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la satisfacción del cliente.</li> <li>2. Mejora de la imagen de la Unidad de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la cultura actual de la Unidad de TI mediante encuestas o entrevistas con el personal.</li> <li>• Identificación de oportunidades de mejora.</li> <li>• Definición de principios que guíen el comportamiento del personal de TI para con los clientes.</li> <li>• Establecimiento de actividades de reconocimiento para el personal con servicio orientado al cliente.</li> <li>• Capacitación y desarrollo continuo del personal de TI en áreas como servicio al cliente, comunicación efectiva y gestión de expectativas.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de satisfacción de las partes interesadas.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Satisfacción de las partes interesadas.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 19: Iniciativa 6.1.1 - Fortalecimiento de la cultura del servicio orientada al cliente.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 6.1.2	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
6.1.2 Comprensión de las necesidades y requisitos de negocio relacionados con los sistemas.	6.1 Incentivar una cultura tecnológica y de innovación en la institución para lograr la modernización tecnológica.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 6.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Garantizar una comprensión completa y precisa de las necesidades y requisitos del negocio relacionados con los sistemas de información, permitiendo una alineación efectiva de los sistemas de TI con los objetivos y las operaciones.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la identificación de los requisitos específicos a mejorar en los sistemas hasta la documentación y especificación de dichos requisitos, considerando el análisis de los procesos de negocio y la evaluación de los sistemas actuales.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejor alineación entre los sistemas de TI y los objetivos de los procesos de negocio.</li> <li>2. Automatización de procesos.</li> <li>3. Reducción de errores.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de los requisitos específicos por mejorar de los sistemas.</li> <li>• Análisis de los procesos para identificar áreas de mejora y opciones de automatización.</li> <li>• Evaluación exhaustiva de los sistemas para determinar su capacidad para cumplir con los requisitos.</li> <li>• Especificación de los requisitos y documentación detallada.</li> <li>• Validación y aprobación de los requisitos.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de requisitos especificados.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Requisitos aprobados para mejorar los sistemas.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 20: Iniciativa 6.1.2 – Comprensión de las necesidades y requisitos de negocio de sistemas.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 7.1.1	
<b>NOMBRE:</b> 7.1.1 Desarrollo de una estrategia estándar para la gestión de proyectos.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 7.1 Establecer un modelo de priorización de proyectos basado en buenas prácticas.
<b>DEPENDENCIAS:</b> N/A.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer un conjunto de mejores prácticas para la gestión de proyectos de TI que permita una gestión coherente y efectiva de los proyectos relacionados con la Unidad de TI.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la revisión de las prácticas actuales de la Unidad de TI para la gestión de proyectos hasta la definición de una estrategia estandarizada que cuente con un marco de trabajo, herramientas y procedimientos para gestionar los proyectos de manera adecuada.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estandarización de prácticas para gestionar los proyectos de TI.</li> <li>2. Alineación con mejores prácticas aceptadas en la industria.</li> <li>3. Mayor eficiencia en la ejecución de proyectos.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de las actividades o prácticas actuales que se utilizan para gestionar los proyectos de TI.</li> <li>2. Selección de un marco de trabajo para tomar como punto de referencia (PMI, Scrum, entre otros).</li> <li>3. Diseño de la estrategia que se utilizará de manera estándar a la hora de gestionar los proyectos de TI.</li> <li>4. Definición de los roles y responsabilidades para gestionar los proyectos.</li> <li>5. Revisión de la estrategia estándar para identificar oportunidades de mejora.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance de la estrategia estándar.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Proyectos gestionados con la estrategia estándar.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 21: Iniciativa 7.1.1 – Desarrollo de una estrategia estándar para proyectos.

## FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 8.1.1

**NOMBRE:**

8.1.1 Implementación de COBIT 2019 basado en el marco de gestión de TI.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:**

8.1 Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos.

**DEPENDENCIAS:**

N/A.

### DETALLE DE LA INICIATIVA

**OBJETIVO:**

Implementar del marco de trabajo COBIT 2019 para mejorar la gobernanza y la gestión de los activos de tecnología de la información y asegurar el alineamiento de TI con los objetivos institucionales.

**ALCANCE:**

Abarca desde la revisión del marco de gestión definido para la Unidad de TI según la evaluación realizada en el análisis de aplicabilidad hasta la implementación de los controles y prácticas recomendadas en COBIT 2019, considerando la definición de los objetivos de los procesos, el diseño de las políticas y procedimientos relacionados y los roles y responsabilidades de los involucrados.

**BENEFICIOS ESPERADOS:**

1. Optimización de los procesos de la Unidad de TI.
2. Eficiencia en la gestión de TI al seguir mejores prácticas y controles.
3. Cumplimiento normativo.

**ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Revisión de los procesos actuales y del marco de gestión definido.
- Identificación de brechas u oportunidades de mejora de los procesos.
- Definición de los objetivos y metas de los procesos.
- Diseño de los procesos tomando en cuenta las entradas, salidas y actividades por ejecutar.
- Definición de los roles y responsabilidades que se harán cargo de la ejecución de los procesos.
- Diseño de políticas y procedimientos que definan el alcance, limitaciones, actividades y seguimiento de los procesos.
- Capacitación al personal de TI sobre el marco de trabajo y controles asociados a los procesos.

**INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:** Personal interno y empresa contratada.

**MÉTRICA:** Porcentaje de avance de la implementación de los procesos.

**UNIDADES DE MEDIDA:** Procesos implementados.

**RESPONSABLES:** Personal de la Unidad de TI.

**PERIODO DE EJECUCIÓN:**


Tabla 22: Iniciativa 8.1.1 – Implementación de COBIT 2019.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 8.1.2	
<b>NOMBRE:</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>
8.1.2 Establecimiento de un proceso de mejora continua de los procesos de TI implementados.	8.1 Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos.
<b>DEPENDENCIAS:</b>	
Iniciativa 8.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer un proceso formal de mejora continua en la gestión de los procesos implementados en la Unidad de TI, con el fin de identificar oportunidades de mejora, optimizar los procesos existentes y garantizar la adaptabilidad a los cambios tecnológicos e institucionales.	
<b>ALCANCE:</b>	
Abarca desde la revisión de las metas y objetivos de los procesos hasta el seguimiento continuo para evaluar el cumplimiento de los indicadores de rendimiento de dichos procesos, considerando la recopilación y el análisis de datos, así como la definición de planes de mejora basados en los análisis realizados.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora continua de los procesos de TI.</li> <li>2. Aumento en la satisfacción del cliente.</li> <li>3. Procesos más eficientes.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las metas y objetivos de cada uno de los procesos que forman parte del marco de gestión de TI.</li> <li>• Definición de indicadores de desempeño (KPIs) y métricas para cada proceso.</li> <li>• Análisis de los datos recopilados según la frecuencia definida para cada indicador.</li> <li>• Desarrollo de planes de acción (en caso de que se requiera).</li> <li>• Implementación de las mejoras planificadas.</li> <li>• Monitoreo continuo de los indicadores para identificar posibles impactos o brechas.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de procesos con KPIs definidos.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Procesos con actividades de mejora continua.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 23: Iniciativa 8.1.2 - Establecimiento de un proceso de mejora continua de los procesos de TI.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 8.1.3</b>	
<b>NOMBRE:</b> 8.1.3 Definición de un modelo para la automatización de procesos y servicios de TI.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 8.1 Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 8.1.1, Iniciativa 8.1.2 e Iniciativa 9.1.1.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Considerar la definición de un modelo de automatización de procesos y servicios de TI que ayude a aumentar la eficiencia, reducir costos operativos y mejorar la calidad de los servicios de TI mediante la implementación de tecnologías de automatización.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la evaluación de los procesos y servicios de TI para identificar oportunidades de automatización hasta el desarrollo de un plan detallado que defina los procesos, la asignación de recursos y plazos para llevar a cabo la implementación.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora significativa en la eficiencia operativa.</li> <li>2. Personal motivado al no realizar tareas manuales y/o repetitivas.</li> <li>3. Mejora en la capacidad para escalar y dar respuesta a la demanda de los servicios de TI.</li> <li>4. Mayor velocidad de respuesta a solicitudes y en la ejecución de los procesos.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los procesos y servicios de TI existentes para identificar oportunidades de automatización.</li> <li>• Definición de un modelo de automatización donde se describa cómo se llevará a cabo.</li> <li>• Identificación y selección de tecnologías de automatización que responda a las necesidades de TI.</li> <li>• Desarrollo de un plan que incluya actividades piloto para probar las tecnologías de automatización elegidas.</li> <li>• Configuración de las soluciones de automatización considerando flujos de trabajo.</li> <li>• Realización de pruebas para validar que los procesos y servicios funcionan de manera adecuada.</li> <li>• Capacitación al personal sobre cómo trabajar con las soluciones de automatización.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de procesos y/o servicios automatizados.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Modelo definido para la automatización de procesos y servicios de TI.	
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

--

Tabla 24: Iniciativa 8.1.3 – Definición de un proceso de automatización.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 9.1.1</b>	
<b>NOMBRE:</b> 9.1.1 Análisis de los sistemas para identificar áreas de mejora.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 9.1 Implementar mejoras en los sistemas actuales del Fondo para aumentar su eficiencia, confianza y rentabilidad.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 6.1.2.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Llevar a cabo un análisis exhaustivo de los sistemas de TI en la institución con el propósito de identificar áreas de mejora, ineficiencias y oportunidades para optimizar el rendimiento de los sistemas y procesos de TI.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde el análisis de los procesos relacionados con los sistemas para determinar si hay oportunidades de mejora hasta la evaluación de aspectos de seguridad y arquitectura.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de problemas o debilidades en los sistemas antes de que afecten significativamente la operación.</li> <li>2. Aumento de la productividad.</li> <li>3. Mejora en la calidad de los servicios de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de los sistemas que serán analizados, priorizando aquellos considerados críticos.</li> <li>2. Evaluación de las brechas en los procesos e identificación de ineficiencias en los flujos de trabajo actuales.</li> <li>3. Ejecución de análisis de seguridad para identificar vulnerabilidades y riesgos de seguridad en los sistemas.</li> <li>4. Valoración de la escalabilidad y rendimiento de los sistemas.</li> <li>5. Documentación de los hallazgos identificados y generación de un plan de acción.</li> <li>6. Planificación de la implementación de las mejoras, definiendo responsables, plazos, entre otros aspectos.</li> <li>7. Programar revisiones para identificar posibles actualizaciones a medida que se presenten cambios.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de sistemas optimizados.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Sistemas revisados.	
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 25: Iniciativa 9.1.1 – Análisis de los sistemas para identificar áreas de mejora.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 9.1.2</b>	
<b>NOMBRE:</b> 9.1.2 Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que optimicen los flujos de trabajo.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 9.1 Implementar mejoras en los sistemas actuales del Fondo para aumentar su eficiencia, confianza y rentabilidad.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 9.1.1.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas que mejoren y optimicen los flujos de trabajo en la institución, aumentando la eficiencia, reduciendo tiempos de ejecución y mejorando la calidad de los procesos operativos.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de áreas específicas que requieren optimización mediante tecnología hasta la capacitación y adopción de las nuevas soluciones tecnológicas para que sean comprendidas de manera adecuada.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la eficiencia operativa.</li> <li>2. Reducción de tiempos de ejecución de procesos.</li> <li>3. Mejora en la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los flujos de trabajo actuales en la institución para identificar áreas de mejora.</li> <li>• Diseño de soluciones que aborden las áreas de mejora identificadas.</li> <li>• Desarrollo de software o aplicaciones necesarias para responder a las necesidades de mejora.</li> <li>• Integración de las nuevas soluciones con los sistemas existentes.</li> <li>• Formación del personal en el uso de las nuevas soluciones.</li> <li>• Implementación de las soluciones tecnológicas.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance del desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Soluciones tecnológicas implementadas.	
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 26: Iniciativa 9.1.2 – Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 10.1.1</b>	
<b>NOMBRE:</b> 10.1.1 Establecimiento de un proceso de mejora continua de los servicios tecnológicos instalados.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 10.1 Determinar las mejoras necesarias al ciclo de vida de los servicios.
<b>DEPENDENCIAS:</b> N/A.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer un proceso formal de mejora continua para los servicios tecnológicos instalados en la institución, que permita identificar oportunidades de mejora, optimizar la infraestructura y los servicios existentes, además de garantizar un rendimiento óptimo de los servicios tecnológicos.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la evaluación de los servicios de TI hasta la implementación de las mejoras propuestas a cada servicio.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la disponibilidad de los servicios de TI.</li> <li>2. Mayor seguridad y confiabilidad de los servicios de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los servicios de TI actuales.</li> <li>• Recopilación de datos sobre el rendimiento y el uso de los servicios de TI para identificar brechas.</li> <li>• Diseño de mejoras específicas enfocadas a las brechas o áreas de mejora identificadas.</li> <li>• Análisis de la demanda futura.</li> <li>• Elaboración de un proceso de mejora de los servicios considerando asignación de recursos, plazos y pruebas.</li> <li>• Definición de indicadores de desempeño (KPI) y métricas para monitorear el impacto en rendimiento y disponibilidad de los servicios.</li> <li>• Análisis de los datos recopilados según la frecuencia definida para cada indicador.</li> <li>• Desarrollo de planes de acción (en caso de que se requiera).</li> <li>• Implementación de las mejoras requeridas.</li> <li>• Monitoreo continuo de los indicadores para identificar posibles impactos o brechas.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de servicios con KPIs definidos.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Servicios con actividades de mejora continua.	
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de la Unidad de TI.	

**PERIODO DE EJECUCIÓN:**


Tabla 27: Iniciativa 10.1.1 - Establecimiento de un proceso de mejora continua de los servicios de TI.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 10.1.2</b>	
<b>NOMBRE:</b> 10.1.2 Aseguramiento de que los productos, servicios y niveles de servicio de TI satisfagan las necesidades actuales y futuras de la institución.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 10.1 Determinar las mejoras necesarias al ciclo de vida de los servicios.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 10.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar que los productos, servicios y niveles de servicio de TI satisfacen las necesidades presentes y futuras de la institución, mediante una evaluación constante de las necesidades tecnológicas y la alineación de los recursos de TI para cumplir con esas necesidades.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la valoración de las necesidades tecnológicas actuales y futuras hasta el desarrollo de planes y estrategias que permitan abordar las brechas entre las necesidades identificadas y las expectativas de los servicios a proporcionar.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación estratégica.</li> <li>2. Optimización del uso de recursos.</li> <li>3. Mejora en la adaptabilidad para satisfacer las necesidades tecnológicas.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los resultados de la evaluación de los productos, servicios y niveles de servicio de TI.</li> <li>• Comparación de los servicios de TI con mejores prácticas de la industria para definir los aspectos a mejorar.</li> <li>• Ajuste o definición de acuerdos de nivel de servicio que reflejen las expectativas de los usuarios y las capacidades de TI.</li> <li>• Desarrollo de planes y estrategias para abordar las brechas y mejorar los servicios existentes.</li> <li>• Comunicación abierta con los usuarios para recibir retroalimentación.</li> </ul>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de servicios revisados.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Servicios revisados.	
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de la Unidad de TI.	

**PERIODO DE EJECUCIÓN:**


Tabla 28: Iniciativa 10.1.2 – Aseguramiento de que los productos y servicios satisfagan las necesidades.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 11.1.1	
<b>NOMBRE:</b> 11.1.1 Evaluación de las habilidades y competencias requeridas para cada uno de los roles.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 11.1 Fortalecer las habilidades y competencias técnicas del equipo de TI para abordar los desafíos actuales y futuros.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 12.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Llevar a cabo una evaluación de las habilidades y competencias necesarias para cada uno de los roles en la Unidad de TI, con el propósito de identificar brechas en las habilidades que impidan que el personal esté calificado para cumplir con sus responsabilidades.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la definición de los roles requeridos en la Unidad de TI hasta la identificación de las brechas o habilidades y competencias que deben ser adquiridas o mejoradas para gestionar los procesos y servicios de TI.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación de habilidades y competencias necesarias para cumplir con las funciones de manera efectiva.</li> <li>2. Mejora en la productividad del equipo de TI.</li> <li>3. Fomentar el desarrollo profesional y retención de colaboradores al ofrecer oportunidades de crecimiento.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y definición de los roles requeridos en la Unidad de TI.</li> <li>2. Definición de las habilidades y competencias requeridas para cada rol identificado.</li> <li>3. Evaluación de las habilidades y competencias del personal actual en función de los roles requeridos.</li> <li>4. Documentación de los resultados de las evaluaciones.</li> <li>5. Análisis de los resultados de las evaluaciones.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de personas evaluadas.	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Brechas identificadas de habilidades y competencias.	
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de RRHH y Coordinador de la Unidad de TI.	

**PERIODO DE EJECUCIÓN:**


Tabla 29: Iniciativa 11.1.1 – Evaluación de las habilidades y competencias requeridas.

FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 11.1.2	
<b>NOMBRE:</b> 11.1.2 Establecimiento de planes de formación para mejorar la eficiencia y productividad en la gestión de los servicios.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 11.1 Fortalecer las habilidades y competencias técnicas del equipo de TI para abordar los desafíos actuales y futuros.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 11.1.1.	
DETALLE DE LA INICIATIVA	
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar y ejecutar planes de formación específicos para el personal de TI con el fin de mejorar su eficiencia y productividad en la gestión de los servicios proporcionados.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de las necesidades de formación hasta la evaluación del impacto de la capacitación para determinar si fue efectiva y si ha apoyado en la productividad de la gestión de los procesos y servicios de TI.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la eficiencia operativa.</li> <li>2. Aumento de la productividad del equipo de TI.</li> <li>3. Mayor calidad en la entrega de los servicios de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de necesidades de formación según las evaluaciones de habilidades y competencias realizadas.</li> <li>2. Definición de los objetivos de formación según las necesidades individuales del personal de TI.</li> <li>3. Planificación y diseño de los planes de formación y capacitación, considerando talleres, cursos, programas.</li> <li>4. Ejecución de los planes a través de métodos que incluyan sesiones presenciales, en línea, talleres prácticos o las modalidades que correspondan.</li> <li>5. Evaluación de la capacitación provista ya sea mediante pruebas, evaluaciones de desempeño o retroalimentación del personal.</li> <li>6. Revisión y ajuste de los planes de formación y capacitación.</li> <li>7. Comunicación y monitoreo de los avances en los planes de formación y capacitación.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance de los planes de formación y capacitación.	

<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Personal capacitado.	
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de RRHH y Coordinador de la Unidad de TI.	
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b>	

Tabla 30: Iniciativa 11.1.2 - Establecimiento de planes de formación.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 12.1.1</b>	
<b>NOMBRE:</b> 12.1.1 Definición de una estructura alineada a los roles definidos en el marco de gestión.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 12.1 Optimizar la estructura del equipo de TI para maximizar la eficiencia, distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 11.1.1.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Definir y establecer una estructura organizativa de TI alineada con los roles y responsabilidades definidos en el marco de gestión COBIT, facilitando una operación más efectiva de los servicios de TI y asegurando mayor alineación con las mejores prácticas de la industria, tomando en consideración las características particulares de la Unidad de TI.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la revisión de los roles y responsabilidades definidas en COBIT hasta su asignación al personal existente para gestionar los procesos y servicios de TI.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor claridad en la asignación y ejecución de las responsabilidades.</li> <li>2. Alineación con buenas prácticas de la industria.</li> <li>3. Segregación de funciones.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de los roles y responsabilidades requeridos según COBIT.</li> <li>2. Diseño de una estructura organizativa de la Unidad de TI que considere los roles y responsabilidades requeridos para alinearlos con los roles actuales.</li> <li>3. Definición de flujos de trabajo para facilitar la colaboración y coordinación entre los roles.</li> <li>4. Definición de las habilidades y competencias necesarias para cada uno de roles.</li> <li>5. Establecer indicadores de desempeño y métricas para evaluar la efectividad de la nueva estructura.</li> <li>6. Comunicación y socialización de la nueva estructura organizativa de la Unidad de TI a las partes interesadas.</li> <li>7. Monitoreo frecuente de la estructura para identificar cambios en las necesidades o requerimientos de la institución.</li> </ol>	
<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.	

<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance de la definición de la estructura de TI.
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Estructura organizativa de la Unidad de TI.
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de RRHH y Coordinador de la Unidad de TI.
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b> 

Tabla 31: Iniciativa 12.1.1 – Definición de una estructura alineada a los roles del marco de gestión de TI.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 13.1.1</b>	
<b>NOMBRE:</b> 13.1.1 Diseño de un esquema de evaluación de los servicios tercerizados.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 13.1 Analizar las necesidades de terceros y definir contratos que permitan cumplir con la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios.
<b>DEPENDENCIAS:</b> N/A.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar y establecer un esquema de evaluación integral para los servicios que son tercerizados por la Unidad de TI, para medir y garantizar la calidad, eficiencia y cumplimiento de los servicios proporcionados según los acuerdos con los clientes.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la identificación de los servicios tercerizados hasta la documentación de los resultados de las evaluaciones realizadas a dichos servicios, considerando los criterios y métodos de evaluación.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la calidad de los servicios.</li> <li>2. Mayor visibilidad y control del rendimiento de los servicios tercerizados.</li> <li>3. Identificación temprana de problemas potenciales.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los servicios que son tercerizados y determinar su importancia.</li> <li>• Definición de los criterios de evaluación considerando calidad, cumplimiento de plazos, cumplimiento normativo, entre otros.</li> <li>• Establecimiento de un proceso de recopilación de datos para medir el desempeño de los proveedores y los servicios provistos.</li> <li>• Realización de evaluaciones de los servicios tercerizados.</li> <li>• Análisis de los resultados obtenidos de las evaluaciones y definición de medidas correctivas o de mejora.</li> <li>• Comunicación de los resultados tanto a los proveedores como a las partes interesadas.</li> <li>• Valoración periódica del esquema de evaluación y ajustarlo según sea necesario.</li> </ul>	

<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de avance del esquema de evaluación de servicios tercerizados.
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Esquema de evaluación desarrollado.
<b>RESPONSABLES:</b> Personal de RRHH y Coordinador de la Unidad de TI.
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b> 

Tabla 32: Iniciativa 13.1.1 – Diseño de un esquema de evaluación de los servicios tercerizados.

<b>FORMULACIÓN DE INICIATIVA # 13.1.2</b>	
<b>NOMBRE:</b> 13.1.2 Establecimiento de contratos de los servicios tercerizados.	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> 13.1 Analizar las necesidades de terceros y definir contratos que permitan cumplir con la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios.
<b>DEPENDENCIAS:</b> Iniciativa 13.1.1.	
<b>DETALLE DE LA INICIATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer contratos sólidos y efectivos para los servicios que son tercerizados por la Unidad de TI, asegurando que las expectativas estén claramente definidas, los términos y condiciones estén acordados y que se cumplan los requisitos de calidad y rendimiento esperado de los servicios contratados.	
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la comprensión de las medidas correctivas o de mejora que deben realizarse hasta la documentación y formalización de los contratos con los proveedores.	
<b>BENEFICIOS ESPERADOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad en las expectativas en cuanto al rendimiento y calidad de los servicios.</li> <li>2. Cumplimiento de los requisitos y estándares de la Unidad de TI.</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de los resultados donde se definen las medidas correctivas o de mejora por atender por parte de los proveedores.</li> <li>2. Negociación de los términos y condiciones para satisfacer las expectativas y necesidades de los servicios de la Unidad de TI considerando las capacidades del tercero.</li> <li>3. Documentación y revisión del contrato incluyendo los detalles acordados.</li> <li>4. Revisión legal del contrato elaborado.</li> <li>5. Firma y aprobación de las partes involucradas.</li> <li>6. Establecimiento de un proceso de monitoreo y gestión del contrato para garantizar el cumplimiento de los términos.</li> </ol>	

<b>INVERSIÓN ESTIMADA Y RECURSOS:</b> Personal interno.
<b>MÉTRICA:</b> Porcentaje de cumplimiento de los contratos.
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> Contratos establecidos con los proveedores de TI.
<b>RESPONSABLES:</b> Coordinador de la Unidad de TI.
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN:</b> 

Tabla 33: Iniciativa 13.1.2 - Establecimiento de contratos de los servicios tercerizados.

## 2. Análisis y priorización de iniciativas:

El análisis y priorización de las iniciativas se realiza llevando a cabo una validación de cada iniciativa con respecto a dos variables: Nivel de complejidad y Valor. El Nivel de complejidad corresponde al nivel de dificultad con el cual podría encontrarse la iniciativa, para alcanzar sus objetivos y cumplir su alcance, mientras que el Valor corresponde a los beneficios y valor agregado que puede aportar la iniciativa posterior a su implementación.

Para el análisis fue necesario definir los criterios que permitan clasificar dichas iniciativas según las variables mencionadas. En la Tabla 34 se muestran los criterios que se utilizaron para realizar la clasificación de las iniciativas considerando la variable de Nivel de complejidad.

CRITERIO	DEFINICIÓN	PUNTUACIÓN
<b>Nivel de conocimiento y/o experiencia</b>	<p>Evalúa el grado de conocimiento de la institución y/o de la tecnología a utilizar en una iniciativa, ya sea en la institución o la industria.</p> <p>Cuanto menor es el conocimiento/experiencia sobre la institución y/o la tecnología involucrada, mayor es el nivel de complejidad de la iniciativa y, por lo tanto, mayor es la calificación.</p>	<p>5 → No se dispone de conocimiento/ experiencia ni en la institución ni en la industria.</p> <p>3 → Se dispone de cierto conocimiento/ experiencia en la institución o en la industria.</p> <p>1 → Se dispone de conocimiento/ experiencia en la institución y en la industria.</p>
<b>Nivel de esfuerzo de gestión</b>	<p>Evalúa el nivel de esfuerzo de gestión asociado a la cantidad de áreas y dependencias involucradas en la iniciativa.</p> <p>Las iniciativas que requieren un mayor esfuerzo de coordinación reciben una calificación de nivel de complejidad mayor.</p>	<p>5 → Se requiere que participen más de dos personas de la Unidad de TI, además de áreas de negocio.</p> <p>3 → Se requiere que participen dos personas de la Unidad de TI.</p> <p>1 → Se requiere que participe una persona de la Unidad de TI.</p>
<b>Nivel de impacto institucionales</b>	<p>Evalúa la magnitud del cambio institucional que generará la iniciativa.</p>	<p>5 → Se requiere definir una estrategia de comunicación, de capacitación y de cambio dado la cantidad de personas involucradas en el cambio.</p>

	<p>Cuando se requiere un elevado nivel de esfuerzo para gestionar el cambio que tráela iniciativa, mayor será su calificación del nivel de complejidad.</p>	<p>3 → Se requieren acciones de comunicación y de capacitación y/o la cantidad de usuarios impactados es moderada.</p> <p>1 → Se requieren acciones de comunicación y/o la cantidad de usuarios impactados es menor.</p>
<p><b>Nivel de interrelación con otras iniciativas</b></p>	<p>Evalúa el nivel de complejidad asociado a la interrelación de una iniciativa con otras que se encuentran en ejecución.</p> <p>Las iniciativas con alto nivel de interrelación de definiciones, equipos y usuarios recibirán una calificación de complejidad mayor.</p>	<p>5 → Las iniciativas relacionadas comparten definiciones, equipos y usuarios.</p> <p>3 → Las iniciativas relacionadas tienen los mismos usuarios impactados.</p> <p>1 → No hay interrelaciones con la iniciativa.</p>

Tabla 34: Criterios para definir la complejidad de las iniciativas.

Por su parte, en la Tabla 35 se muestran los criterios que se utilizaron para realizar la clasificación de las iniciativas considerando la variable de Valor.

<b>CRITERIO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<p><b>Nivel de alineación con la estrategia del negocio</b></p>	<p>Evalúa el nivel de coherencia entre los objetivos de TI y los de JUNAFO.</p> <p>Las iniciativas alineadas directamente a la estrategia recibirán una calificación de valor mayor.</p>	<p>5 → Alineado directamente a la estrategia.</p> <p>3 → Alineado indirectamente a la estrategia.</p> <p>1 → No se detecta alineación a la estrategia.</p>
<p><b>Impacto en la satisfacción del cliente</b></p>	<p>Evalúa el grado de satisfacción que la iniciativa genera al cliente externo e interno de la Unidad de TI.</p> <p>Cuanto mayor es el impacto en la satisfacción al cliente externo, mayor es la calificación de valor que recibe la iniciativa.</p>	<p>5 → Contribuye a mejorar las expectativas del cliente externo e interno.</p> <p>3 → Contribuye a mejorar las expectativas del cliente externo.</p> <p>1 → Contribuye a mejorar las expectativas del cliente interno.</p>
<p><b>Impacto en los procesos de negocio</b></p>	<p>Evalúa el impacto de la iniciativa en los procesos de negocio.</p> <p>Cuando la iniciativa impacta los procesos de cara al cliente, recibe una calificación de valor mayor.</p>	<p>5 → La iniciativa genera impactos en procesos de cara al cliente externo e interno.</p> <p>3 → La iniciativa genera impactos en procesos de cara al cliente externo.</p> <p>1 → La iniciativa genera impactos en procesos de cara al cliente interno.</p>
<p><b>Oportunidad</b></p>	<p>Evalúa la ventana de tiempo en la cual los proyectos deben ser ejecutados para captar el valor de su realización, ya sea por una necesidad de la institución o por un requerimiento normativo.</p> <p>Si la necesidad es inminente y más rápido se inicie la iniciativa, mayor será la calificación.</p>	<p>5 → La iniciativa debe ser iniciada en forma inmediata.</p> <p>3 → La iniciativa podría comenzar en el corto plazo.</p> <p>1 → La iniciativa podría comenzar en el mediano plazo.</p>

Tabla 35: Criterios para definir la complejidad de las iniciativas.

Una vez valorados cada uno de los criterios anteriores, se obtiene un promedio de las puntuaciones del Nivel de complejidad y Valor, para lo cual se suman las calificaciones de cada criterio y se dividen entre cuatro.

Con base en lo anterior y con el fin de priorizar las iniciativas considerando los criterios de Nivel de complejidad y Valor, en la Tabla 36 se muestran los resultados obtenidos.

<b>INICIATIVAS</b>	<b>NIVEL DE COMPLEJIDAD</b>	<b>VALOR</b>
1.1.1 Establecimiento de un Comité o ente formal que dé lugar a un sistema de gobierno holístico de TI.	3,5	2
1.1.2 Desarrollo de un esquema integral de indicadores estratégicos para el análisis y monitoreo de la gestión de TI.	2,5	1,5
1.1.3 Establecimiento de un modelo de gobierno de TI para la toma de decisiones de alto nivel.	4	1,5
2.1.1 Desarrollo de acciones necesarias para transformar la gestión de TI hacia una dirección estratégica.	4	5
2.1.2 Integración del portafolio de servicios de TI con las necesidades de las partes interesadas.	4	5
2.2.1 Análisis de soluciones tecnológicas que puedan generar un impacto positivo.	3	5
2.2.2 Evaluación de los beneficios y riesgos de cada innovación propuesta antes de su implementación.	3,5	5
3.1.1 Identificación de los requisitos regulatorios y asignación de responsables para su gestión.	2	4,5
3.1.2 Definición de controles y métricas que permitan validar el nivel de cumplimiento de dichos requisitos.	2	4
4.1.1 Comprensión de los problemas y expectativas que deben ser satisfechas mediante la relación con los socios.	3	4
4.1.2 Gestión de las interacciones basadas en los objetivos acordados mediante un lenguaje común.	3	2,5
4.1.3 Establecimiento del marco de expectativas con respecto al comportamiento de los servicios externalizados.	3,5	2,5

4.1.4 Evaluación continua del entorno en busca de nuevos socios efectivos.	2	2
5.1.1 Establecimiento de canales de comunicación eficientes para asegurar la fluidez de información.	3	4,5
5.1.2 Definición de principios para el compromiso y comunicación con las partes interesadas.	3,5	4,5
6.1.1 Fortalecimiento de la cultura del servicio orientada al cliente.	4,5	5
6.1.2 Comprensión de las necesidades y requisitos de negocio relacionados con los sistemas.	4	5
7.1.1 Desarrollo de una estrategia estándar para la gestión de proyectos.	3	2
8.1.1 Implementación de COBIT 2019 basado en el marco de gestión de TI.	5	5
8.1.2 Establecimiento de un proceso de mejora continua de los procesos de TI implementados.	3,5	2,5
8.1.3 Definición de un modelo para la automatización de procesos y servicios de TI.	4	4
9.1.1 Análisis de los sistemas para identificar áreas de mejora.	4	4,5
9.1.2 Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que optimicen los flujos de trabajo.	4	4,5
10.1.1 Establecimiento de un proceso de mejora continua de los servicios tecnológicos instalados.	4	3,5
10.1.2 Aseguramiento de que los productos, servicios y niveles de servicio de TI satisfagan las necesidades actuales y futuras de la institución.	4	5
11.1.1 Evaluación de las habilidades y competencias requeridas para cada uno de los roles.	3,5	2
11.1.2 Establecimiento de planes de formación para mejorar la eficiencia y productividad en la gestión de los servicios.	2,5	2
12.1.1 Definición de una estructura alineada a los roles definidos en el marco de gestión.	3	3
13.1.1 Diseño de un esquema de evaluación de los servicios tercerizados.	2,5	2,5
13.1.2 Establecimiento de contratos de los servicios tercerizados.	3	2,5

Tabla 36: Priorización de iniciativas.

### 3. Mapa de priorización de iniciativas:

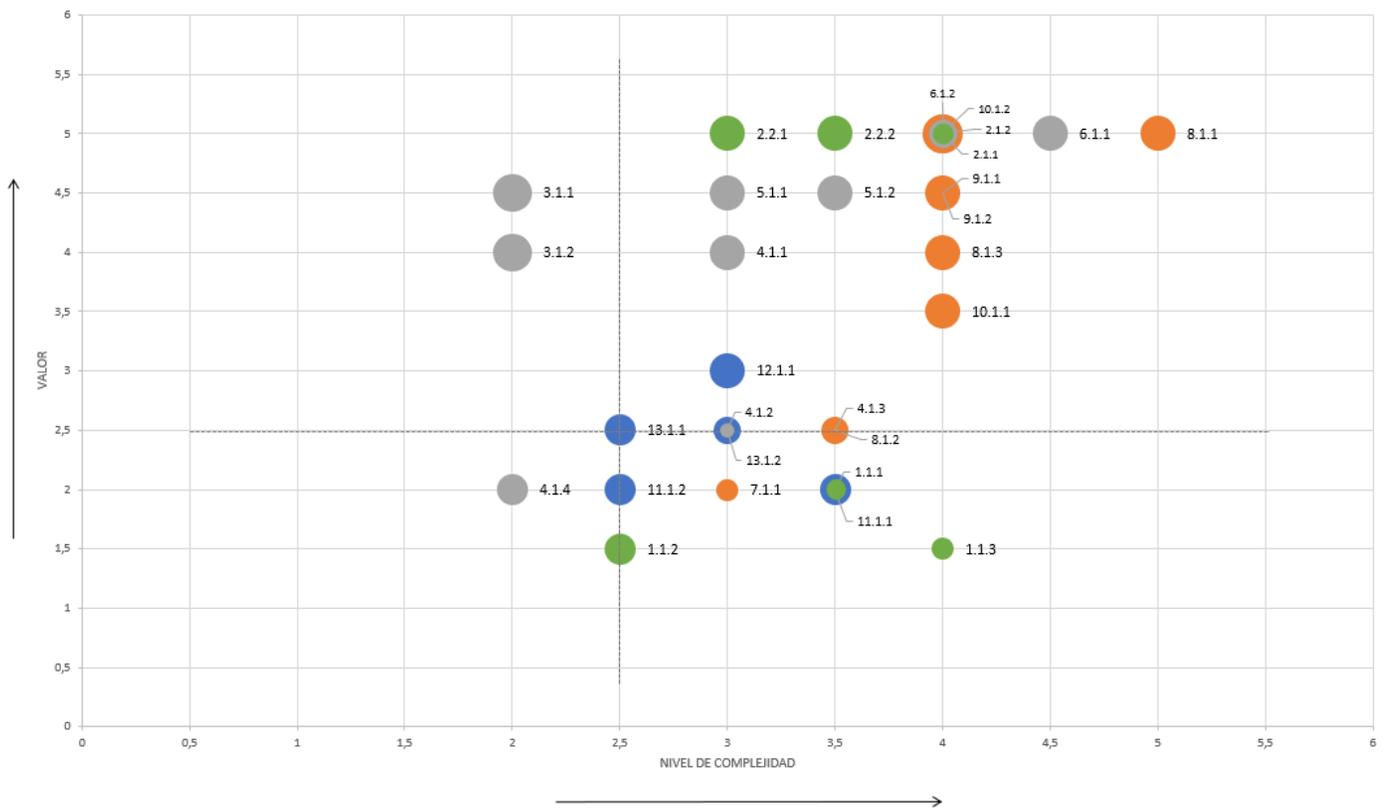


Ilustración 4: Mapa de priorización de iniciativas.

#### 4. Ruta de implementación:

A continuación, se presenta la Ilustración 5, la cual contiene la hoja de ruta resumen sobre la implementación de las acciones establecidas que apoyan el cumplimiento de la estrategia.

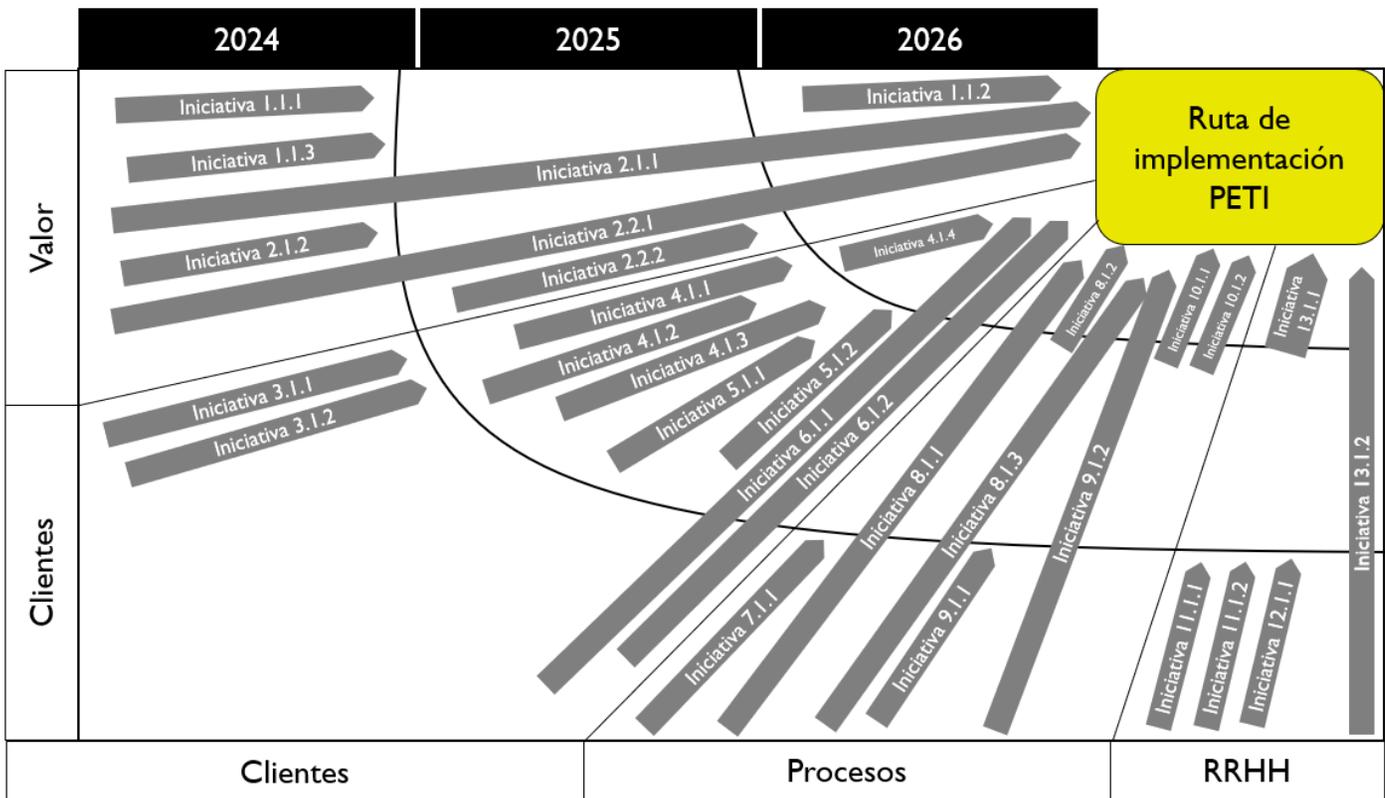


Ilustración 5: Hoja de ruta para la implementación de las iniciativas.

Es importante recalcar, que el Plan Estratégico de TI debe ser revisado de forma anual para asegurar el cumplimiento de la estrategia optimizar los recursos tecnológicos para ejecutar cada una de las iniciativas propuestas.

# RIESGOS ESTRATÉGICOS

La valoración del riesgo en una institución se lleva a cabo para proteger el patrimonio de cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; así como para exigir confiabilidad y oportunidad de la información, garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Toda organización del sistema financiero nacional, de acuerdo con lo indicado por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), debe establecer y mantener en funcionamiento un proceso para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con actividades de la institución. Por lo tanto, para la valoración de los riesgos estratégicos de la Unidad de TI, se utilizó lo establecido en el Marco de Gestión de Integral de Riesgos.

Debido a lo anterior, se utilizaron los criterios descritos en la Ilustración 5 para la valoración de probabilidad y los criterios descritos en la Ilustración 6 para la valoración del impacto.

PROBABILIDAD	
Muy probable	90%
Bastante probable	70%
Probable	50%
Poco probable	30%
Improbable	10%

Ilustración 5: Criterios de probabilidad.

IMPACTO	
Muy alto	5
Alto	4
Moderado	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Ilustración 6: Criterios de impacto.

De esta forma, y con base en lo anterior, se establece el nivel de riesgo de la siguiente manera:

Nivel del riesgo residual	
10 a 349	Bajo (aceptable)
350 a 699	Medio (precauciones)
700 a 1350	Alto (inaceptable)

Ilustración 7: Nivel de riesgo residual.

Así, para la evaluación de riesgos se identificaron 38 riesgos, de los cuales 12 dieron como resultado del nivel de riesgo residual Medio. En la Tabla 37 se muestran los riesgos identificados y la valoración realizada a cada uno.

#	RIESGOS ESTRATÉGICOS	P	I	RI	¿FUNCIONA EL CONTROL?	RR
1	Alineamiento pobre entre la estrategia de negocio y la de TI.	30	4	120	Funciona	Bajo
2	Desalineación de las métricas de desempeño con la estrategia de TI a largo plazo.	30	3	90	Funciona	Bajo
3	Inexistencia de análisis comparativo con instituciones similares.	70	2	140	No existe o No funciona	Medio
4	Cambios inesperados en la industria de la institución.	90	3	270	Funciona parcialmente	Medio
5	Cambios macroeconómicos o volatilidad de los mercados financieros.	70	4	280	Funciona	Medio
6	Rendimientos inferiores a lo esperado.	30	4	120	Funciona	Bajo
7	Inestabilidad política que afecte la gestión y regulación de los fondos.	50	4	200	No existe o No funciona	Medio
8	Cambios legales o regulatorios adversos (multi-jurisdiccionales).	50	4	200	Funciona parcialmente	Medio
9	Incumplimiento de leyes y regulaciones específicas del país y la jurisdicción.	30	4	120	Funciona	Bajo
10	Objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional inalcanzables o poco realistas.	30	3	90	Funciona	Bajo
11	Incapacidad para identificar oportunidades de alianzas.	30	3	90	Funciona parcialmente	Medio

<b>12</b>	Cambios adversos inesperados en la demanda o en las preferencias de los clientes.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>13</b>	Cambios en la estructura demográfica que afecta la cantidad de contribuyentes y beneficiarios.	30	3	90	Funciona parcialmente	Medio
<b>14</b>	Incapacidad para mantener la consistencia en la provisión de los servicios de TI.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>15</b>	Incapacidad de mantener y/o mejorar la participación de mercado debido a la falta de innovación de TI.	30	2	60	Funciona parcialmente	Bajo
<b>16</b>	Incapacidad de generar nuevos productos o servicios de TI.	30	2	60	Funciona parcialmente	Bajo
<b>17</b>	Consideración inadecuada de los factores externos de la institución.	30	2	60	Funciona	Bajo
<b>18</b>	Incapacidad para identificar una visión clara del estado final para las alianzas.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>19</b>	Fracaso para lograr sinergias en las fusiones o alianzas.	30	2	60	Funciona	Bajo
<b>20</b>	Inadecuada planificación para gestionar adecuadamente la obsolescencia de la infraestructura y sistemas.	50	2	100	Funciona	Bajo
<b>21</b>	Falta de recursos para actualizar y renovar el hardware y software obsoleto.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>22</b>	Desarrollo, pruebas y despliegue ineficaz de tecnología asociada al cumplimiento de objetivos estratégicos.	30	4	120	Funciona	Bajo
<b>23</b>	Falta de alineación de las inversiones de TI con la estrategia de la institución.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>24</b>	Arquitectura de TI no alineada con la estrategia de la institución.	30	2	60	Funciona parcialmente	Bajo
<b>25</b>	Inadecuada implementación de tecnología alineada a la estrategia de la institución.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>26</b>	Acuerdos de servicios de TI inconsistentes con los objetivos de la institución.	30	2	60	Funciona	Bajo
<b>27</b>	Alianzas tecnológicas inapropiadas.	30	2	60	Funciona	Bajo
<b>28</b>	Personal insuficiente para gestionar las Tecnologías de Información.	30	3	90	Funciona	Bajo

<b>29</b>	Dificultad para encontrar y retener talento.	30	3	90	Funciona parcialmente	Medio
<b>30</b>	Definición de planes o proyectos no alcanzables y sin considerar los recursos actuales de TI.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>31</b>	Sistemas que no cumplen ni satisfacen los requerimientos institucionales.	30	3	90	Funciona	Bajo
<b>32</b>	Dependencia de terceros (proveedores) para brindar los servicios de TI.	50	4	200	Funciona	Medio
<b>33</b>	Falta de formalización de grupos-comités a nivel institucional para la toma de decisión a nivel de TI.	30	3	90	No existe o No funciona	Medio
<b>34</b>	No existe una comunicación clara y concisa de los lineamientos estratégicos de TI.	30	3	90	No existe o No funciona	Medio
<b>35</b>	Falta de una estructura organizacional de TI definida.	70	3	210	Funciona parcialmente	Medio
<b>36</b>	Fallos en los sistemas tecnológicos o interrupciones no planeadas que afecten la operativa.	30	4	120	Funciona	Bajo
<b>37</b>	Conflictos de interés y falta de transparencia en la toma de decisiones.	30	4	120	Funciona	Bajo
<b>38</b>	Comunicación deficiente entre los equipos internos que puede resultar en falta de alineación.	30	3	90	Funciona	Bajo

Tabla 37: Identificación y evaluación de riesgos estratégicos.

Donde,

P: Probabilidad.

I: Impacto.

RI: Riesgo inherente.

RR: Riesgo residual.

Seguidamente, según los resultados obtenidos de la evaluación de los riesgos estratégicos, se presentan los planes de acción para aquellos que quedaron en la categoría de Medio.

<b>RIESGO # 3</b>		
<b>NOMBRE:</b> Inexistencia de análisis comparativo con instituciones similares.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> No se han realizado análisis comparativos que permitan recopilar información con respecto a cumplimiento de mejores prácticas, oportunidades de mejora en la gestión de TI, provisión de servicios, entre otros.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Coordinador de la Unidad de TI.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Implementar el marco de trabajo definido para la gestión de TI que alinee los procesos con las mejores prácticas y estándares reconocidos.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un proceso formal de benchmarking con Fondos de pensiones u otras instituciones con características similares, con el fin de comparar las prácticas y resultados para identificar brechas y oportunidades para mejorar la gestión de TI.</li> <li>2. Contar con el apoyo de consultores especializados para llevar a cabo un análisis comparativo, con el propósito de proporcionar información valiosa sobre las mejores prácticas en la industria y ayudar a identificar áreas donde la Unidad de TI puede mejorar su desempeño.</li> </ol>		

Tabla 38: Acciones de mitigación # 1.

<b>RIESGO # 4</b>		
<b>NOMBRE:</b> Cambios inesperados en la industria de la institución.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Cambios que puedan presentarse que potencialmente afecten la estrategia a largo plazo de la Unidad de TI.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir prácticas formales para gestionar riesgos relacionados con cambios inesperados en la industria, asegurando que se definen las responsabilidades y las actividades de identificación, evaluación y mitigación de riesgos.</li> <li>2. Mantener un proceso de comunicación proactivo para mantener a las partes interesadas informadas sobre cambios significativos que deben ser considerados.</li> </ol>		

Tabla 39: Acciones de mitigación # 2.

<b>RIESGO # 5</b>		
<b>NOMBRE:</b> Cambios macroeconómicos o volatilidad de los mercados financieros.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Cambios potenciales que se materialicen e impacten la estabilidad financiera del Fondo.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considerar la adquisición de sistemas avanzados para monitorear riesgos financieros que consideren análisis predictivos y modelado financiero para pronosticar escenarios de mercado para determinar cómo podrían afectar las inversiones del Fondo.</li> <li>2. Contar con herramientas que permitan recopilar, procesar y analizar datos financieros y económicos para identificar patrones y tendencias.</li> </ol>		

Tabla 40: Acciones de mitigación # 3.

<b>RIESGO # 7</b>		
<b>NOMBRE:</b> Inestabilidad política que afecte la gestión y regulación de los fondos.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Eventos a nivel político que deban ser considerados para responder de manera oportuna.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.		

<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorear de manera recurrente el entorno político tanto a nivel local como global para identificar cambios potencialmente disruptivos que impacten la gestión de TI.</li> <li>2. Desarrollar una estrategia de gestión de riesgos políticos que incluya la identificación, evaluación de impacto y planificación de contingencias para situaciones políticas inestables.</li> </ol>

Tabla 41: Acciones de mitigación # 4.

<b>RIESGO # 8</b>		
<b>NOMBRE:</b> Cambios legales o regulatorios adversos.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Desconocimiento de cambios en las leyes y/o regulaciones aplicables a TI.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Contar con procesos y controles que permitan asegurar el cumplimiento regulatorio.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar de manera periódica los cambios en las leyes y/o regulaciones aplicables a TI que pueden afectar directa o indirectamente la gestión de la Unidad de TI.</li> <li>2. Definir planes o acciones mitigantes para los cambios presentados en las leyes y/o regulaciones que impacten a TI.</li> </ol>		

Tabla 42: Acciones de mitigación # 5.

<b>RIESGO # 11</b>		
<b>NOMBRE:</b> Incapacidad para identificar oportunidades de alianzas.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Falta de un proceso y criterios que se enfoquen en la búsqueda de mejores opciones para crear alianzas.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>		

Gestionar la relación entre la Unidad de TI y sus socios claves que asegure un enfoque en el logro de una meta común.
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar mecanismos para identificar oportunidades de mejora que puedan ser satisfechas por nuevos socios.</li> <li>2. Monitorear el entorno externo para identificar socios potenciales.</li> </ol>

Tabla 43: Acciones de mitigación # 6.

<b>RIESGO # 13</b>		
<b>NOMBRE:</b> Cambios en la estructura demográfica que afecta la cantidad de contribuyentes y beneficiarios.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Poca adaptación a los cambios que se presentan a nivel demográfico que impactan la estabilidad del Fondo dada la dependencia que existe con los contribuyentes.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Fomentar la adopción de tecnologías innovadoras que apoyen la solidez y solvencia del Fondo.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar constantemente la composición demográfica de los contribuyentes y los beneficiarios, para identificar tendencias y anticipar cambios en la estructura demográfica.</li> </ol>		

Tabla 44: Acciones de mitigación # 7.

<b>RIESGO # 29</b>		
<b>NOMBRE:</b> Dificultad para encontrar y retener talento.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Falta de iniciativas que se enfoquen en el reconocimiento y desarrollo de habilidades del personal.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Por definir.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Fortalecer las habilidades y competencias técnicas del equipo de TI para abordar los desafíos actuales y futuros.		

<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar soluciones de gestión de talento que faciliten el seguimiento y desarrollo del personal, identificando a los colaboradores que cuentan con habilidades críticas para idear estrategias que ayuden con la retención.</li> <li>2. Desarrollar programas de desarrollo profesional que incluyan la capacitación en tecnología y la adquisición de habilidades relevantes.</li> <li>3. Definir estrategias de reconocimiento basadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño.</li> </ol>

Tabla 45: Acciones de mitigación # 8.

<b>RIESGO # 32</b>		
<b>NOMBRE:</b> Dependencia de terceros (proveedores) para brindar los servicios de TI.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Provisión de servicios de TI impactada o limitada por la dependencia de terceros.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Coordinador de la Unidad de TI.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Analizar las necesidades de terceros y definir contratos que permitan cumplir con la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los acuerdos o contratos existentes con los terceros para identificar oportunidades de mejora o incumplimientos.</li> <li>2. Analizar la información del desempeño de los terceros y los servicios proporcionados y definir las acciones correctivas que permitan mejorar la entrega de los servicios.</li> </ol>		

Tabla 46: Acciones de mitigación # 9.

<b>RIESGO # 33</b>		
<b>NOMBRE:</b> Falta de formalización de grupos-comités a nivel institucional para la toma de decisión a nivel de TI.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Inexistencia de Comités o bien estructuras formales para la toma de decisiones en la Unidad de TI.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Coordinador de la Unidad de TI.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b>		

Determinar las acciones necesarias para crear un sistema de gobierno que sea un socio estratégico para garantizar el soporte y alineación con los objetivos institucionales.

**ACCIONES DE MITIGACIÓN**

1. Definir los aspectos administrativos que deben seguirse para la creación de un Comité que se encargue de dirigir la toma de decisiones en la Unidad de TI.
2. Elaborar un reglamento donde se establezcan los roles y responsabilidades del personal que formará parte del Comité.

Tabla 47: Acciones de mitigación # 10.

<b>RIESGO # 34</b>		
<b>NOMBRE:</b> No existe una comunicación clara y concisa de los lineamientos estratégicos de TI.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Falta de un proceso formal de comunicación relacionados con temas estratégicos de la Unidad de TI.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Coordinador de la Unidad de TI.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:</b> Implementar estrategias de comunicación proactiva con las partes interesadas.		
<b>ACCIONES DE MITIGACIÓN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los principios de comunicación que guíen los mensajes, el alcance, la periodicidad, las audiencias hacia quien se dirige el mensaje y demás aspectos relevantes para garantizar una comunicación clara y concisa.</li> <li>2. Monitorear que se lleva a cabo la comunicación de los lineamientos estratégicos de TI, así como actualizaciones o cambios relacionados con la estrategia.</li> </ol>		

Tabla 48: Acciones de mitigación # 11.

<b>RIESGO # 35</b>		
<b>NOMBRE:</b> Falta de una estructura organizacional de TI definida.	<b>NIVEL DE RIESGO:</b>	Medio
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Inexistencia de una estructura en la Unidad de TI según los roles y responsabilidades requeridos para una adecuada gestión de TI.		
<b>DUEÑO DEL RIESGO:</b> Coordinador de la Unidad de TI.		

**OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:**

Optimizar la estructura del equipo de TI para maximizar la eficiencia, distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración.

**ACCIONES DE MITIGACIÓN**

1. Revisión de los roles y responsabilidades actuales y los requeridos según lo establecido en las buenas prácticas, con el fin de identificar brechas y cambios necesarios.
2. Definición y asignación de roles y responsabilidades según las habilidades y competencias requeridas para cada rol.

Tabla 49: Acciones de mitigación # 12.

# PLAN DE DIVULGACIÓN

El plan de divulgación es un mecanismo que permite detallar las actividades de comunicación necesarias para asegurar que las partes interesadas de la JUNAFO obtengan el mensaje correcto sobre la estrategia de la Unidad de TI de manera adecuada y en el tiempo preciso. Así, la importancia de contar con un plan de divulgación del PETI radica en lo siguiente:

- Asegura que los mensajes hacia los interesados son consistentes con los objetivos estratégicos establecidos.
- Garantiza que la comunicación es adecuada y se realiza a tiempo.
- Reduce la posibilidad de perder mensajes importantes.
- Promueve cambios en la estrategia basados en la retroalimentación recibida por parte de los involucrados.

Para la formulación del plan de divulgación del PETI se deben considerar los siguientes factores:

**I. Alcance:**

El PETI abarca las cuatro perspectivas a saber: Valor, Clientes, Procesos y Recursos Humanos; por lo tanto, el plan de divulgación debe establecer los mecanismos de comunicación adecuados para cubrir las actividades que apoyen los objetivos estratégicos.

## 2. Estrategia:

Los elementos filosóficos determinados para la Unidad de TI contribuyen en su proyección como un socio estratégico enfocado en la prestación de servicios y soluciones innovadoras para la institución. Así, para el desarrollo del plan de divulgación, se consideran las cuatro actividades principales que se representan en la Ilustración 8.

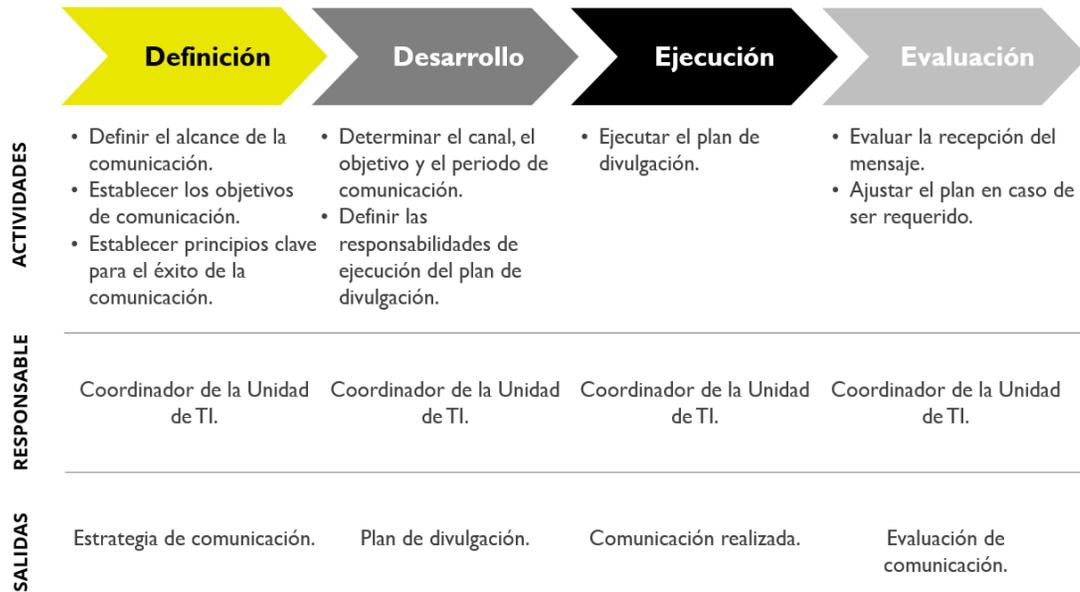


Ilustración 8: Estrategia de comunicación.

### 2.1 Definición de la estrategia de comunicación:

La definición de la estrategia considera los objetivos, alcance y principios clave para la comunicación exitosa del PETI. De esta forma, se debe determinar un plan de trabajo que detalle todas las actividades de comunicación necesarias para dar a conocer el PETI, además de las iniciativas asociadas, de forma tal que permitan asegurar que los involucrados obtengan el mensaje correcto, de manera adecuada y en el tiempo correspondiente.

La Unidad de TI debe incorporar en el plan de trabajo las actividades de comunicación requeridas para cada acción estratégica a ejecutar. Dichas actividades podrán ser identificadas en la fase de planificación, previo a la ejecución de la acción estratégica.

**Objetivo:** Proporcionar la estrategia para comunicar el PETI a los colaboradores de JUNAFO para promover el compromiso en la ejecución y seguimiento del propósito estratégico planteado.

**Objetivos Específicos:**

- Comunicar los principales aspectos del PETI.

- Determinar las técnicas de comunicación por utilizar para realizar la divulgación del plan.
- Asegurar el conocimiento del PETI con las partes interesadas, así como la actualización y vigencia de este para el periodo 2023 al 2026.

Principios y guías clave:

- Permear la información al personal impactado de la institución.
- Usar mensajes, formatos y acciones consistentes.
- Apalancarse de los esquemas de comunicación institucionales.
- Comunicar la información relevante en el momento oportuno.
- Promover el compromiso de las partes involucradas para el logro de la estrategia.

## 2.2 Desarrollo del plan de divulgación:

Corresponde a la lista de tareas, responsables e involucrados en la comunicación del PETI, tomando en consideración aspectos de recursos, materiales, canales de comunicación, plazos, entre otros.

Canales de comunicación, contenidos y responsables: Existen diversos canales de comunicación entre los cuales se destacan sesiones presenciales, teléfono, comunicados impresos, correos electrónicos, entre otros. Es importante considerar que la comunicación del PETI es responsabilidad del Coordinador de la Unidad de TI.

En la siguiente tabla se muestran los medios, contenidos, responsables y periodicidad en la cual se pueden hacer las comunicaciones respectivas.

MEDIO	CONTENIDO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión de TI.</li> <li>• Mapa estratégico.</li> <li>• Objetivos estratégicos de TI.</li> <li>• Detalle de iniciativas a realizar.</li> <li>• Ruta de implementación.</li> <li>• Avances semestrales del cumplimiento de la estrategia.</li> </ul>	Coordinador de la Unidad de TI	Semestral
Sesiones presenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales elementos identificados en el análisis de entorno.</li> <li>• Principales elementos identificados en el análisis de situación actual.</li> <li>• Marco filosófico de la Unidad de TI.</li> <li>• Objetivos estratégicos de TI.</li> </ul>	Coordinador de la Unidad de TI	Anual

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas identificadas.</li> <li>• Ruta de implementación.</li> </ul>		
Documentos impresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión de TI.</li> <li>• Mapa estratégico.</li> <li>• Ruta de implementación.</li> </ul>	Coordinador de la Unidad de TI	Anual
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación del PETI.</li> <li>• Actualizaciones del PETI (en caso de que se presenten).</li> </ul>	Coordinador de la Unidad de TI	Semestral

Tabla 50: Canales de comunicación del PETI.

### 2.3 Ejecución del plan de divulgación:

Durante esta actividad se ejecutan las actividades descritas en el plan de divulgación que contemplan las sesiones de comunicación y la comunicación de los mensajes. Es importante dejar evidencia sobre la realización de estas actividades.

### 2.4 Evaluación de la comunicación:

La evaluación busca medir la efectividad de la comunicación para determinar si los mensajes están alcanzando a la audiencia deseada, son comprendidos y la respuesta es positiva. Por tanto, es recomendable que la Unidad de TI establezca indicadores que permitan llevar a cabo esta evaluación, se brinde seguimiento y se tomen las acciones respectivas en caso de que corresponda.

Anexo I: Consolidado de talleres

Iniciativas

ANEXOS