

Formulario de Presentación de un Programa Iberoamericano

1. DATOS GENERALES

Nombre del Programa

Programa Iberoamericano para el fomento y desarrollo de los Videojuegos - IberVideojuegos

País/es u organismo iberoamericano que propone/n el Programa

Argentina y SEGIB

Países participantes

Área Prioritaria a la que pertenece

Espacio Cultural Iberoamericano (ECI)

Objetivo de Desarrollo Sostenible al que contribuye el Programa

ODS 9.b; ODS 8.3

Ubicación de la Unidad Técnica del Programa

La Unidad Técnica será designada por el Consejo Intergubernamental en su primera reunión.

Fecha de presentación a la SEGIB

Junio 2023

Fecha de inicio del Programa

Enero de 2025

Fecha de finalización del Programa

Diciembre de 2030, prorrogable

Presupuesto comprometido total (€ / \$)

También se podrá obtener otras fuentes de financiamiento, sea con la incorporación de nuevos países o de otras instituciones internacionales.

Recursos técnicos, humanos y materiales comprometidos

El Consejo Intergubernamental, en su primera reunión, establecerá los recursos técnicos, humanos y materiales.

1.DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA

Programa Iberoamericano para el fomento y desarrollo de los videojuegos - IberVideojuegos

1.Contexto y Justificación del Programa

El Programa para el fomento y desarrollo de los videojuegos se plantea como un proyecto multilateral de cooperación técnica y financiera destinado a fortalecer el desarrollo de la industria de los videojuegos de la región iberoamericana, a fin de contribuir con su consolidación como un sector estratégico en expansión que promueve el desarrollo económico, la generación de empleo y de divisas, con un gran potencial exportador.

Pese al crecimiento registrado en los últimos años se trata de una industria joven que presenta una serie de factores diferenciales como: una alta potencialidad de crecimiento; el alto valor agregado que al desarrollarse facilita la adopción de nuevas tecnologías; las posibilidades crecientes de exportaciones de bienes y servicios basados en el conocimiento contribuyendo a diversificar la oferta exportadora; la generación de empleos de alta y baja calificación a lo largo de la cadena productiva, reduciendo la brecha de género, entre otros. Además, el desarrollo de este ecosistema se expande desde el entretenimiento hasta convertirse en una herramienta educativa que contribuye a la sensibilización sobre diferentes problemáticas sociales.

Los principales mercados en la industria de los videojuegos a nivel mundial se encuentran en China, Estados Unidos y Japón. El tamaño del mercado de juegos se estima en 272,86 mil millones de dólares para 2024, y se espera que continúe creciendo a una tasa compuesta anual del 9,32% durante el período 2024-2029¹. En Iberoamérica los ingresos por el sector de videojuegos han crecido notablemente; en el año 2022 Brasil se posicionó como principal mercado del sector, seguido por México, Chile y Colombia; se estima que Brasil ingresó alrededor de 2.340 millones de dólares, México cerca de 1.670 millones de dólares y Chile unos 650 mil millones de dólares². En el caso de Argentina, el sector emplea unos 2.000 profesionales y sólo en el año 2021 la industria facturó 86 millones de dólares, además, el 74% de esta producción se exporta a otras partes del mundo³. En España la industria representa un 0,11% del PIB y emplea de manera directa unas 9.000 personas lo que supone un impacto sobre la economía de 3.577 millones de euros⁴.

Por otro lado, los deportes electrónicos (eSports, e-sports) como competencia de videojuegos organizadas a nivel profesional son un segmento de la industria que ha ido posicionándose como una oportunidad laboral para personas desarrolladoras y jugadoras. Además, es un espacio de interés para el sector privado principalmente por el atractivo y el espectáculo que un evento de esas magnitudes representa atrayendo un significativo número de personas espectadoras. A partir de la década de 1990, los videojuegos pasaron de ser un pasatiempo ocasional para convertirse en un deporte profesional organizado.

¹ Fuente: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-gaming-market>

² Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/1075051/mercados-lideres-sector-videojuegos-america-latina-por-pais/>

³ Fuente: <https://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?id=4403>

⁴ Fuente: <https://www.aevi.org.es/web/la-industria-del-videojuego/en-espana/>

Actualmente, los deportes electrónicos son una industria que, según un informe de Grand View Research, alcanzará los mil millones de dólares en 2023, con una tasa de crecimiento anual compuesta del +15.7% entre 2020 y 2027⁵. Por lo anterior, el Consejo Intergubernamental podrá considerar incluir en su plan operativo anual o planificación estratégica acciones relativas al desarrollo los deportes electrónicos. Se podrá considerar el apoyo a la participación de estudios de videojuegos en espacios internacionales para la promoción del sector y sus proyectos, incluyendo, según ciertas características (que contenga espacios de mercado en su dinámica, por ejemplo) competencias de videojuegos ya que en algunos países iberoamericanos también se estimula esta vertiente desde la política pública.

En materia de inclusión social, en los últimos años los videojuegos han contribuido a visibilizar y sensibilizar, a través de un abordaje inclusivo y educativo, en temáticas relacionadas con la identidad de género, la promoción de la diversidad y de la multiculturalidad.

Los últimos relevamientos de datos indican que las mujeres, para el 2017, representaban el 46% del consumo final de videojuegos y existen comunidades de jugadoras con importante presencia en la región. Por ejemplo, en Brasil el 51% de personas jugadoras son mujeres y lo mismo en Estados Unidos. Asimismo, hay un importante número de empresas desarrolladoras comprometidas con la igualdad de género que cuentan con profesionales mujeres y hombres en condición de paridad. A pesar de lo anterior, de los 22 videojuegos más vendidos en los últimos años, el 80% tiene como protagonista a un hombre, mientras que el 20% restante son criaturas inventadas (BID, p.199)⁶. Los videojuegos han estado principalmente asociados a la masculinidad teniendo hombres como protagonistas mientras que las mujeres son relegadas a un rol pasivo, a la necesidad de ser rescatadas y, cuando son protagonistas su imagen está hipersexualizada lo que proyecta acciones sexistas que menoscaban el valor de protagonistas femeninas frente a los protagonistas masculinos (BID). La narrativa y contexto de las realidades virtuales de los videojuegos continúan siendo eslabones débiles en lo que refiere a la inclusión del enfoque de género.

Los días 13 y 14 de septiembre del 2023 se realizó un seminario a solicitud de los países de Iberoamérica en el marco de la reunión de presentación del proyecto que tuvo lugar el 22 de junio. La actividad tuvo como fin generar un espacio de difusión e intercambio para comprender la composición de la cadena de valor del sector, las etapas del desarrollo de un videojuego y analizar la coyuntura del sector desde la óptica del sector público, de las asociaciones, comunidades, emprendedores, distribuidoras y publicadoras que actúan en el proceso de creación. Por otro lado, se trató de un ámbito de reflexión sobre herramientas, estrategias focalizadas y de las políticas públicas orientadas al sector videojuegos en Iberoamérica bajo la lógica de la cooperación cultural regional.

Para la preparación del seminario se envió un formulario⁷ con el fin de recabar información acerca del sector en los países de Iberoamérica haciendo énfasis en los siguientes aspectos: legislación, políticas públicas, relación con otras entidades públicas y con el propio sector. Lo anterior permite identificar a las instituciones competentes y el estado del sector en los países para poder elaborar esta propuesta de documento de formulación para el programa de cooperación que, con cierto equilibrio, pueda dar respuesta o, al menos, fortalecer

⁵ Fuente: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/>

⁶ Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Los videojuegos no son un juego.

⁷ Los países que respondieron a la encuesta fueron once: Argentina, Colombia, Costa Rica, Honduras, España, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

aquellos aspectos necesarios para impulsar el crecimiento del sector en el país.

En lo que respecta a leyes para el sector de videojuegos ningún país identifica marcos normativos específicos. La legislación aplicable consiste en algunos artículos puntuales para el sector incluidos en otras leyes en torno a la propiedad intelectual, la economía del conocimiento y del sector audiovisual. Sin embargo, se impulsa una variedad de iniciativas públicas, a saber, Mercados de Industrias Culturales/Creativas, programas centrados en el sector y todas sus capacidades, fondos concursables, laboratorios, incentivos económicos, mesas de coordinación. Es destacable que en las relaciones con otras entidades públicas se identifican diferentes instituciones del estado que colaboran en acciones vinculadas al sector. La relación con el sector privado y las alianzas público-privado son muy importantes y la gran mayoría de los países de Iberoamérica las tienen e incluso dan una participación sustancial a los distintos agentes privados. En relación con las partidas presupuestarias algunos países iberoamericanos cuentan con fondos destinados al sector de los videojuegos, aunque también se financian determinadas acciones en el marco de programas más amplios generalmente vinculados al sector audiovisual.

La información recabada muestra un estado del sector de videojuegos muy heterogéneo entre los países iberoamericanos. En ese sentido, el programa de cooperación se asentará en las políticas culturales de promoción y apoyo para el desarrollo del sector. Además, podrá contribuir tanto al fortalecimiento de la legislación existente como a la creación de marcos normativos/leyes.

De la misma manera, teniendo en cuenta que la presencia de mano de obra calificada constituye uno de los principales factores para la consolidación y desarrollo del sector, el Programa promoverá acciones de formación y capacitación de recursos humanos junto con otros tipos de instrumentos que dinamicen el sector tanto a nivel nacional como su proyección internacional.

Asimismo, el Programa trabajará para la incorporación de la perspectiva de género en el sector desde un enfoque interseccional teniendo en cuenta los enfoques transversales de multiculturalidad y no discriminación.

2. Principios rectores del Programa

A determinar por los países, proponemos algunas ideas orientativas:

La Misión del Programa/Iniciativa es la de: Contribuir a la consolidación de los videojuegos como un sector estratégico que promueva el desarrollo económico, la generación de empleo y de divisas con un enfoque inclusivo.

La Visión del Programa/Iniciativa es la de ser reconocido y reconocerse como plataforma de cooperación iberoamericana referente en la construcción y consolidación de políticas públicas integrales eficaces para el impulso y desarrollo del sector de los videojuegos.

El Marco Conceptual del Programa/Iniciativa está centrado en las personas, promoviendo el impulso de videojuegos que favorezcan la inclusión, la igualdad de género y la multiculturalidad.

El Programa/Iniciativa asume los principios rectores de la cooperación

iberoamericana:

Horizontalidad

Transparencia

Apropiación

Armonización y alineamiento con los principios internacionales de eficacia de la ayuda al desarrollo.

2. Países participantes y ubicación de la Unidad Técnica

Los países participantes en el proceso de formulación fueron: Argentina, Colombia, Costa Rica, España, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

Los que finalmente se han integrado como **miembros con el compromiso del país y el pago de aportes son:**

La ubicación de la Unidad Técnica se establecerá en la primera reunión del Consejo Intergubernamental.

La Dirección Nacional de Integración Federal y Cooperación Internacional de la Secretaría de Cultura de la República Argentina manifiesta su firme intención de participar del programa, llevando a cabo la dirección de la Unidad Técnica, toda vez que contamos con las capacidades técnicas y la experiencia de los recursos humanos especializados en la temática

3. Destinatarios/as del Programa (directos/as e indirectos/as)

Se dirige a instituciones rectoras en el ámbito del desarrollo de videojuegos, profesionales de la industria, personas del ámbito académico, usuarios/as, universidades.

El colectivo meta indirecto del programa/iniciativa será la comunidad iberoamericana.

4. Objetivos

a. Objetivo General

Fortalecer el desarrollo de la industria de los videojuegos de la región iberoamericana.

b. Objetivos Específicos

Fortalecer las políticas públicas de promoción y regulación del sector.

Con este objetivo se pretende fortalecer a los países en los factores diferenciales que se identifican en la industria del videojuego. Para asegurar un impacto positivo del sector en el crecimiento económico del país es necesario la creación de estrategias nacionales, de políticas públicas, de incentivos y leyes que regulen el sector desde diferentes aspectos tales como propiedad intelectual, regulación laboral, acceso a las herramientas necesarias para el desarrollo de videojuegos. Asimismo, el programa promoverá el intercambio de conocimientos en materia legislativa, fiscal y de políticas públicas dirigidas al fomento del

sector y la adopción de una estrategia regional conjunta. Países como España, México, Brasil, Chile, Argentina o Uruguay presentan iniciativas que van desde beneficios fiscales hasta apoyos en diferentes etapas del desarrollo del videojuego, incluso apoyos para la participación en eventos internacionales, hasta una oferta educativa variada que incluye tanto formación a nivel terciario como programas educativos en etapa escolar. Alentar a un fortalecimiento del sector que lo posicione como motor económico puede, además, contribuir a subsanar el déficit existente en el desarrollo de otras habilidades no tradicionales.

Esta es una tarea a largo plazo, sin embargo, es fundamental comenzar ese proceso fortalecer y crear marcos normativos que regulen el sector y que puedan tener un impacto significativo en aspectos tan relevantes como la asignación presupuestaria, las condiciones laborales o la educación formal e informal que fomente el capital humano altamente calificado en las distintas partes de la cadena de valor. Por lo anterior, resulta relevante generar instancias de promoción al reconocimiento y puesta en valor de los profesionales del sector para facilitar, entre otros, el acceso al crédito y financiamiento para personas emprendedoras del sector.

Para todo lo anterior, una de las primeras tareas de este programa, será la elaboración de un diagnóstico actualizado y detallado para definir, en su caso, las prioridades en cuanto al orden de ejecución de los objetivos que se incluyan en el programa.

Contribuir a la mejora de la competitividad del sector y su posicionamiento internacional.

La industria de los videojuegos contribuye al crecimiento económico de los países como una industria cultural que aporta personal altamente especializado y calificado, así como una oferta y consumo de productos finales con alta demanda. Sin embargo, enfrenta una serie de desafíos muy heterogéneos entre los países de Iberoamérica a los que con este objetivo se pretende dar respuesta.

Asimismo, los Servicios tercerizados de procesos de conocimiento, un subsector de la industria de los videojuegos, que demanda conocimientos y habilidades altamente especializadas ha registrado un importante crecimiento en el sector de los servicios que implica formación no sólo en videojuegos y animación, sino en marketing digital, servicios legales, I+D. En ese sentido, la exportación de servicios es donde mejor se han desempeñado países de Iberoamérica y es una de las oportunidades de crecimiento dentro de una industria que está en constante expansión que permite especialización por sectores beneficiando de manera directa e indirecta profesionales y diversificando la oferta de servicios.

Para el logro de este objetivo se han de considerar, de manera global, las distintas fases presentes en la cadena de valor que son necesarias para obtener un videojuego. Para mejorar la competitividad del sector, el programa apoyará la formación técnica y profesional con el aumento de ofertas en educación ya que la falta de profesionales calificados sea por la escasez o nula oferta educativa, debe ser atendida para responder a la demanda que en las distintas etapas del desarrollo del videojuego pueden atender los países de Iberoamérica. Además, el desarrollo de videojuegos requiere de determinada infraestructura y tecnología que puede limitar la diversificación en la exportación de servicios si no es atendida lo que, en consecuencia, podría obstaculizar la mejora en la competitividad y el posicionamiento internacional.

Impulsar la valoración de los videojuegos como herramienta educativa, cultural y de inclusión social.

El objetivo busca que el desarrollo de videojuegos con fines educativos se fortalezca y diversifique para posicionarse como una herramienta innovadora e inclusiva. Los estudios sugieren que los videojuegos facilitan la interacción y los procesos de aprendizaje en etapa escolar y, muy especialmente, sirve a grupos con requerimientos especiales. La realidad virtual donde usuarias y usuarios interactúan cumple un rol socializador que sirve, a su vez, a sensibilizar acerca de temas vinculados a comunidades minoritarias, la promoción de la cultura y cuidado del patrimonio, la perspectiva de género, acoso escolar, el cuidado del medio ambiente. Los estudios sugieren que el desarrollo de videojuegos que incorporan colectivos minoritarios contribuye con un mensaje inclusivo, no discriminatorio y de respeto a las comunidades y su diversidad.

Además, el incentivo al uso de realidades virtuales y videojuegos se identifican como una oportunidad para desarrollar y estimular ciertas habilidades clave para el S. XXI y necesarias para el fortalecimiento de las industrias culturales y creativas.

Desde una perspectiva de los videojuegos como herramienta socioeducativa, el programa impulsará convocatorias con enfoque inclusivo para el diseño de contenidos didácticos y pedagógicos, realizará concursos y otras acciones que permitan movilizar tanto al programa como a otras instituciones, generando así alianzas público-privadas, promoviendo oportunidades para personas desarrolladoras a menor escala.

Se buscará priorizar el desarrollo de videojuegos con perspectiva de género y las capacitaciones, seminarios y otras actividades se diseñarán en línea con ello según lo establecido en el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana.

Resultados esperados. Líneas de Acción y Actividades

OE 1: Fortalecer las políticas públicas de promoción y regulación del sector	
R1.1: Fortalecidas capacidades de las personas responsables de la formulación de políticas públicas en esta materia	LA 1.1.1 Asistencias técnicas en formulación de leyes e instrumentos para el fomento del sector LA 1.1.2 Intercambio entre países para el fortalecimiento de capacidades Actividades: Asistencias técnicas, sistematización e intercambio de buenas prácticas, foros/encuentros, seminarios, formación/capacitación.
R1.2: Fortalecida la coordinación interinstitucional y el involucramiento de actores claves	LA 1.2.1 Elaboración diagnóstico del estado del sector y los actores involucrados LA 1.2.2 Impulso de intercambios
R1.3 Fortalecida la institucionalidad en los países	LA 1.3.1 Asistencias técnicas para la creación o fortalecimiento de unidades de videojuegos

OE 2: Contribuir a la mejora de la competitividad del sector y su posicionamiento internacional	
R2.1: Fortalecidas las capacidades de profesionales del sector	LA 2.1.1: Residencias y oferta de becas para la formación profesional LA 2.1.2 Convocatorias LA 2.1.3 Estudios de cadena de valor regional y potenciales mercados LA 2.1.4 Definición de acciones que ayudan al reconocimiento de los profesionales del sector.
R2.2: Incentivada la coproducción del sector	LA 2.2.1: Convocatorias para desarrollo total o parcial de videojuegos
	Actividades: formación/capacitación, seminarios, investigaciones, convocatorias, desarrollo de iniciativas conjuntas
OE 3: Impulsar la valoración de los videojuegos como herramienta educativa, cultural y de inclusión social.	
R3.1: Impulsada la incorporación de enfoques transversales en los videojuegos	LA 3.1.1: Formación en materia de género LA 3.1.2 Incorporación del enfoque de género en los instrumentos del programa LA 3.1.3 Incorporación de los enfoques de inclusión, no discriminación y multiculturalidad en los videojuegos Actividades: formación/capacitación, seminarios, investigaciones, convocatorias, desarrollo de iniciativas conjuntas

R 3.2 Difundida una visión de los videojuegos como herramientas educativas.

LA.3.2.1- Campañas para el fomento de buenas prácticas en el uso y desarrollo de videojuegos.

LA 3.2.1- Diseño de convocatorias para financiar el desarrollo de videojuegos con fines educativos

5. Metas e Indicadores de Seguimiento y de Resultado

Objetivos específicos

Número de países que elaboran una ley, reglamento, protocolo

Número de países que mejoran condiciones fiscales y tributarias

Número de estudios, agencias, asociaciones creadas con el apoyo del programa

Cantidad de MOU/Convenios firmados entre instituciones

Número de becas ofrecidas

Cantidad de ofertas educativas impulsadas con el apoyo del programa

Número de iniciativas conjuntas

Número de encuentros de intercambio de experiencias y aprendizajes recíprocos

Número de iniciativas de apoyo técnico llevadas a cabo

Número de participantes en estas iniciativas conjuntas

6. Cronograma general de ejecución del Programa

El cronograma de ejecución será aprobado como parte del Plan Operativo Anual correspondiente a 2025 en el momento que se celebre el primer Consejo Intergubernamental. Se llevará a cabo un Plan Estratégico en el que se detallarán los objetivos y resultados, incluidos los indicadores y las respectivas fuentes de verificación en línea con los objetivos marcados en este documento de formulación. Los Planes Operativos Anuales (POA) serán aprobados anualmente por el Consejo Intergubernamental y establecerán el cronograma anual de actividades. En el primer Consejo Intergubernamental, se aprobará el PE y el POA 2025.

7. Presupuesto general del Programa (€ / \$)

El programa o iniciativa deberá contar con recursos financieros, humanos y materiales que garanticen su viabilidad. Tal como recoge el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana, una vez puesto en marcha el programa o iniciativa, el Consejo Intergubernamental decidirá los baremos y la cuantía de las cuotas/ aportes financieros de los países adheridos, así como la posibilidad de contribuir con recursos humanos, técnicos y materiales.

1. Recursos Financieros. Compromiso de entre 50.000€ y 80.000€ para cumplir con requisitos del mínimo establecido en el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana correspondiente a 350.000€ anuales para garantizar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos.

2. Recursos materiales y humanos. Se definirá cuando se establezca la Unidad Técnica (UT) y sus responsabilidades.

8. Viabilidad y Sostenibilidad del Programa

Los países participantes aportarán la cuota preferentemente durante el primer semestre del año. Los REPPIS de cada país, previo acuerdo del Consejo Intergubernamental, procurarán otro tipo de aportaciones, incluidas las del sector privado, al Fondo común del programa. Además, realizarán las gestiones para la posible aportación de organismos internacionales de cooperación y de la banca de desarrollo regional.

Los costes operativos de funcionamiento de la Secretaría Técnica corren a cargo del país sede si así lo decide el Consejo Intergubernamental o, en su caso, se cubrirán los gastos operativos con un porcentaje de los recursos del fondo común del programa según lo establecido en el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana vigente.

El Consejo Intergubernamental, al aprobar el cronograma para los tres años iniciales tras la fase de lanzamiento, elaborará el Plan correspondiente de ingresos y gastos que garanticen la sostenibilidad futura.

9. Estructura organizativa del Programa

En conformidad con el Capítulo 5 del Manual Operativo (Organización y Estructura), el Programa contará con un Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica que garantizarán el desarrollo del Plan Operativo y el logro de los resultados establecidos y cumplirán las funciones establecidas para cada uno según el Manual Operativo. El Consejo Intergubernamental considerará la conveniencia de crear una Comisión Consultiva en el cual diferentes organizaciones internacionales y regionales que trabajan en áreas relacionadas con la industria del videojuego estarán representadas, así como Cámaras de videojuegos y otras instancias representativas de los estudios.

El Consejo Intergubernamental será formado por representantes competentes en materia de Desarrollo/Innovación, dirección de Industrias/Economía Creativa y audiovisual de los respectivos ministerios e instituciones nacionales de Cultura. Se reunirá al menos una vez al año, presencialmente, reuniéndose por medios virtuales siempre que uno de sus miembros lo considere conveniente.

10. Sinergias y articulación con la Conferencia Iberoamericana. Participación de otros actores.

El Consejo Intergubernamental considerará la conveniencia de crear un Comisión Consultiva, así como explorar sinergias con otros actores que trabajan en la temática, entre ellos, invitar a países observadores y observadores consultivos de la Conferencia Iberoamericana.

11. Visibilidad del Programa

El programa contempla la difusión de sus propias actividades y resultados, así como la promoción y visibilidad de la Cooperación Iberoamericana.

Siguiendo las orientaciones establecidas en el Manual Operativo, la visibilidad del Programa se llevará a cabo mediante: 1) El diseño de una estrategia de comunicación inclusiva dirigida a la creación y difusión de informaciones específicas sobre sus acciones, resultados y contribución a la Cooperación Iberoamericana;

2) Comunicación a SEGIB, dentro del plazo establecido, de las informaciones creadas para que

desarrolle las acciones previstas en el Plan Estratégico para la Visibilidad de la Cooperación Iberoamericana (PEVCI).

12. Plan Operativo Anual correspondiente al primer ejercicio del Programa

Una vez definido y reunido el Consejo Intergubernamental, se elaborará el Plan Estratégico (PE), que, en línea con lo reflejado en este documento de formulación, contendrá:

- Objetivos.
- Resultados.
- Líneas de acción.
- Actividades.
- Indicadores de resultados.
- Fuentes de verificación.

El Plan Estratégico se aterrizará en los Planes Operativos Anuales (POA) aprobados cada año. El primer POA corresponderá al 2025.