

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD PRESIDENCIA EJECUTIVA		Código: 75.00.001.2015
	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)		Versión: 4 Página 1/100
Solicitud de Cambio No: 3	Elaborado por: Grupo Multidisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 97

TABLA DE CONTENIDO

0	INTRODUCCIÓN	2
1	PROPÓSITO	3
2	ALCANCE.....	3
3	DOCUMENTOS APLICABLES.....	4
4	RESPONSABILIDADES.....	4
5	TÉRMINOS Y ABREVIATURAS.....	21
5.1	TÉRMINOS.....	21
5.2	ABREVIATURAS.....	33
6	DESCRIPCIÓN DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO	34
6.1	CICLO DE VIDA INTEGRAL	35
6.2	FUNCIONAMIENTO DE LA PILA DE INICIATIVA.....	36
6.2.1	Punto de partida para la Pila de iniciativa	36
6.2.2	Flujo del proceso para la Pila de iniciativa	38
6.3	FUNCIONAMIENTO DEL PORTAFOLIO	45
6.3.1	Iniciación del Portafolio.....	46
6.3.2	Planificación del Portafolio.....	49
6.3.3	Ejecución y optimización del Portafolio.....	52
6.3.4	Monitoreo y Control del Portafolio.....	55
6.4	FASE DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN	62
6.4.1	Etapa de definición	62
6.4.2	Etapa de desarrollo.....	66
6.4.3	Etapa de aprobación.....	74
6.5	FASE DE PROYECTO o ÉPICA	76
6.5.1	Flujo del método de gestión Predictivo	76
6.5.1	Flujo del método de gestión Ágil.....	79
6.5.3	Flujo del método de gestión Híbrido	84
6.6	FASE DE OPERACIÓN	87
6.6.1	Etapa de definición	88
6.6.2	Etapa de desarrollo.....	89
6.6.3	Etapa de aprobación.....	94
6.7	GESTIÓN INTEGRAL PARA COMPONENTES CORPORATIVOS	94
6.7.1	Características de un componente corporativo.....	94
6.7.2	Proceso para formalizar un componente corporativo	94
6.7.3	Gestión del presupuesto.....	95
6.7.4	Gestión del costo.....	96
6.7.5	Comunicación oficial a las partes interesadas	96
7	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	97
8	DEROGATORIA	97
9	VIGENCIA.....	97
10	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	97
11	CONTROL DE REGISTROS.....	97
12	CONTROL DE CAMBIOS.....	98
13	CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN	99
14	ANEXOS	100

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 2 de 100	

0 INTRODUCCIÓN

Ante el contexto en el que se encuentra el Grupo ICE, en adelante referido como el ICE y sus empresas, siendo una organización con personas, experiencias, comportamiento, preferencias, normas, procesos, marca, valores, historia, cultura y formas de hacer las cosas¹ que le diferencian de otras organizaciones, que además está en constante cambio y aprende éste y finalmente considerando que existe varias formas de hacer las cosas (según el contexto), se presenta de manera complementaria a la gestión predictiva, el concepto de disciplina ágil (Disciplined Agile en inglés), y el marco escalado SAFe Scaled Agile Framework® (SAFe®), como un conjunto de patrones de organización y flujo de trabajo que sirve para implementar prácticas ágiles a escala empresarial, es decir, buscar la evolución y no hacer una revolución conceptual, invitando a las personas a explorar nuevas formas de gestionar las acciones y que generen valor a la organización.

En este contexto único del ICE y sus empresas, se necesita ampliar las opciones en la “forma de trabajar (WOW de Way of Working)”, según la naturaleza de la necesidad y conforme a la situación en que los componentes y la organización se encuentre, siendo el modelo API adaptable y que guía la aplicación de diferentes marcos de trabajo.

Por lo tanto, el modelo API provee la base para que las personas, equipos y la organización den su mejor esfuerzo desde la situación actual en que se encuentren, pero con miras a mejorar continuamente, siempre en apego al Modelo de Gobierno Corporativo ICE y sus empresas, de forma que se atienda la Estrategia Corporativa ICE y sus empresas, incluyendo la homologación de algunas definiciones, formularios necesarios que busquen la obtención de beneficios específicos para llevar la gestión de los componentes a un ámbito integral desde la perspectiva estratégica, táctica y operativa.

Este documento promueve métodos y herramientas estándar con base en criterios de selección y priorización que disminuyan los sesgos y juicios de valor en la toma de decisiones. Lo anterior debido a que existen recursos limitados (personas, materiales y financieros).

Por otra parte, la gobernanza, representa un concepto para la creación de valor y uso eficiente de los recursos, brindando una transparencia de información que involucra el logro de resultados entre ciclos de vida aplicables a los dominios de la gestión de portafolio, estudios (iniciativas, casos de negocio o evaluación posterior), programas o tren, proyectos y épicas, a través de la estandarización, medición,

¹ WoW por Way Of Work, es adoptar lo que funciona y desechar lo que ya se ha probado no funciona

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 3 de 100	

control y mejora continua, para lograr una gestión eficiente y sostenible de cada uno de éstos.

Finalmente, debido a que las buenas prácticas están en constante evolución, así como también las actividades relacionadas que se ejecutan en la organización y la regulación existente por las partes interesadas, es necesario que este documento mantenga la mejora continua a través de comunidades de práctica y hacer cultura para poner en práctica este documento de manera correcta.

1 PROPÓSITO

Plantear el ciclo de vida para la gestión de las pilas de iniciativas, los portafolios del ICE y sus empresas, habilitando formas de trabajo según el contexto organizacional, ciclos de vida y métodos de gestión aplicables.

2 ALCANCE

Este procedimiento es de acatamiento obligatorio para el Consejo Directivo, Juntas Directivas de las empresas del ICE, Alta Gerencia del ICE y sus empresas, así como para todos los colaboradores del ICE y sus empresas en la gestión de portafolios, pilas de iniciativas y componentes en el ICE y sus empresas.

Si algún término, rol o dependencia que se menciona en este procedimiento, no lo tiene o se ejerce en alguna Gerencia del ICE o sus empresas con otro nombre, o del todo no existe, se deben homologar los términos, o asignar las funciones, responsabilidades o roles a otra dependencia.

Las responsabilidades para los roles establecidos en este procedimiento son complementarias para aquellas acordadas por el Consejo Directivo para el ICE y sus empresas, en los roles que les aplica.

De ser requerido en el ICE y sus empresas, los formularios descritos en este procedimiento pueden aplicarse en otras acciones ajenas a los Portafolios del ICE y sus empresas. Así mismo, se permite utilizar una solución digital oficial, como suplemento a algún formulario, y siempre que se garantice la correcta gestión de los campos originales del formulario aplicable, así como que permita la trazabilidad, confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información.

De haber dudas para interpretar algo de este procedimiento, estas deben resolverse a través de la OPTEV en primera instancia, pero de persistir la duda, se debe escalar a la OPEEV (a nivel corporativo) o la OPIEV (a nivel institucional).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 4 de 100	

3 DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	TÍTULO DEL DOCUMENTO
Ley 8292	Ley General de Control Interno
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización (RCO)
33.00.002.2017	Reglamento Ventas de Productos y Servicios No Regulados (VPSNR)
35.00.001.2011	Reglamento de alianzas estratégicas y otras formas de asociación empresarial
N/A	Reglamento Alianzas Estratégicas y Otras Formas de Asociación Empresarial ²
DNNI-RG-001	Reglamento de Asociaciones Empresariales de Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima
38.00.002.2010	Política para la Gestión del Portafolio y sus componentes Grupo ICE
38.00.002.2013	Política de Confidencialidad de la Información
28.00.001.2014	Política Corporativa para la Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión
20.00.001.2005	Procedimiento para la Gestión de Proyectos o Épicas (GPE)
75.00.002.2015	Procedimiento para la Gestión de Programas o Trenes Ágiles (GPrT)
75.00.003.2015	Procedimiento para la Selección y Clasificación (SC)
75.00.001.2021	Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo durante la fase de Proyecto o Épica (SCCFPE)
75.00.002.2021	Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo durante la fase de operación (SCCFO)
75.00.003.2021	Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo de Proyectos o Épicas Aprobados por Consejo Directivo (SCCPEACD)
33.00.002.2022	Procedimiento para la gestión de componentes del portafolio y otros trabajos en las soluciones digitales oficiales SAP
33.00.003.2022	Instructivo para la formalización de componentes, inversión menor y otros trabajos
28.00.002.2014	Instructivo Corporativo para la evaluación financiera de proyectos de Inversión.

4 RESPONSABILIDADES

4.1. Consejo Directivo

- 4.1.1. Aprobar y modificar el presente procedimiento, así como los relacionados al modelo API.
- 4.1.2. Revisar, ajustar y dar seguimiento a las recomendaciones de la gestión del Portafolio Corporativo que se eleven por parte de la Presidencia Ejecutiva.

² Normativa aplicable exclusivamente a CNFL

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 5 de 100	

- 4.1.3. Solicitar en cualquier momento, la clasificación como “estratégico” (bajo un concepto de oportunidad), a un caso de negocio o componente, utilizando criterios de costo, plazo, impacto financiero o contribución estratégica.
- 4.1.4. Tomar la decisión, para eliminar algún impedimento en algún caso de negocio o componente que ha sido clasificado para un seguimiento estratégico y que Presidencia Ejecutiva o Gerencias del ICE y sus empresas no pudo resolver antes de elevarse.

4.2. Juntas Directivas de las empresas del ICE

- 4.2.1 Revisar, ajustar y dar seguimiento a las recomendaciones de la gestión del Portafolio Gerencial que se eleven por parte de la Gerencia General.
- 4.2.2 Analizar y aprobar a la Gerencia General los componentes o caso de negocio que esta eleve, y sean clasificados estratégicos según la matriz de clasificación (ver F02-75.00.003.2015).
- 4.2.3 Otorgar de forma oportuna el visto bueno a las solicitudes de declaratoria de confidencialidad de su respectiva empresa, cuándo contenga información que cumpla con lo establecido por el artículo 35 de la Ley No. 8660.
- 4.2.4 Acatar y aplicar el presente procedimiento.

4.3. Presidencia Ejecutiva

- 4.3.1 Someter para revisión, ajuste o aprobación del Consejo Directivo el presente procedimiento.
- 4.3.2 Someter para revisión del Consejo Directivo, las recomendaciones de la gestión del Portafolio Corporativo, brindadas por la División de Estrategia.
- 4.3.3 Elevar para seguimiento y control por parte del Consejo Directivo un componente o caso de negocio, cuando estos sean clasificados estratégicos en la matriz de clasificación (ver F02-75.00.003.2015), antes o durante el proceso de autorización.
- 4.3.4 Dar el aval a los retos empresariales propuestos por la División de Estrategia.
- 4.3.5 Oficializar, con base en la recomendación de la División de Estrategia, al comité de irrupción, al comité de priorización de iniciativas y al comité de priorización del portafolio (todos con alcance corporativo).
- 4.3.6 Realizar o designar el área o persona que nombre y oficialice los siguientes roles (según corresponda al componente): Patrocinador del proyecto o programa, Gestor de producto (Product Management), Director del programa, Director del proyecto o Dueño producto.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 6 de 100	

4.4. División de Estrategia

- 4.4.1 Recomendar a Presidencia Ejecutiva las personas que puedan conformar el comité de irrupción, el comité de priorización de iniciativas y el comité de priorización del portafolio (todos con alcance corporativo).
- 4.4.2 Consolidar y gestionar el Portafolio corporativo, con base en componentes corporativos, y los portafolios gerenciales del ICE y sus empresas, y enviar a la Presidencia Ejecutiva las recomendaciones de la gestión del Portafolio Corporativo.
- 4.4.3 Someter para revisión de las Gerencias del ICE y sus empresas, las recomendaciones al plan y gestión del portafolio correspondiente.
- 4.4.4 Asegurar, el alineamiento estratégico para la pila de iniciativas y el portafolio con alcance corporativo.
- 4.4.5 Nombrar al “Designado de Portafolio Corporativo”.
- 4.4.6 Tomar la decisión directamente o bien, designar por escrito a las personas que así considere, para que tomen decisiones ante las opciones para valorar el estado y tipo de iniciativas o caso de negocio del apartado 6.2.2.4.
- 4.4.7 Elaborar las propuestas de modificaciones al procedimiento, que procuren la homologación corporativa para mantener un estándar, considerando las solicitudes que realicen la Gerencia General del ICE y las empresas del ICE y elevarlas a la Presidencia Ejecutiva para aprobación del Consejo Directivo.
- 4.4.8 Enviar al área de gestión del talento humano y desarrollo organizacional con copia a la Gerencia solicitante, el resultado del análisis técnico para el nombramiento temporal como director del proyecto en las que medie un pago adicional.
- 4.4.9 Aprobar las modificaciones a los formularios del procedimiento y mantenerlos actualizados con la versión correcta.
- 4.4.10 Oficializar el uso de soluciones digitales para automatizar métodos de gestión de componentes y otros formularios o instrumentos del modelo API, con base en la recomendación emitida de consenso entre la OPEEV y OPIEV.
- 4.4.11 Definir los mecanismos de gobernanza para el cumplimiento del presente procedimiento.

4.5. Gerencia General del ICE

- 4.5.1 Elevar al Consejo Directivo, a través de Presidencia Ejecutiva, un componente o caso de negocio, cuando estos sean clasificados estratégicos en la matriz de clasificación (ver F02-75.00.003.2015), antes o durante el proceso de autorización.
- 4.5.2 Oficializar al comité de irrupción, al comité de priorización de iniciativas y al comité de priorización del portafolio (todos con alcance institucional).
- 4.5.3 Nombrar al Designado de Portafolio de Gerencia General ICE.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 7 de 100	

- 4.5.4 Tomar la decisión directamente o bien, designar por escrito a las personas que así considere, para que tomen decisiones ante las opciones para valorar el estado y tipo de iniciativas o caso de negocio del apartado 6.2.2.4.
- 4.5.5 Remitir a la División de Estrategia propuestas de modificación al presente procedimiento, que procuren la homologación corporativa para mantener un estándar.
- 4.5.6 Velar por el cumplimiento del procedimiento por parte de sus dependencias.

4.6. Gerencia General de las empresas del ICE

- 4.6.1 Elevar a la Junta Directiva o Consejo de Administración, un componente o caso de negocio, cuando estos sean clasificados estratégicos según la matriz de clasificación (ver F02-75.00.003.2015), antes, durante o posterior al proceso de autorización.
- 4.6.2 Con la autorización de la Junta Directiva, elevar a la Presidencia Ejecutiva, el componente o caso de negocio, cuando estos sean clasificados estratégicos según la matriz de clasificación (ver F02-75.00.003.2015).
- 4.6.3 Oficializar al comité de irrupción, al comité de priorización de iniciativas y al comité de priorización del portafolio (todos con alcance gerencial).
- 4.6.4 Oficializar al Designado de Portafolio Gerencial.
- 4.6.5 Realizar o designar el área o persona que nombre y oficialice los siguientes roles (según corresponda al componente): Patrocinador del proyecto o programa, Gestor de producto (Product Management), Director del programa, Director del proyecto o Dueño producto.
- 4.6.6 Tomar la decisión directamente o bien, designar por escrito a las personas que así considere, para que tomen decisiones ante las opciones para valorar el estado y tipo de iniciativas o caso de negocio del apartado 6.2.2.4.
- 4.6.7 Remitir a la División de Estrategia propuestas de modificación al presente procedimiento, que procuren la homologación corporativa para mantener un estándar.
- 4.6.8 Velar por el cumplimiento del procedimiento por parte de sus dependencias.

4.7. Gerencias del ICE y sus empresas³

- 4.7.1 Aprobar el plan y gestión del portafolio gerencial (F02-75.00.001.2015) o designar a una persona que lo represente.
- 4.7.2 Asegurar, el alineamiento estratégico para la pila de iniciativas y el portafolio.
- 4.7.3 Dar el aval a los retos empresariales, que ayuden a potenciar la Estrategia del ICE y sus empresas.

³ Las siguientes responsabilidades les aplican a las empresas ICE, cuando sea la misma Gerencia General.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 8 de 100	

- 4.7.4 Oficializar al comité de irrupción y al comité de priorización de iniciativas (todos con alcance gerencial).
- 4.7.5 Oficializar al Designado de Portafolio y al comité de priorización del portafolio (cuando en la Gerencia se cuenta con un portafolio y una OPTEV).
- 4.7.6 Realizar o designar el área o persona que nombre y oficialice los siguientes roles (según corresponda al componente): Patrocinador del proyecto o programa, Gestor de producto (Product Management), Director del programa, Director del proyecto o Dueño producto.
- 4.7.7 Tomar la decisión directamente o bien, designar por escrito a las personas o dependencias que así considere, para que tomen decisiones ante las opciones para valorar el estado y tipo de iniciativas o caso de negocio del apartado 6.2.2.4 o cuando se requiera de un mayor análisis en las iniciativas, o elaborar estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar del apartado 6.4.1.1.
- 4.7.8 Tomar la decisión (en un máximo de 6 días hábiles) o elevar de manera jerárquica, para eliminar algún impedimento que el patrocinador del caso de negocio, patrocinador del proyecto, patrocinador del programa, dueño de negocio (Business Owner) o dueño de producto no pudo resolver.
- 4.7.9 Elevar a la División de Estrategia (previa coordinación del análisis técnico de los componentes con la OPTEV), la solicitud para el nombramiento temporal como director del proyecto⁴ en las que medie un pago adicional (si no media un pago adicional, la autorización del director del proyecto se puede definir en la Gerencia correspondiente).
- 4.7.10 Remitir a la División de Estrategia propuestas de modificación al presente procedimiento, que procuren la homologación corporativa para mantener un estándar.
- 4.7.11 Velar por el cumplimiento del procedimiento por parte de sus dependencias.

4.8. Comité de priorización de iniciativas

- 4.8.1 Nombrar a la persona que será el líder del comité, para que éste sea quien pueda:
 - 4.8.1.1 Convocar las reuniones a discreción y registrar o delegar a la persona para llevar las minutas de reunión.
 - 4.8.1.2 Dar respuesta a las solicitudes o consultas que se realicen en temas de la priorización.
 - 4.8.1.3 Mantener actualizado, priorizado y consolidado el priorizador, para la toma de decisiones a niveles superiores.
 - 4.8.1.4 Revalorar los cambios en el estado del priorizador de iniciativas.
 - 4.8.1.5 Firmar la “Matriz para la selección” (F01-75.00.003.2015). De haber un solicitante, se debe firmar en conjunto.

⁴ El nombramiento del director del proyecto se realiza como parte del proceso de autorización (ver apartado 6.3.1.1) y se ratifica en el formulario F06-75.00.001.2015 “Autorización del componente”.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 9 de 100	

4.9. Comité de priorización del Portafolio

4.9.1 Nombrar a la persona que será el líder del comité, para que pueda:

4.9.1.1 Convocar las reuniones a discreción y registrar o delegar a la persona para llevar las minutas de reunión.

4.9.1.2 Dar respuesta a las solicitudes o consultas que se realicen en temas de la priorización.

4.9.1.3 Mantener actualizado, priorizado y consolidado el priorizador, para la toma de decisiones a niveles superiores.

4.10. Comité de irrupción

4.10.1 Definir el plazo esperado de entrega del caso de negocio.

4.10.2 Nombrar al coordinador de formulación, patrocinador del caso de negocio.

4.10.3 Nombrar a la persona que será el líder del comité de irrupción (según la sesión que corresponda), para que esta persona pueda:

4.10.3.1 Convocar las reuniones a discreción y registrar o delegar a la persona que llevará las minutas de reunión.

4.10.3.2 Dar respuesta a las solicitudes o consultas que se realicen en temas de la sesión de irrupción.

4.10.3.3 Firmar el apartado “detalle de la decisión” que está al final del formulario F15-75.00.001.2015 “Solicitud para sesión de irrupción”.

4.10.3.4 En caso de variaciones a un caso de negocio, y estas afectan el tiempo de comercialización o el lanzamiento de un producto o servicio al mercado, debe revisar el impacto de lo acordado en el “registro de la sesión de irrupción” (**F01-75.00.001.2015**), se debe revisar con el fin para aprobar o rechazar una modificación.

4.11. Área de planificación⁵

4.11.1 Elaborar un mapa de ruta de la Gerencia correspondiente, para cumplir con la estrategia corporativa vigente.

4.11.2 Participar⁶ en los equipos de maduración de iniciativas, en sesiones de irrupción y casos de negocio según sea requerido.

4.11.3 Determinar qué de todo lo planificado en el mapa de ruta o cuáles iniciativas o casos de negocio, podrían gestionarse de manera interrelacionada, bajo el concepto de programa o tren ágil.

⁵ Según organización vigente, por lo que es importante que la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, indiquen a quien le corresponde este rol de planificación.

⁶ Puede ser el titular del área o alguien que represente a esta área.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 10 de 100	

4.12. Áreas financieras del ICE y sus Empresas ⁷

- 4.12.1 Nombrar al gestor de evaluación económico-financiera, una vez le sea solicitado este recurso por parte del coordinador de formulación.
- 4.12.2 Elaborar la evaluación financiera o actualizar la línea base efectivo incremental de un caso de negocio, en la fase de proyecto o épica, a solicitud del coordinador de formulación.
- 4.12.3 Participar en la evaluación posterior según los niveles de alertas como resultado del seguimiento y control durante la fase de operación, la fase de proyecto o épica, o bien, como resultado del plazo establecido en el caso de negocio.
- 4.12.4 Definir la metodología para la determinación de la tasa que se utilizará para descontar flujos.
- 4.12.5 Coordinar la definición y diseño de los modelos, normativa e instrumentos oficiales para la evaluación financiera de proyectos en todas las fases, así como el caso de las fusiones - adquisiciones, alianzas estratégicas y otras iniciativas.
- 4.12.6 El proceso de activos de la Gerencia de Finanzas o el área responsable de esta materia según se encuentre definido en las Áreas financieras de las Empresas ICE, deben determinar si lo enviado por el responsable del componente y el gestor de activos corresponde a costos capitalizables o de mantenimiento.

4.13. Designado del portafolio corporativo

- 4.13.1 Participar activamente en las sesiones periódicas convocadas por la OPEEV, que promuevan un lenguaje común, la correcta aplicación de la normativa existente, o atender temas solicitados por un tercero.
- 4.13.2 Con base en un análisis previo, debe firmar la matriz para la selección (F01-75.00.003.2015)⁸, la matriz para la clasificación (F02-75.00.003.2015) y la autorización del componente (F06-75.00.001.2015).
- 4.13.3 Aprobar el “plan y gestión del portafolio” (alcance corporativo) y sus registros, y enviar esto a las instancias de divulgación (ver apartado 6.3.4.2), en atención a la periodicidad establecida (ver apartado 6.3.4.1).
- 4.13.4 Someter para revisión y atención de los Designados del portafolio de cada una de las Gerencias, las recomendaciones previamente coordinadas con ellos, respecto al “plan y gestión del portafolio”, principalmente aquellas que comprometen los resultados clave y el cumplimiento del portafolio.
- 4.13.5 Actuar a nivel organizacional, para mejorar el porcentaje de cumplimiento en la matriz del portafolio (MAPO) y los “resultados clave” del “Plan y gestión del portafolio corporativo”.

⁷ Se refiere a las responsabilidades de dependencias ICE o dependencias de empresas ICE a cargo de estos procesos, así mismo, se comprenderá en adelante dicha delegación según corresponda la atención de determinado proceso.

⁸ De haber un solicitante, éste debe firmar la matriz para la selección.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 11 de 100	

- 4.13.6 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento, formularios y soluciones digitales oficiales.
- 4.13.7 Mantener la Matriz del Portafolio con alcance corporativo actualizada.

4.14. Designado del portafolio gerencial

- 4.14.1 Participar activamente en las sesiones periódicas convocadas por la OPEEV, que promuevan un lenguaje común, la correcta aplicación de la normativa existente, o atender temas solicitados por un tercero.
- 4.14.2 Con base en un análisis previo, debe firmar la matriz para la selección (F01-75.00.003.2015)⁹, la matriz para la clasificación (F02-75.00.003.2015) y la autorización del componente (F06-75.00.001.2015).
- 4.14.3 Aprobar el “plan y gestión del portafolio” y sus registros, y enviar esto a las instancias de divulgación (ver apartado 6.3.4.2), en atención a la periodicidad establecida (ver apartado 6.3.4.1).
- 4.14.4 Atender las recomendaciones previamente coordinadas con el Designado del portafolio corporativo, respecto al “Plan y gestión del portafolio”, principalmente aquellas que comprometen los resultados clave y el cumplimiento del portafolio, con el fin de plantear las acciones correspondientes a nivel de la Gerencia.
- 4.14.5 Actuar a nivel organizacional, para mejorar el porcentaje de cumplimiento en la matriz del portafolio (MAPO) y los “resultados clave” del “Plan y gestión del portafolio” (alcance gerencial).
- 4.14.6 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento, formularios y soluciones digitales oficiales.
- 4.14.7 Mantener la Matriz del Portafolio con alcance gerencial actualizada.

4.15. Oficina de Proyectos Estratégica y de Entrega de Valor (OPEEV)

- 4.15.1 Coordinar con los Designados del Portafolio y las OPEV según corresponda, sesiones periódicas (al menos cada quince días) que promuevan un lenguaje común, la correcta aplicación de la normativa existente, o atender temas solicitados por un tercero.
- 4.15.2 Asesorar a las OPEV y Gerencias ICE y sus Empresas, para mantener un alineamiento conceptual y práctico del modelo API.
- 4.15.3 Colaborar con el Designado del portafolio corporativo, para verificar que los datos en el “plan y gestión del portafolio” (con alcance corporativo) estén validados para cumplir con los informes establecidos en el modelo de planificación del ICE a nivel de la División de Estrategia, y emitir recomendaciones escritas o realizar sesiones de trabajo con las OPTEV (a nivel de empresas ICE) o la OPIEV (a nivel ICE), que ayuden a identificar mejoras en los portafolios gerenciales del ICE y sus empresas.
- 4.15.4 Consolidar el “plan y gestión del portafolio” a nivel corporativo, aprovechando la información contenida en el plan y gestión del portafolio que eleve la OPTEV (a nivel empresas ICE) y la OPITEV (a nivel ICE),

⁹ De haber un solicitante, éste debe firmar la matriz para la selección.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 12 de 100	

con el fin de emitir recomendaciones escritas o realizar sesiones de trabajo, que ayude a resolver impedimentos, mejorar los indicadores de eficiencia y eficacia, incluyendo temas de cumplimiento del tiempo, presupuesto, costos y riesgo, y tomar decisiones.

- 4.15.5 Verificar que la documentación establecida en el Plan y gestión del portafolio y sus registros mantenga consistencia con los datos existentes en las soluciones digitales oficiales, y, en caso de detectar inconsistencias, debe subsanarse con los responsables de los componentes con alcance corporativo en un plazo no mayor 3 días hábiles en SAPI o 10 días hábiles en el ERP (cuando dependa de una aprobación).
- 4.15.6 Promover capacitaciones y charlas a nivel ICE y sus empresas, para ampliar en las buenas prácticas del modelo API, bajo un estándar corporativo, para generar un lenguaje común.
- 4.15.7 Fomentar y crear comunidades de práctica para el aprendizaje y actualización del modelo API.
- 4.15.8 Ratificar o rectificar el nivel de madurez seleccionado por alguna OPEV según corresponda, con el fin de buscar la mejora continua, a través de un plan de acción y reducción de brechas
- 4.15.9 Asignar las máscaras a los casos de negocios, componentes y evaluaciones posteriores (con alcance corporativo) y en casos especiales a nivel gerencial (por urgencia o porque no se cuenta con los accesos al módulo que genera estas máscaras).
- 4.15.10 Solicitar en cualquier momento a las OPEV según corresponda, todo tipo de información que resulte necesaria de conformidad con el presente procedimiento, para evaluar y controlar la correcta aplicación de éste.
- 4.15.11 Proponer mejoras a este procedimiento, buscando la homologación corporativa, con el fin de mantener un estándar corporativo.
- 4.15.12 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento y formularios, así como en las soluciones digitales oficiales.
- 4.15.13 Verificar los requisitos de carácter técnico de la documentación presentada a partir de las solicitudes para el nombramiento temporal como director del proyecto en las que medie un pago adicional por ejercer dicho rol, con base en las alternativas formales propuestas por la organización.
- 4.15.14 Recomendar¹⁰ a la División de Estrategia la oficialización del uso de soluciones digitales, para automatizar métodos de gestión de componentes y otros formularios o instrumentos del modelo API.

4.16. Oficina de Proyectos Táctica y de Entrega de Valor (OPTEV)

- 4.16.1 Participar activamente en las sesiones periódicas convocadas por la OPEEV, que promuevan un lenguaje común, la correcta aplicación de la normativa existente, o atender temas solicitados por un tercero.

¹⁰ Se debe lograr el consenso con la OPIEV, antes de emitir una recomendación.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 13 de 100	

- 4.16.2 Asesorar a la Gerencia a la que está adscrita y a la OPOEV, para mantener un alineamiento conceptual y práctico del modelo API.
- 4.16.3 Colaborar con el Designado del portafolio respectivo para verificar que los datos en el “plan y gestión del portafolio” (con alcance gerencial) estén validados con los responsables¹¹, para reportar el estado del portafolio a la gerencia correspondiente, cumpliendo con los informes establecidos en el modelo de planificación del ICE, y apoyando al seguimiento y control de la gestión integral del portafolio gerencial.
- 4.16.4 Atender las recomendaciones emitidas por la OPEEV (a nivel corporativo) o la OPIEV (a nivel institucional), acorde al seguimiento y control que ejerce la OPTEV a los indicadores de eficiencia y eficacia, incluyendo temas de cumplimiento del tiempo, presupuesto, costos y riesgo, para facilitar una mejora en los mismos.
- 4.16.5 Verificar que la documentación establecida en el “plan y gestión del portafolio” y sus registros mantenga consistencia con los datos existentes, y, en caso de detectar inconsistencias en las soluciones digitales oficiales, debe subsanarse con los responsables de los componentes en un plazo no mayor 3 días hábiles en SAPI o 10 días hábiles en el ERP (cuando dependa de una aprobación).
- 4.16.6 Promover capacitaciones y charlas a nivel ICE y sus empresas, para ampliar en las buenas prácticas del modelo API, bajo un estándar corporativo, para generar un lenguaje común.
- 4.16.7 Solicitar a la OPEEV (si es alcance corporativo) o a la OPIEV (si es alcance ICE) habilitar comunidades de práctica en temáticas específicas, que permitan aportar conocimiento y mejorar el modelo API.
- 4.16.8 Definir el nivel de madurez de nivel de la OPTEV, y buscar la mejora continua, a través de un plan de acción y reducción de brechas.
- 4.16.9 Asignar las máscaras a los casos de negocios, componentes y evaluaciones posteriores (con alcance gerencial).
- 4.16.10 Permitir el acceso a la información solicitada por la OPEEV que resulte necesaria de conformidad con el presente procedimiento, para evaluar y controlar la correcta aplicación de éste.
- 4.16.11 Verificar los requisitos y documentación de carácter técnico de componentes, antes de que la Gerencia correspondiente eleve por escrito a la División de Estrategia la solicitud para el nombramiento temporal como director del proyecto¹² en las que medie un pago adicional.
- 4.16.12 Proponer mejoras a este procedimiento, buscando la homologación corporativa con la OPEEV, con el fin de mantener un estándar corporativo.

¹¹ Puede ser el rol de: director de proyecto, Dueño de producto, director de programa, gestor de producto o coordinador de formulación, gestor de evaluación económica financiero y coordinador de evaluación posterior.

¹² El nombramiento del director del proyecto se realiza como parte del proceso de autorización (ver apartado 6.3.1.1) y se ratifica en el formulario F06-75.00.001.2015 “Autorización del componente”.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 14 de 100	

- 4.16.13 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento y formularios, así como en las soluciones digitales oficiales.
- 4.16.14 Elevar consultas y resolverlas con la OPEEV (a nivel corporativo) o la OPIEV (a nivel institucional) o a ambas, en caso de temas que requieran de alguna interpretación de lo normado.

4.17. Oficina de Proyectos Institucional y de Entrega de Valor (OPIEV)

- 4.17.1 Participar activamente en las sesiones periódicas convocadas por la OPEEV, que promuevan un lenguaje común, la correcta aplicación de la normativa existente, o atender temas solicitados por un tercero.
- 4.17.2 Asesorar a las OPTEV, OPOEV y Gerencias del ICE, para mantener un alineamiento conceptual y práctico del modelo API.
- 4.17.3 Consolidar el “plan y gestión del portafolio” a nivel institucional, con el fin de cumplir con los informes establecidos en el modelo de planificación del ICE, emitir recomendaciones escritas o realizar sesiones de trabajo, que ayuden a resolver impedimentos en los portafolios gerenciales del ICE y mejorar y medir los indicadores de eficiencia y eficacia, incluyendo temas de cumplimiento del tiempo, presupuesto, costos y riesgo.
- 4.17.4 Verificar que la documentación establecida en el “plan y gestión del portafolio” de las Gerencias ICE, mantenga consistencia con los datos existentes, y, en caso de detectar inconsistencias en las soluciones digitales oficiales, debe subsanarse con los responsables de los componentes en un plazo no mayor 3 días hábiles en SAPI o 10 días hábiles en el ERP (cuando dependa de una aprobación).
- 4.17.5 Promover capacitaciones y charlas a nivel ICE, para ampliar en las buenas prácticas del modelo API, bajo un estándar corporativo, para generar un lenguaje común.
- 4.17.6 Fomentar y crear comunidades de práctica para el aprendizaje y actualización del modelo API.
- 4.17.7 Ratificar o rectificar el nivel de madurez seleccionado por alguna OPTEV a nivel del ICE, con el fin de buscar la mejora continua, a través de un plan de acción y reducción de brechas.
- 4.17.8 Asignar las máscaras a los casos de negocios, componentes y evaluaciones posteriores con alcance ICE, y en casos especiales (por urgencia o porque no se cuenta con los accesos al módulo que genera estas máscaras).
- 4.17.9 Permitir el acceso a la información solicitada por la OPEEV que resulte necesaria de conformidad con el presente procedimiento, para evaluar y controlar la correcta aplicación de éste.
- 4.17.10 Proponer mejoras a este procedimiento, buscando la homologación corporativa con la OPEEV, con el fin de mantener un estándar corporativo.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 15 de 100	

4.17.11 Diseñar soluciones digitales oficiales, para mejorar el seguimiento y control de componentes, buscando la homologación a nivel corporativo, para lo cual debe involucrar a la OPEEV.

4.17.12 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento y formularios, así como en las soluciones digitales oficiales.

4.18. Oficina de Proyectos Operativa y de Entrega de Valor (OPOEV)

4.18.1 Asegurar los datos y la documentación relacionada de los componentes con los responsables de los componentes, para mantener la veracidad, calidad y consistencia en las soluciones digitales oficiales, y, en caso de detectar inconsistencias, debe subsanarse con los responsables en un plazo no mayor 3 días hábiles en SAPI o 10 días hábiles en el ERP (cuando dependa de una aprobación).

4.18.2 Monitorear y plantear acciones preventivas para mantener una gestión de componentes en niveles de alertas bajos.

4.18.3 Permitir el acceso a la información solicitada por la OPEEV que resulte necesaria de conformidad con el presente procedimiento, para evaluar y controlar la correcta aplicación de éste.

4.18.4 Solicitar a la OPEEV (si es alcance corporativo) o a la OPIEV (si es alcance ICE) crear comunidades de práctica en temáticas específicas, que permitan aportar conocimiento y mejorar el modelo API.

4.18.5 Proponer mejoras a este procedimiento, buscando la homologación corporativa con la OPEEV, con el fin de mantener un estándar.

4.18.6 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento y formularios, así como en las soluciones digitales oficiales.

4.18.7 Mantener actualizadas y clasificadas las bases de datos de riesgos y lecciones aprendidas de todos los componentes, para lograr una centralización a nivel corporativo.

4.19. Patrocinador del caso de negocio

4.19.1 Verificar en conjunto con el Coordinador de Formulación que los plazos establecidos en la sesión de irrupción se cumplan.

4.19.2 Aprobar y dar seguimiento al tiempo y proyección de costos o esfuerzo realizada por el coordinador de formulación, para elaborar el caso de negocio. En caso de variaciones, pero que no afectan el tiempo de comercialización o el lanzamiento de un producto o servicio al mercado, se debe revisar el impacto de lo acordado en el “registro de la sesión de irrupción” (F15-75.00.001.2015), con el fin de aprobar o rechazar una modificación.

4.19.3 Eliminar impedimentos que le sean reportados por escrito y que el coordinador de formulación no haya podido resolver.

4.19.4 Escalar jerárquicamente según corresponda, para que, el Gerente o a quien este designe, tome la decisión final (en un máximo de 6 días hábiles) para eliminar algún impedimento que el Patrocinador del caso

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 16 de 100	

de negocio no pudo resolver y pueda afectar la línea base aprobada al caso de negocio.

4.20. Coordinador de formulación

- 4.20.1 Solicitar a la OPEV correspondiente, la asignación de una máscara de tipo estudio, antes de iniciar el caso de negocio, indicando la fecha de inicio y fin esperada.
- 4.20.2 Formalizar a su equipo de caso de negocio, mediante una solicitud escrita a las dependencias, con la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo.
- 4.20.3 Elaborar la línea base del cronograma y costo (base devengo) o esfuerzo de elaborar el caso de negocio, aunado a una gestión de riesgos.
- 4.20.4 Presentar informes mensualmente al Patrocinador del caso de negocio, utilizando el formulario “Informe de avance para casos de negocio” (F14-75.00.001.2015), por lo que, de haber desviaciones a la línea base, se debe plantear el tratamiento de las acciones correctivas para minimizar su impacto.
- 4.20.5 Obtener los avales (firmas de las jefaturas o a quien estos designen) de los estudios complementarios al caso de negocio (mercado, técnico, jurídico, entre otros), antes de enviarlos como insumo al gestor de evaluación económico-financiera.
- 4.20.6 Participar a solicitud del responsable del componente, del análisis del formulario “control de cambio” (F15-20.00.001.2005). El plazo para realizar la actualización de un caso de negocio se define según lo normado en el procedimiento para la gestión de proyectos o épicas (20.00.001.2005 apartado 6.4.5 “control de cambio”).
- 4.20.7 Cargar información (plan y real) de tiempo y costo o esfuerzo del caso de negocio en SAPI¹³, MAPO¹⁴ u otro sistema o mecanismo oficial.
- 4.20.8 Coordinar una presentación oral y emitir una recomendación escrita al final de la etapa de aprobación de la fase de formulación y evaluación (indicando el criterio positivo o negativo) dirigido a la Alta Gerencia del ICE y sus empresas o a quien éste haya designado y al Designado del Portafolio correspondiente.
- 4.20.9 Atender cualquier consulta asociada al caso de negocio, como rol responsable.

4.21. Gestor de evaluación económico – financiera

- 4.21.1 Representar a las áreas financieras del ICE y sus empresas en sesiones de trabajo de las Gerencias ICE y sus empresas, en la formulación financiera o económico social a un caso de negocio.
- 4.21.2 Utilizar los insumos que tengan los avales (firmas de las jefaturas o a quien estos designen) de los estudios complementarios al caso de

¹³ SAPI: Sistema de Administración de Proyectos Integral.

¹⁴ Enviar a la OPEV que corresponda a su portafolio, para su inclusión a la MAPO.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 17 de 100	

negocio (mercado, técnico, jurídico, entre otros) y que fueron enviados por el coordinador de formulación o coordinador de evaluación posterior según corresponda, para proceder con la evaluación financiera que corresponda.

- 4.21.3 Elaborar y coordinar la entrega en tiempo del Informe de evaluación financiera, donde se expresa el criterio financiero exhaustivo, relevante y vinculante al respecto de los principales resultados financieros, sensibilización y análisis de riesgo financiero sobre la evaluación financiera, así como una conclusión de la **rentabilidad financiera en la fase que corresponda (formulación y evaluación, proyecto o épica y operación)**.
- 4.21.4 Recibir y analizar los informes periódicos de las Gerencias ICE y sus empresas, según sea la fase en que se encuentra el componente.
- 4.21.5 Firmar tanto el informe de evaluación financiera que corresponda, como la matriz para la clasificación (F02-75.00.003.2015 - parte A).
- 4.21.6 Participar a solicitud del coordinador de formulación, del análisis del formulario “control de cambio” (F15-20.00.001.2005), o la actualización de la línea base efectivo incremental. El plazo para realizar la actualización se define según lo normado en el procedimiento para la gestión de proyectos o épicas (20.00.001.2005 apartado 6.4.5 “control de cambio”).
- 4.21.7 Atender cualquier consulta asociada a la evaluación financiera o de la línea base efectivo incremental, como rol responsable.

4.22. Equipo de maduración de iniciativas

- 4.22.1 Analizar el contexto inmerso del reto empresarial o a la Estrategia del ICE y sus empresas, con el fin de madurar iniciativas.
- 4.22.2 Validar varias hipótesis de una iniciativa, para completar el registro de la sesión de irrupción (F15-75.00.001.2015).
- 4.22.2 Nombrar al líder del equipo de maduración, para que este pueda:
 - 4.22.2.1 Comunicar al Líder del comité de priorización el estado “En atención” a la iniciativa.
 - 4.22.2.2 Enviar el “registro de la sesión de irrupción” (F15-75.00.001.2015) al comité de irrupción.
 - 4.22.2.3 El solicitante debe explicar verbalmente al comité de irrupción la alternativa que requiere de caso de negocio, y atender las consultas que puedan derivar de esta sesión.

4.23. Patrocinador del proyecto

- 4.23.1 Tomar las decisiones, cuando el director del proyecto no puede resolver algún impedimento.
- 4.23.2 Facilitar la consecución de recursos (humanos, materiales o financieros) de ser requeridos.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 18 de 100	

4.23.3 Revisar con el coordinador de formulación respectivo, los impactos del proyecto que puedan afectar las premisas del caso de negocio vigente, antes de aprobar un control de cambio.

4.24. Director de proyecto

4.24.1 Formalizar a su equipo de caso de negocio, mediante una solicitud escrita a las dependencias, con la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo.

4.24.2 Aplicar en tiempo y forma los formularios y la carga de información en la solución digital oficial.

4.24.3 Comunicar los avances a las partes interesadas y tomar las medidas correctivas que correspondan para solventar cualquier desviación durante la implementación y cumplimiento de entregables.

4.24.4 Aportar su conocimiento y experiencia en las comunidades de práctica, para la mejora continua del modelo API.

4.24.5 Realizar una presentación de cierre técnico del proyecto a la OPEV, área de planificación, área comercial, área operativa, cliente u otro de interés.

4.24.6 En conjunto con el Gestor de activos del negocio, deben enviar periódicamente (según sea acordado) al Proceso de activos de la Gerencia de Finanzas el informe de obras (según el sistema digital oficial), en donde de previo deben realizar la revisión correspondiente. Con esta información, el Proceso de activos de la Gerencia de Finanzas determina si lo enviado corresponde a costos capitalizables o de mantenimiento.

4.24.7 Atender cualquier consulta asociada al proyecto, como rol responsable.

4.25. Dueño de producto o Producto owner

4.25.1 Formalizar a su equipo de caso de negocio, mediante una solicitud escrita a las dependencias, con la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo.

4.25.2 Aplicar en tiempo y forma los formularios y la carga de información en la solución digital oficial.

4.25.3 Comunicar los avances a las partes interesadas y tomar las medidas correctivas que correspondan para solventar cualquier desviación en durante las iteraciones y cumplimiento de funcionalidades.

4.25.4 Representar al usuario o cliente.

4.25.5 Aclarar dudas al equipo de desarrollo.

4.25.6 Priorizar la pila de funcionalidades y de las iteraciones, y participar en el refinamiento de la pila de historias de usuario al inicio de cada iteración.

4.25.7 Estimar los recursos financieros (proyección de un incremento de programa) de la épica a cargo. Esta estimación luego sirve para que con la participación de la OPEV según corresponda a nivel organizacional, las áreas planificación y financieras, se pueda realizar una estimación del trimestre proyectado de manera integral.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 19 de 100	

- 4.25.8 Aportar su conocimiento y experiencia en las comunidades de práctica, para la mejora continua del modelo API.
- 4.25.9 Hacer la función de patrocinador, para resolver impedimentos y por lo tanto, poderlo escalar jerárquicamente hasta obtener una solución.
- 4.25.10 Atender cualquier consulta asociada a la épica, como rol responsable.

4.26. Facilitador ágil o Scrum master

- 4.26.1 Aplicar las pautas establecidas en este documento para el método de gestión ágil.
- 4.26.2 Asegurar que los objetivos y el dominio del producto sean entendidos por todos en el equipo ágil.
- 4.26.3 Facilitar la comunicación y técnicas para gestionar la pila de la iteración de manera eficiente y con claridad.
- 4.26.4 Explicar cómo realizar un levantamiento de funcionalidades e historias de usuario.
- 4.26.5 Ayudar a eliminar impedimentos al equipo ágil y promover la mejora continua en su equipo ágil.
- 4.26.6 Velar por la resolución de las mejoras identificadas en las sesiones de retrospectiva
- 4.26.7 Aportar su conocimiento y experiencia en las comunidades de práctica, para la mejora continua del modelo API.

4.27. Gestor de activos

- 4.27.1 Gestionar la creación y actualización de datos maestros de activos fijos.
- 4.27.2 Tramitar solicitudes de cambio de responsable y especificaciones al activo.
- 4.27.3 Tramitar devolución, retiro de activos y ajustes con o sin responsabilidad al centro Logístico.
- 4.27.4 Propiciar una cultura de control de activos para los responsables de componentes.
- 4.27.5 Apoyar y guiar al responsable del componente para revisar los costos durante la planificación del componente y confeccionar los informes de obras periódicos, que serán enviados al proceso de activos o responsable de esta materia según se encuentre definido en las Áreas Financieras del ICE y sus Empresas, para que se realice la revisión correspondiente y determine si lo enviado corresponde a costos capitalizables o de mantenimiento.
- 4.27.6 Desarrollar e implementar la normativa y políticas contables a lo interno según corresponda.

4.28. Coordinador de evaluación posterior

- 4.28.1 Solicitar a la OPEV correspondiente, la asignación de una máscara de tipo estudio, antes de iniciar la evaluación posterior, indicando la fecha de inicio y fin esperada.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 20 de 100	

- 4.28.2 Formalizar a su equipo de evaluación posterior, mediante una solicitud escrita a las dependencias, con la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo.
- 4.28.3 Revisar documentos y planear las entrevistas con personal clave, para recopilar las evidencias durante la elaboración de la evaluación posterior.
- 4.28.4 Analizar las variables y beneficios, con el fin de verificar si están cumpliendo con las expectativas iniciales respecto al caso de negocio aprobado (ver apartado 6.4.3.2), y así, mejorar los niveles de alertas del resultado evaluado durante la fase de operación.
- 4.28.5 Obtener los avales (firmas de las jefaturas o a quien estos designen) de los estudios complementarios al caso de negocio (mercado, técnico, jurídico, entre otros), antes de enviarlos como insumo al gestor de evaluación económico-financiera.
- 4.28.6 Elaborar en tiempo y forma el formulario para la evaluación posterior (F07-75.00.001.2015) y comunicar los resultados y acciones de mejora (de haberlas).
- 4.28.7 Reportar al Integrador de resultados en fase de operación los resultados de la evaluación posterior. La jefatura funcional es el rol patrocinador.
- 4.28.8 Cargar información de tiempo y costos de la evaluación posterior en SAPI¹⁵, MAPO¹⁶ u otro sistema o mecanismo oficial.
- 4.28.9 Coordinar una presentación oral y emitir una recomendación escrita al final de la etapa de aprobación dirigido a la Alta Gerencia del ICE y sus empresas o a quien éste haya designado y al Designado del Portafolio correspondiente.
- 4.28.10 Atender cualquier consulta asociada a la evaluación posterior, como rol responsable.

4.29. Encargado de consolidar resultados

- 4.29.1 Evaluar el nivel de alerta integral de la Gerencia, mediante el formulario “Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante la fase de operación” (F12-75.00.001.2015).
- 4.29.2 Recomendar a la Alta Gerencia del ICE y sus empresas o a quien éste designe, el tipo de acción requerida, con base en el nivel de alerta para cada producto, servicio o línea de negocio que cada Integrador de resultados en fase de operación envía por escrito.

4.30. Integrador del resultado

- 4.30.1 Validar la consistencia de la información financiera suministrada por el responsable de la variable respectivo (tomando en cuenta aspectos metodológicos establecidos en el estudio de línea base respectivo).
- 4.30.2 Revisar que tanto los datos programados como los datos reales de las variables o beneficios financieros de los resultados de proyectos

¹⁵ SAPI: Sistema de Administración de Proyectos Integral.

¹⁶ Enviar a la OPEV que corresponda a su portafolio, para su inclusión a la MAPO.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 21 de 100	

finalizados (en fase de proyecto o épica) se encuentren en la misma moneda.

4.30.3 Completar y validar los datos programados y reales por el responsable de la variable, en el Informe integral del resultado durante la fase de operación y la Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación.

4.30.4 Realizar junto con el área financiera y la Gerencia correspondiente, una revisión periódica respecto a los resultados de componentes finalizados, a fin de mitigar posibles impactos durante la fase de operación, que pueda haber en función de la sostenibilidad financiera o lo reportado en el informe consolidado de niveles de alertas de fase de operación.

4.31. Responsable de la variable en fase de operación

4.31.1 Completar los datos programados (línea base) según la más reciente aprobación al caso de negocio o datos de origen.

4.31.2 Coordinar con las áreas internas la generación de información de la variable o beneficio asignado, para que el “Integrador del resultado en fase de operación” pueda completar los datos reales en la Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación.

5 TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

5.1 TÉRMINOS

Alta Gerencia del ICE y sus empresas: Es la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Incluye a los funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la entidad. En el caso del ICE corresponde al Presidente Ejecutivo, Gerente General y sus Gerentes, en el caso de las empresas del ICE, al Gerente General y a los funcionarios del nivel jerárquico inmediato inferior a éste.

Base devengo: Refiere a la base de registro que reconoce los efectos de las transacciones y demás sucesos cuando ocurren, y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo. Es decir, representa los costos registrados en el momento de que se ejecuta la transacción, independientemente de si se ha hecho un pago en efectivo u otro equivalente.

Base efectivo: Se refiere a la base de registro que considera exclusivamente flujos de efectivo, sean entrantes o salientes, reconocidos en el momento en que se da el movimiento presupuestario.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 22 de 100	

Caso de negocio: Constituye uno de los elementos de decisión básicos que contribuye a determinar si existen elementos suficientes que determinen la viabilidad de un producto o servicio, e incursionar en determinada línea de negocio, alianza o componente. El caso de negocio incluye un formulario o documento que luego de una serie de supuestos, análisis y evaluaciones, proyecta resultados e indicadores de negocio probables en términos de: deseable (por el cliente), factible (en cuanto a la capacidad de hacerse) y viable (en términos de sostenibilidad), derivados de una propuesta o iniciativa.

Capitalización: Son los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia. (NIC 16 párrafo 16-B).

Cierre administrativo: Ocurre posterior al cierre técnico, con la capitalización y registros contables. Esta gestión, se puede delegar a un rol distinto que no sea al director del proyecto.

Cierre técnico: Ocurre cuando áreas operativas o clientes, aceptan el producto, servicio o funcionalidad, planificado de un componente. Esta gestión le corresponde al responsable del componente, y una vez concluido, se pueda dar comienzo a la fase de operación y cierre administrativo correspondiente.

Ciclo de maduración: Tiempo para abordar iniciativas de alta incertidumbre, como un nuevo mercado inexplorado, un nuevo producto o servicio, un estudio de prefactibilidad o viabilidad preliminar, hasta seleccionar de forma controlada, una alternativa o hipótesis para desarrollar el caso de negocio. La alternativa o hipótesis seleccionada, es la que se envía a la sesión de irrupción, con lo que se minimiza el riesgo de gestionar por impulsos u ocurrencias, que carecen de análisis.

Ciclo de vida: Conjunto de actividades que se pueden agrupar en una serie de fases y etapas para facilitar la gestión de un Portafolio y sus componentes.

Cliente: Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

Componente: Son esfuerzos que son gestionados a través del portafolio, estos componentes pueden ser llamados como: programas o trenes, proyectos, o épica, los que, para ser incorporados al Portafolio respectivo deberán ser previamente seleccionados y autorizados.

Control: Consiste en el conjunto de actividades y medios a implementar por las oficinas de proyectos y designados del portafolio, para el cumplimiento de la normativa vigente aplicable a los componentes.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 23 de 100	

Comité de priorización: Es un conjunto de personas que tienen la función de priorizar. Existen dos tipos de comité de priorización, uno para la pila de iniciativas y otro para el portafolio.

Coordinador de Formulación: Persona responsable de formular y avalar la información de los estudios operativos, técnicos, comerciales y legales, que son entregados al gestor de evaluación económico – financiera. Una vez integrados los resultados de todos los estudios en un caso de negocio, se debe determinar si se puede hacer o no implementar, cuáles son las condiciones ideales para realizarlo y cómo podrían solucionarse las dificultades que se puedan presentar. Este rol puede tener una participación en la fase de formulación y evaluación y fase de proyecto o épica según se requiera.

Coordinador de evaluación posterior: Persona responsable de aplicar criterios de evaluación en términos de pertinencia, eficiencia, eficacia, operación y mantenimiento, y de evaluación financiera, con el fin de emitir recomendaciones o acciones de mejora a un producto, servicio o línea de negocio durante la fase de operación.

Comunidades de práctica: Grupos organizados de personas que tienen un interés común en un dominio técnico o de negocio específico. Colaboran regularmente para compartir información, mejorar sus habilidades y trabajar activamente sobre el avance del conocimiento general del dominio en cuestión.

Dependencia: Unidad organizacional formal de la empresa o gerencia.

Deseable: Por el cliente, que quiera el producto o servicio, pues de alguna manera resuelve sus necesidades y deseos.

Designado del portafolio: Persona encargada de la autorización de componentes, selección, priorización y gestión periódica de un Portafolio, actualmente existen dos tipos a saber:

- Corporativo: nombrada por la División de Estrategia para la gestión del Portafolio Corporativo.
- Gerencial: nombrada por las Gerencias ICE o Gerencias de las Empresas del ICE según corresponda, para la gestión del Portafolio Gerencial adscrito.

Deuda técnica: Fue concebida por Ward Cunningham en el año 1992, corresponde a una metáfora relacionada al esfuerzo adicional que se necesita para agregar nuevas funcionalidades, ese es el interés que se paga por la deuda. Este concepto busca reflejar los compromisos que se generan a largo plazo cuando se producen “instrumentos inmaduros” que benefician a corto plazo. Por tanto, corresponde a la brecha o diferencia entre lo que se hizo y lo que se debía hacer. Al no realizarse el trabajo de la forma óptima se tendrá que pagar intereses que corresponden a los

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 24 de 100	

retrabajos. La deuda técnica se genera por: requerimientos, arquitectura, diseño, código, pruebas, documentación, infraestructura y personas.

Director del proyecto: Persona asignada por la organización ejecutante para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto y que impacten en la planificación estratégica de los negocios de las diversas dependencias del ICE y sus empresas.

Director del programa o Gestor de producto (Product Management): Persona encargada de definir y respaldar la creación de productos y servicios deseables, factibles, viables y sostenibles que satisfagan las necesidades del cliente, a través de beneficios y valor, durante el ciclo de vida de productos.

Dueño de producto (Product owner): Persona que tiene la visión de negocio y es responsable de identificar las funcionalidades y priorizar la pila de funcionalidades, como la pila de iteración. Actúa como cliente ante las dudas del equipo ágil y es el único que puede cancelar un trabajo (iteración, producto mínimo viable o producto) y definir el plan de salida a producción.

Elemento de trabajo: En Kanban, se refiere a cualquier tarea, actividad o acción que se necesita realizar para contribuir al logro de los objetivos del componente. Un elemento de trabajo típicamente se representa en una tarjeta Kanban, que puede ser física o digital, la cual contiene: *el título, la descripción, la prioridad, el estado actual, el responsable de ejecutarla y la fecha de vencimiento.*

Encargado de consolidar resultados: Persona responsable consolidar en la matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de operación, los niveles de alerta que los integradores de resultados le envían periódicamente.

Estudio: Puede ser un prototipo, una prefactibilidad o factibilidad, que complementan a una iniciativa o caso de negocio (durante la fase de “formulación y evaluación”), o, una “evaluación posterior” (durante la “fase de operación”).

Evaluación posterior: Consiste en analizar durante la “fase de operación”, en qué medida los resultados de los proyectos o épicas finalizados o descontinuados respectivamente responden a las variables o beneficios identificados durante la fase de “formulación y evaluación”.

Etapas: Período en que se divide el desarrollo de una fase del ciclo de vida.

Épica: Es un esfuerzo para lograr uno o varios Productos Mínimo Viable (PMV) mediante entregas continuas de valor incremental a los clientes. Debe estar alineado con la Estrategia del ICE y sus empresas y haber sido autorizado en un Portafolio.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 25 de 100	

Equipo: Grupo de personas que actúan conjuntamente en la realización de algún trabajo, tarea o actividad para alcanzar sus objetivos. Está compuesto por personas con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo, tarea o actividad. La estructura y las características de un equipo pueden variar ampliamente, pero una constante es que cuentan con una persona como responsable integral, independientemente de la autoridad formal o informal que ésta pueda tener. En el concepto de agilidad, los equipos son auto gestionados.

Evaluación económica social: Es el estudio que se elabora cuando se requiere medir la contribución y los aportes que podría dar una iniciativa (en fase de formulación y evaluación), un componente (en fase de proyecto o épica) y del producto, servicio o línea de negocio (en fase de operación), al crecimiento económico y al bienestar social de un país. Se parte del hecho de que ya se cuenta con la evaluación financiera, para luego transformar los precios de mercado en precios sociales o sombra. El entregable es un informe de evaluación económica social.

Evaluación financiera: Es un estudio que permite determinar el grado de rentabilidad financiera de una iniciativa (en fase de formulación y evaluación), los componentes (en fase de proyecto o épica) y del producto, servicio o línea de negocio (en fase de operación), y con base en esta información, tomar la mejor decisión entre las diferentes alternativas de inversión. El entregable es un informe de evaluación financiera.

Facilitador ágil (Scrum master): Persona que ayuda a los miembros del equipo a comunicarse, coordinar y cooperar, para alcanzar sus objetivos de entrega. Remueve impedimentos y fomenta la adopción de prácticas y técnicas ágiles. Protege al equipo de agentes externos y ayuda al Dueño de producto a preparar y refinar la pila de funcionalidades y la pila de iteración, para maximizar el aporte de valor al negocio.

Factible: Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios (en cuanto a la capacidad de hacerse) para llevar a cabo los objetivos o metas, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización o justificar la inversión que demanda su implementación.

Fase: Estado que determina un ciclo de vida a nivel macro. Cada fase del ciclo de vida incluye etapas relacionadas

Fase de formulación y evaluación: Consiste en formular y evaluar una intención, prototipo o iniciativa para determinar su viabilidad, esto a través del desarrollo del caso de negocio y los respectivos datos de factibilidad que lo sustenten. El caso de

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 26 de 100	

negocio se elabora a lo largo de esta fase, hasta que la información contenida en este documento permita tomar una decisión en la etapa de aprobación. A efectos de un “Portafolio de Inversión”, esta fase se conoce como fase de pre-inversión.

Fase de operación: Consiste en analizar en qué medida las metas y variables alcanzadas por el componente, responden a los beneficios esperados en correlación con las expectativas previstas durante la fase de formulación y evaluación.

Fase de Proyecto o Épica: Consiste en realizar las acciones correspondientes al método de gestión autorizado para el proyecto o épica. Comprende las etapas de Formalización, Planificación, Implementación y Cierre. A efectos de un “Portafolio de Inversión”, esta fase se conoce como fase de inversión.

Flujo de valor: Representan la serie o cadena de pasos que una organización utiliza para implementar soluciones (productos incrementales, servicios o sistemas) que proporcionan un flujo continuo de valor a un cliente, ya sean internos o externos. Se inicia desde la necesidad del cliente, hasta la entrega de valor incremental.

Hay dos tipos de cadenas de valor:

- Operativo: contiene los pasos y las personas que entregan valor al usuario final mediante soluciones creadas por las cadenas de valor de “desarrollo”.
- Desarrollo: contiene los pasos y las personas que desarrollan soluciones utilizadas por las cadenas de valor “operativo”.

Funcionalidad: Es una descripción de la acción o interacción de un usuario con el producto o servicio. Una o varias funcionalidades pueden formar parte de un Producto Mínimo Viable (PMV) e incluye una hipótesis de beneficio y criterios de aceptación. Las funcionalidades se dividen según sea necesario, en historias de usuario.

Gestor de evaluación económico – financiera: Persona que, con base en la formulación realizada por el coordinador de formulación, es responsable de realizar un análisis exhaustivo de la evaluación económico – financiera, según sea la iniciativa en cuestión y, además, sopesar estos aspectos en términos de la sostenibilidad financiera. Este rol es de la Gerencia de Finanzas y puede tener una participación en la fase de formulación y evaluación, fase de proyecto o épica y fase de operación según se requiera.

Historia de usuario: Son descripciones breves que brindan funcionalidad directamente al usuario final, y están dimensionadas para que puedan completarse en una sola iteración. Están escritas en el idioma del usuario de la siguiente forma: Como un [Rol], necesito [descripción de la funcionalidad o requerimiento], con la finalidad de [Razón o Resultado].

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 27 de 100	

Impedimento: Es un bloqueo y obstáculo que reduce la productividad o no lograr el objetivo, pero no paraliza por completo el avance. Generalmente es algo que escapa del control del equipo, que requiere una búsqueda adicional de información, un análisis o una serie de acciones con otras personas fuera del equipo.

Incremento del Programa (Program Increment o PI): Es un período de tiempo durante el cual en un “Tren” se planifica y entrega valor en forma incremental, y suelen ser de entre 8 y 12 semanas.

Integrador de resultados en fase de operación: Es la persona encargada de integrar los datos brindados por los responsables de variables o beneficios (durante la fase de operación), utilizando criterios de calidad, eficacia y eficiencia, consistencia, pertinencia y confiabilidad, para emitir las alertas correspondientes.

Iniciativa: Se refiere a cualquier nueva idea, es una hipótesis (o conjunto de hipótesis), esto significa que se deben validar antes de pensar en el desarrollo e implementación de esta.

Iteración: Son bloques temporales que tienen que proporcionar un resultado completo o un incremento de producto que sea potencialmente entregable y usable. Para ello, durante la iteración el equipo colabora estrechamente.

Junta Directiva: Órgano Colegiado de las empresas del ICE cuya responsabilidad es administrar y dirigir la gestión empresarial de acuerdo con las atribuciones que le fije la ley, la escritura social, los estatutos, los reglamentos, la Estrategia Corporativa del ICE y sus empresas y el Gobierno Corporativo. En este documento se utilizará el término Junta Directiva para referirse indistintamente a este órgano o al Consejo de Administración.

Líder funcional: Persona con un conocimiento funcional en una o varias temáticas del componente, designada como responsable directo para planificar y validar algún dato, y que, en caso de no tener el conocimiento, sepa a quien remitir la consulta dentro o fuera de la Gerencia que representa, es decir, que sirva como “ventanilla única”.

Líder técnico: Persona con un conocimiento técnico en una o varias temáticas del componente, designada como responsable directo para planificar y validar algún dato, y que, en caso de no tener el conocimiento, sepa a quien remitir la consulta dentro o fuera de la Gerencia que representa, es decir, que sirva como “ventanilla única” y hace la integración del conocimiento técnico entre los distintos especialistas.

Línea base de proyecto: Es la foto inicial del proyecto, previo al comienzo de la implementación de los trabajos, para lograr los resultados planificados. Esta línea

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 28 de 100	

base contiene la descripción del trabajo a realizar (alcance), los plazos para su realización (cronograma) y el cálculo de sus costos y de los recursos requeridos para su ejecución (costo) hasta su finalización y, es con base en ésta que se compara el avance real del componente.

Línea de negocio: Es un producto o servicio que ya ha sido aceptado por un área operativa o cliente, y se requiere de darle un seguimiento y control a variables predeterminadas, para generar niveles de alertas que permitan tomar acciones de control.

Línea base efectivo incremental: desde la perspectiva de evaluación financiera de proyectos de inversión¹⁷, se refiere a movimientos incrementales de efectivo que son atribuibles específicamente al proyecto, estimados durante la fase de formulación y evaluación, que eventualmente podría ser ajustada como resultado de una posterior actualización del informe de evaluación financiera durante la fase de proyecto o épica, o bien en la fase de operación. De acuerdo con lo anterior, no se consideran los movimientos de efectivo en los que incurre o incurrirá una entidad independientemente de que se ejecute o no el componente.

Línea base devengo: Desde la perspectiva de control y seguimiento de proyectos se refiere a la estimación del costo total de estos, elaborada durante la fase de proyecto o épica (etapa de planificación), considerando los efectos de las transacciones y demás sucesos cuando ocurren, y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo. “Esta línea base devengo”, puede variar en función de los controles de cambios aprobados y es la sumatoria de lo siguiente:

1. Efectivo incremental: pagos en efectivo que son producto del componente (no incluye pagos en efectivo que sucederán, aunque no se ejecute el componente, por ejemplo, mano de obra en planilla).
2. Otros efectivo NO incremental: pagos en efectivo por recursos asignados al proyecto no contemplados en el punto anterior.
3. No efectivo: costos no efectivos atribuibles al proyecto (por ejemplo, depreciación y subrepartos de centros de servicio institucionales).

Máscara: Identificador compuesto de datos alfanuméricos asignado a un componente o a un caso de negocio.

Matriz del Portafolio (MAPO): Instrumento utilizado para recolectar datos y analizar información de componentes y dar trazabilidad a casos de negocio y evaluaciones posteriores, así como determinar el nivel de cumplimiento de los portafolios del ICE y sus empresas.

¹⁷ Según la Política (28.00.001.2014) e Instructivo (28.00.002.2014) Corporativos para la evaluación financiera de proyectos de inversión.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 29 de 100	

Metodología apalancada en tecnologías exponenciales y métodos modernos de trabajo: Es un proceso de innovación repetible para ayudar a las grandes organizaciones a mover la aguja en resultados, como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el compromiso de los empleados. Esta metodología es conocida como **(ExO Sprint)**.

Método de gestión ágil: Es una forma de trabajar cuando las variables de alcance, tiempo y costo no son predecibles, y si se espera que las expectativas y grado de participación de los interesados sean variables, por lo tanto, se puede aplicar un enfoque incremental, iterativo o metodologías ágiles y, aunque el hecho de que alguna de las variables estuviera bien definida, también podría aplicar para desarrollarse con estructuras ágiles.

Método de gestión híbrido: Es una forma de trabajar en la que se busca mantener una planificación general que puede ir ajustándose en función de las revisiones que se llevan a cabo con la división de un componente en elementos, entregables o fases.

Método de gestión predictivo: Es una forma de trabajar cuando el alcance, tiempo y costo pueden ser anticipados al principio, y si la intensidad y expectativas de los interesados son conocidas, por tanto, puede aplicarse un enfoque de gestión lineal más tradicional o predictivo.

Modelo para la Administración de Proyectos Integral (API): Compendio de documentos normativos con los cuales se plantea un ciclo de vida integral que comprende la fase de formulación y evaluación, la fase de proyecto o épica y la fase de operación, y con el que se facilita la gestión de pilas de iniciativas, portafolios, y líneas de negocio, a través de formas de trabajo predeterminadas al contexto organizacional y métodos de gestión aplicables. Dicho compendio de documentos normativos, son los siguientes: 75.00.001.2015 Procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP), 75.00.002.2015 Procedimiento para la Gestión de programas o trenes ágiles (GPrT), 75.00.003.2015 Procedimiento para la selección y clasificación (SC), 20.00.001.2005 Procedimiento para la Gestión de Proyectos o Épicas (GPE), 75.00.001.2021 Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo durante la fase de Proyecto o Épica (SCCFPE), 75.00.002.2021 Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo durante la fase de operación (SCCFO) y 75.00.003.2021 Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo de Proyectos o Épicas Aprobados por Consejo Directivo (SCCPEACD).

Negocio existente: Producto o servicio actualmente consolidado en la cartera comercial del ICE o sus empresas.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 30 de 100	

Nivel de alerta: Es el grado de criticidad que se le asigna a un componente, para determinar las acciones idóneas que se deben realizar. Donde, el nivel de alerta 0 es el menos crítico y el nivel de alerta 3 es lo más crítico.

Nuevo Negocio: Refiere a nuevos productos y servicios que no estaban consolidados a lo interno y son incorporados en su cartera comercial.

Objetivos y resultados clave (OKR): Metodología para definir objetivos ambiciosos, que ayudan a los equipos a establecer metas claras con acciones o tareas que permitan medir su cumplimiento periódicamente, para no perderlos de vista y llevarle un seguimiento rígido.

Oficina de proyectos y de Entrega de Valor (OPEV): Área encargada de definir o mantener estándares de procesos o funciones para lograr la gobernanza de los componentes y valor a la Organización. Su alcance y funciones deben asignarse a dependencias o funcionarios de la organización. Los tipos son:

- Oficina de Proyectos Estratégica y de Entrega de Valor (OPEEV): Gestiona el Portafolio Corporativo, y mantiene la estandarización normativa¹⁸ en las temáticas indicadas por el modelo API, que permitan el correcto alineamiento con la Estrategia vigente. Está adscrita a la Presidencia Ejecutiva.
- Oficina de Proyectos Táctica y de Entrega de Valor (OPTEV): Gestiona el Portafolio Gerencial, para dar sustento a la operacionalización de la Estrategia del ICE y sus empresas. Están adscritas a las Gerencias ICE y sus empresas.
- Oficina de Proyectos Institucional y de Entrega de Valor (OPIEV): Coordina con las OPTEV del ICE, para dar trazabilidad a componentes de los portafolios a nivel del ICE, en apego al modelo API, con el fin de dar sustento a la operacionalización de la Estrategia Empresarial. Está adscrita a la Gerencia General ICE.
- Oficina de Proyectos Operativa y de Entrega de Valor (OPOEV): Aplica las buenas prácticas oficializadas en el modelo API, con acciones concretas para lograr los objetivos planificados en los componentes del portafolio gerencial correspondiente. Están adscritas a nivel de las dependencias internas a las Gerencias ICE y sus Empresas (cuando en éstas haya proyectos o épicas).

Partes interesadas: Es un individuo, clientes, dueños de productos, dueños de negocio, participantes, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un

¹⁸ Si las OPEV del ICE y sus empresas necesitan estandarizar un proceso específico, como complemento al modelo API, deben antes buscar la homologación corporativa con la OPEEV y viceversa, para mantener un estándar corporativo.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 31 de 100	

proyecto. Pueden participar activamente en algún componente o tener intereses a los que puede afectar positiva o negativamente durante el ciclo de vida de estos.

Patrocinador: Es el interesado de más rango que procura eliminar impedimentos que logren satisfacer los requerimientos del Cliente, cuando el responsable lo haya escalado. En el caso del concepto de agilidad, este rol lo debe asumir el dueño del producto.

Pensamiento Exponencial: Se basa en la creación de soluciones disruptivas ante un problema.

Pensamiento Lineal: Se basa en un proceso analítico cuyos pasos siguen un orden inflexible donde no se aceptan errores. Se divide en tres grupos:

- Natural: Es espontáneo e impulsivo.
- Lógico: Es secuencial y binario con dos posibilidades, sí o no.
- Matemático: Se basa en símbolos, reglas y algoritmos.

Pila de iniciativas: Colección de iniciativas y casos de negocios que se pueden agrupar a nivel de Corporativo, Gerencial y por dependencia, y que aún requieren de una mayor discusión para su maduración o proceso de aprobación. Una pila de iniciativas es un insumo más para los Portafolios del ICE y sus empresas, principalmente los casos de negocios.

Plan y Gestión del Portafolio: Documento en el que se recopila la información de carácter operativo que ayuda a la toma de decisiones, y sirve para organizar, optimizar, priorizar y controlar los componentes de un Portafolio, así como mantener visibilidad de los casos de negocios que están en la pila de iniciativas y evaluaciones posteriores. El “Plan y gestión del portafolio”, contiene la siguiente información:

- Propuesta de valor, resultados clave y su alineamiento con la estrategia.
- Priorización de los componentes.
- Niveles de alertas de los componentes.
- Proyecciones en duración y costo, a una fecha de corte.
- Trazabilidad de los casos de negocios, como potenciales componentes.
- Oportunidades de mejora, como resultado de los hallazgos e indicadores de cumplimiento de los componentes.
- Identificación de riesgos asociados al portafolio.

Portafolio corporativo: Colección de índole corporativa que sirve para la toma de decisiones y agregar valor a la visión integral de componentes corporativos, y de los portafolios gerenciales.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 32 de 100	

Portafolio gerencial: Colección de índole gerencial del ICE¹⁹ y sus empresas, que sirve para la toma de decisiones y agregar valor a nivel de la Gerencia que lo gestiona.

Producto Mínimo Viable (PMV): Versión de un nuevo producto, que permite obtener a un equipo principal la máxima cantidad de aprendizaje a través de un proceso que ha sido validado con los clientes, con el mínimo esfuerzo.

Programa o Tren: Grupo de proyectos o épicas y trabajos relacionados, cuya gestión coordinada genera beneficios y controles que no se obtendrían si se gestionaran los componentes afines de forma independiente. Bajo un concepto de agilidad escalable, se pueden realizar incrementos del tren, donde los beneficios planificados se obtienen con el esfuerzo sincronizado de las épicas.

Propósito de Transformación Masiva (PTM): Declaración audaz e inspiradora que establece la empresa para ayudar a cumplir las aspiraciones, sueños, ambiciones y objetivos que son relevantes para los segmentos de mercado a los cuales se dirige o quiere dirigirse la empresa. Utiliza una “Metodología apalancada en tecnologías exponenciales y métodos modernos de trabajo (conocido como **Exo Sprint**) y tiene las siguientes características:

- **Propósito:** Establece un objetivo que inspira a los miembros de la empresa a unirse para lograrlo. *¿Es inspirador para el personal?*
- **Transformador:** Orientado a transformar personas, grupos, empresas, comunidades, y mercados. *¿Qué es lo que transforma?*
- **Masivo:** Se dirige a grandes cantidades de clientes, aprovechando el uso de la información y las capacidades que ofrecen las tecnologías digitales existentes. *¿a quién se dirige?*

Prototipo: es una simulación del producto final cuyo objetivo principal es probar su funcionalidad y viabilidad, para posteriormente hacer algo aún mejor, debido a la información que proporciona. Por lo tanto, es una herramienta que sirve para validar una iniciativa o caso de negocio, antes de autorizar un componente en la fase de proyecto o épica, donde las inversiones son mucho mayores.

Proyecto: Esfuerzo temporal llevado a cabo para crear uno o varios productos, servicios o resultados. Debe estar alineado con la Estrategia del ICE y sus empresas vigentes y haber sido autorizado en un Portafolio.

Refinamiento: Crear nuevas historias de usuario y sus criterios de aceptación entre todos los miembros del equipo

¹⁹ El concepto “Portafolio Gerencial”, cuando se trata del ICE, significa que la Gerencia General ICE (con su alcance institucional), consolida los portafolios activos de las Gerencias del ICE (no de las empresas ICE), y debe ser visible en el Portafolio Corporativo.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 33 de 100	

Reto empresarial: Es un desafío al que hay que enfrentarse, debe cumplir con:

- Estar en alineamiento con la **Estrategia y valores** del ICE y sus empresas.
- **Motivar** la creatividad y que sea **viable**.

Responsable: Indicativo para una persona que debe responder por un caso de negocio o un componente. Por tanto, la palabra “responsable” se sustituye por el nombre del rol correcto que se determine, según la fase y método de gestión.

Responsable de variable o beneficio: Persona encargada de llevar un seguimiento periódico y recurrente durante la fase de operación, sobre la variable o beneficio que le fue asignada respecto al resultado del componente finalizado. Dicho rol deberá asegurar y validar, la confiabilidad y pertinencia de los datos.

Seguimiento: Acción y efecto de observación o vigilancia de los componentes y que se espera no tengan variaciones respecto a su línea base aprobada.

Sesión de irrupción: Es una reunión que se agenda según la urgencia que se requiera para tomar decisiones con base en una solicitud previamente enviada por un solicitante al comité de sesión de irrupción, lo que significa: abordar nuevos retos, autorizar casos de negocio o programas, negociar recursos y plazos de entregas de casos de negocio, transferir acciones a áreas operativas, entre otras decisiones relacionadas a la fase de formulación y evaluación.

Valor: Cualquier cosa por la que un cliente estará dispuesto a pagar, pues la actividad que no incremente el precio que pagaría el cliente, sólo agrega costos. Las actividades sin valor pueden caer en dos tipos de categorías de desperdicios:

- Desperdicios Tipo 1: Aunque el cliente no pague por ellas, se deben seguir realizando porque son necesarias para llevar a cabo un componente. Por ejemplo, documentar algo, una reunión de avance, una auditoría, entre otros.
- Desperdicios Tipo 2: Son actividades que carecen de valor agregado y deberían ser eliminadas. Por ejemplo, tiempo perdido en reuniones, procesos burocráticos obsoletos, reprocesos, entre otros.

Viable: Que sea sostenible, con cierta ventaja u oportunidad competitiva. Esta condición se determina hasta la etapa de aprobación de un caso de negocio.

5.2 ABREVIATURAS

API: Administración de Proyectos Integral

ET: Elemento de trabajo

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

I+D: Investigación y desarrollo

HU: Historias de usuario

OKR: Objetivo y resultados claves

OPEV: Oficina de Proyectos y de Entrega de Valor
OPEEV: Oficina de Proyectos Estratégica y de Entrega de Valor
OPTEV: Oficina de Proyectos Táctica y de Entrega de Valor
OPIEV: Oficina de Proyectos Institucional y de Entrega de Valor
OPOEV: Oficina de Proyectos Operativa y de Entrega de Valor
MAPO: Matriz de Portafolio
PMV: Producto Mínimo Viable

6 DESCRIPCIÓN DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO

En la **ilustración 1**, se presenta el marco integral del modelo API:

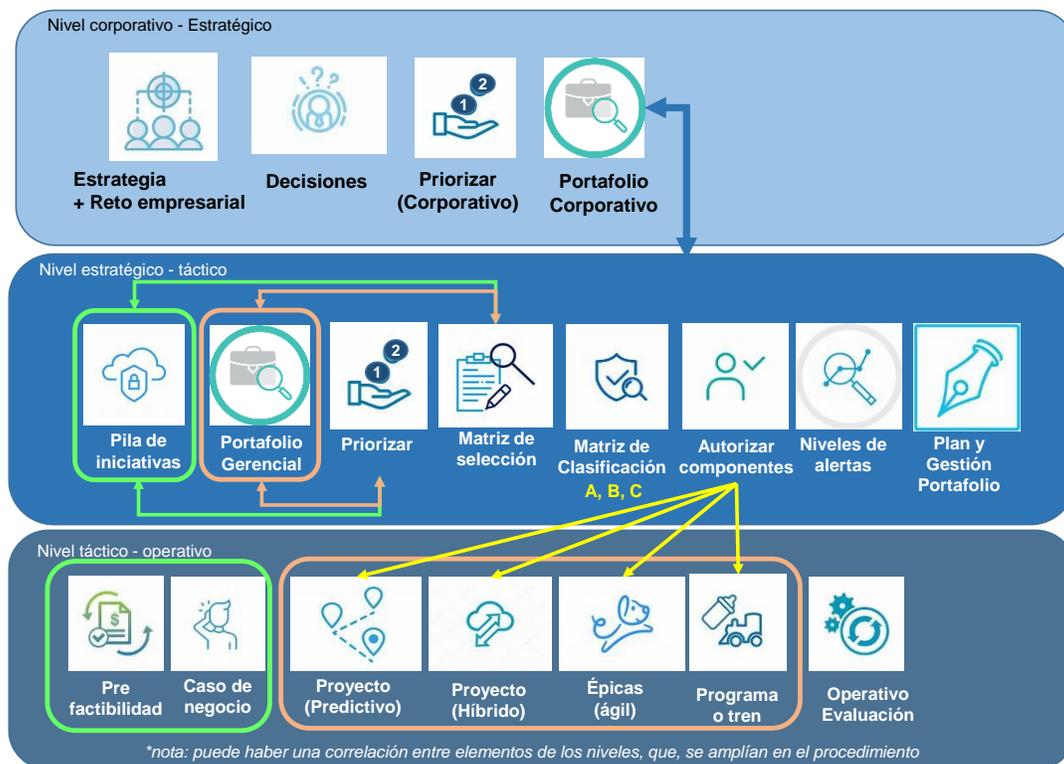


Ilustración 1: Generalidades modelo API

Fuente: Elaboración propia

6.1 CICLO DE VIDA INTEGRAL

Es importante saber que existe un **ciclo de vida integral** para el ICE y sus empresas, compuesto por las siguientes fases: **a) formulación y evaluación, b-1) proyectos o épicas, b-2) Programas o tren ágil c) operación**, tal cual se observa en la **ilustración 2**. Por lo tanto, el funcionamiento de la **pila de iniciativas** y el **portafolio** aplican respectivamente en las dos primeras fases.



Ilustración 2: Ciclo de vida integral
Fuente: Elaboración propia

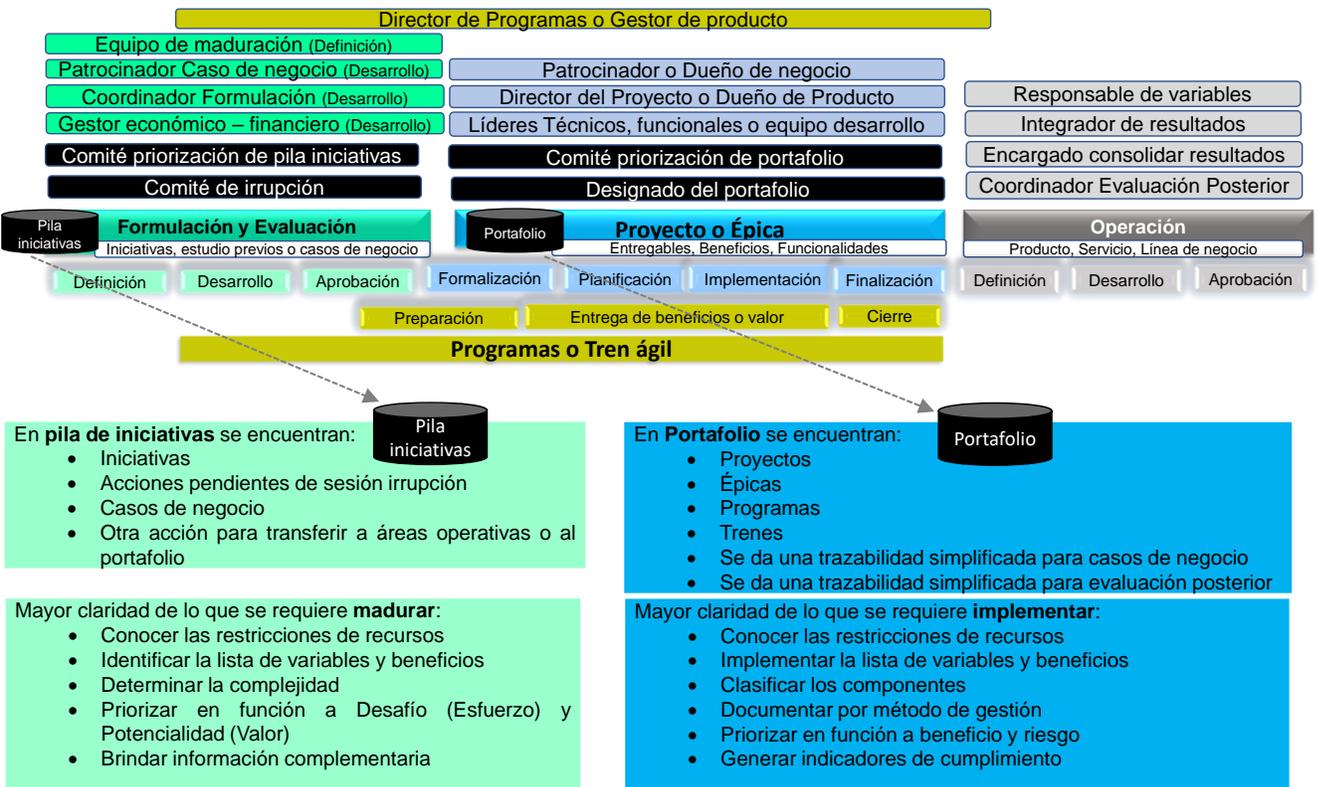


Ilustración 3: Roles y etapas del ciclo de vida integral
Fuente: Elaboración propia

En la **ilustración 3**, se visualizan los **roles** que interactúan a lo largo del “ciclo de vida integral”, así como una breve explicación del alcance de la **pila de iniciativa** como del **portafolio**.

6.2 FUNCIONAMIENTO DE LA PILA DE INICIATIVA

El funcionamiento de la pila de iniciativas tiene como insumo lo establecido por la estrategia corporativa, a partir de esa referencia, es que se provoca en la organización la manera de generar acciones, iniciativas y casos de negocio, que deben ser estudiados, como parte de la fase de formulación y evaluación, y por ello es por lo que, para un mejor orden y aprovechamiento de los recursos limitados, estas acciones, iniciativas y casos de negocio, se integran en la “pila de iniciativas”.

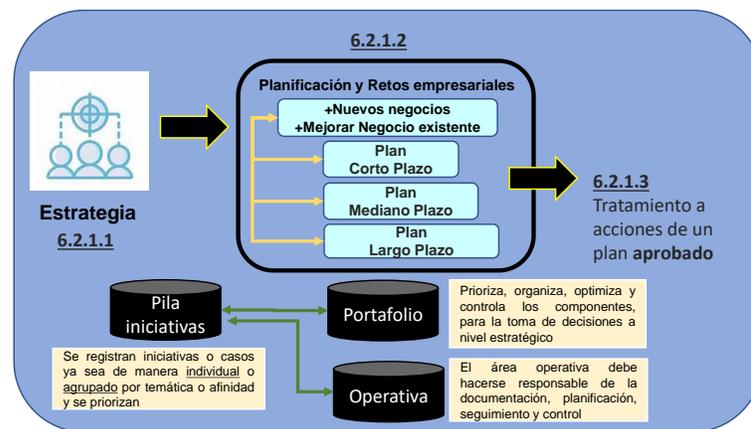


Ilustración 4: Iniciación del portafolio
Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Punto de partida para la Pila de iniciativa

6.2.1.1 El Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva y División de Estrategia forman parte del **centro corporativo**, por tanto, se encargan de establecer el direccionamiento y control del ICE y sus empresas, de ahí que les corresponde, respectivamente, aprobar, formular y coordinar el proceso de elaboración de la **Estrategia corporativa**, como instrumento de dirección, y no como entes ejecutores. Por su parte, cada una de las **gerencias del ICE y sus empresas** formulan su **estrategia empresarial competitiva** para soportar su ejecutoria, pero alineada con la Estrategia Corporativa o guías corporativas desde la Presidencia Ejecutiva.

6.2.1.2 La **organización** según la estructura formal del ICE y sus empresas, a través de los **Gerentes del ICE y sus empresas** o a **quien este designe** como **área de planificación**²⁰, deben elaborar “planes aprobados” según sea la industria (ver

²⁰ Según organización vigente, por lo que es importante que la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, indiquen a quien le corresponde este rol de planificación.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 37 de 100	

6.2.1.3), que sirvan de insumo como mapa de ruta para **guiar, anticipar y balancear** mejor los recursos limitados y mejorar los tiempos de respuesta de lo que se prioriza en la pila de iniciativas y los portafolios. En complemento, pueden proponer **retos empresariales** que ayuden a potenciar la Estrategia del ICE y sus empresas. Cada reto empresarial, se debe analizar y aprobar a nivel de la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** (según corresponda).

La temporalidad de acción que debe contener un “plan” es de:

- i. **Corto plazo:** menor o igual a 1 año para servicios o productos que cambian con la tecnología, mantenimiento o modelos de negocios dinámicos.
- ii. **Mediano:** más de 1 año y menor o igual a 5 años, sin embargo, si el plazo máximo cambia, debe formalizarse en función a la dinámica del negocio.
- iii. **Largo plazo:** más de 5 años, sin embargo, si el plazo mínimo cambia, debe formalizarse en función a la dinámica del negocio.
- iv. Lo que no esté en un “plan aprobado” se gestiona según apartado **6.2.2.1**.

Algunas fuentes documentales de “planes” (cuando estén aprobadas) son:

- Plan de Expansión de la Generación Eléctrica o Transmisión.
- Plan de Desarrollo de infraestructura.
- Plan de Tecnología de Información.
- Plan de operación y mantenimiento.
- Planes comerciales.

6.2.1.3 Las acciones vinculadas en algún “plan aprobado”, y requieran de una maduración, estudio o implementarse inclusive, en el periodo vigente (de enero a diciembre), deben seguir los pasos siguientes:

- i. **Paso 1:** Completar la “**Solicitud de registro**” (**F01-75.00.001.2015**) y enviarla al **comité de priorización de iniciativas**, para que las acciones se registren en el “Priorizador pila de iniciativas **F08-75.00.001.2015**” (ver apartado **6.2.2.2**) y aplicar el **paso 2**.

Nota: Al tratarse de un “plan aprobado”, el registro de las acciones se puede realizar de manera individual o agrupadas por temática o afinidad (con un mismo alineamiento).

- ii. **Paso 2:** Aplicar la “matriz para la selección (**F01-75.00.003.2015**)”, para verificar cuál tratamiento realizar:

TRATAMIENTO	SITUACIÓN	QUÉ HACER
TIPO 1	Si se transfiere a las “áreas operativas”	En el “Priorizador pila de iniciativas (F08-75.00.001.2015)” sólo se le debe registrar el “Alineamiento estratégico”. Ver 6.2.2.4 nota b

TRATAMIENTO	SITUACIÓN	QUÉ HACER
TIPO 2	Si se trata de un potencial “programa o tren”	Agendar una sesión de irrupción (ver 6.2.2.4 opción 2b), sin estar registrado en la pila de iniciativas, eso sí, aquellos casos de negocio y componentes adscritos al potencial “programa o tren”, sí se deben registrar en la pila de iniciativas o portafolio.
TIPO 3	Si no se trata de un “plan aprobado” o se mantiene en pila de iniciativas	Aplicar lo indicado en apartado 6.2.2.1

Cuadro 1: Tratamiento paso 2 cuando hay planes aprobados
Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) Los registros de iniciativas y casos de negocios son necesarios en la pila de iniciativas, para mantener una visión de todo lo que se está realizando en la Gerencia o dependencia respectiva, aunque se esté desarrollando o implementando en áreas operativas o en el portafolio.
- b) Si la **Gerencia General del ICE y sus empresas** o **Consejo Directivo**, clasifica algún caso de negocio u otra acción del “plan aprobado” para un tipo de aprobación o seguimiento “estratégico (bajo un concepto de oportunidad)”, utilizando el formulario “matriz para la clasificación parte A” (**F02-75.00.003.2015**), se debe actuar conforme al requerimiento u observación, aunque esté transferido al área operativa.

6.2.2 Flujo del proceso para la Pila de iniciativa

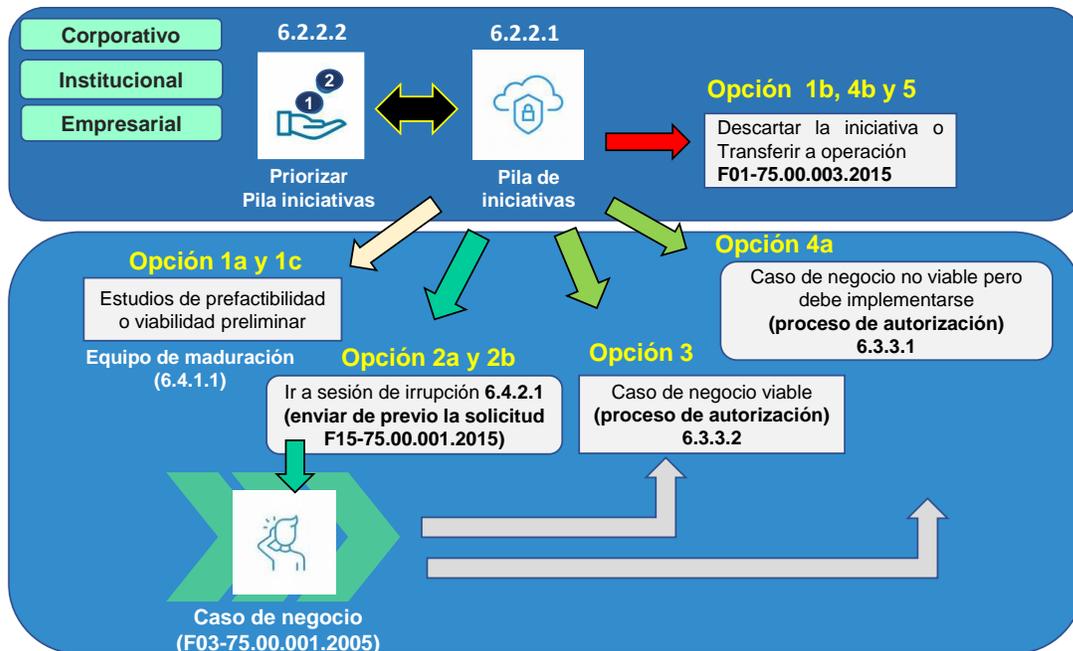


Ilustración 5: Decisión y proceso de autorización
Fuente: Elaboración propia

6.2.2.1 Cualquier **persona** o **dependencia** debe completar la “**Solicitud de registro**” (F01-75.00.001.2015) y enviarla al **comité de priorización de iniciativas** correspondiente, para que cualquier “*acción, iniciativa, caso de negocio o evaluación posterior*”²¹ se registre y gestione en el “Priorizador pila de iniciativas F08-75.00.001.2015” (ver apartado 6.2.2.2). Por lo tanto:

- i. Cuando en una misma Gerencia hay varias pilas de iniciativas para clasificar acciones, iniciativas, casos de negocios o evaluación posterior por dependencia o temática, éstas deben estar **integradas jerárquicamente**, en una pila de iniciativa **centralizada**.
- ii. Cuando participa más de una Gerencia en alguna iniciativa o caso de negocio, los **líderes del comité de priorización de iniciativas** de las Gerencias que tienen relación con el tema deben reunirse, y **acordar** asignar la iniciativa o caso de negocio **a una pila de iniciativa (para no duplicarla)**. La forma de hacerlo es determinando **cuál Gerencia es la que le dedicará mayor cantidad de horas de esfuerzo a la iniciativa** (a nivel de macro actividades), y posterior a esto, se debe seguir con lo establecido en el apartado 6.2.2.4.

6.2.2.2 El **comité de priorización de iniciativas** (según corresponda), debe gestionar el formulario “Priorizador pila de iniciativas” (F08-75.00.001.2015). Este comité es nombrado por la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** y debe estar conformado por al menos:

Comité de priorización de iniciativas (ver nota a y b)	Una persona de las áreas de planificación
	Una persona de presupuesto
	Una persona de estrategia
	Una persona asignada por la OPEV (según alcance corporativo, institucional o gerencial)
	Opcional alguna persona que la Alta Gerencia del ICE y sus empresas considere necesario que participen, como por ejemplo una persona de las áreas financieras del ICE y sus empresas ²²
	De no poder asistir alguno de estos titulares, éstos deben enviar un suplente (quien tendrá voz y voto).

Cuadro 2: Comité de priorización de iniciativas
Fuente: Elaboración propia

Notas:

²¹ La evaluación posterior, en el “Priorizador pila de iniciativas (F08-75.00.001.2015)” sólo se le debe registrar el “Alineamiento estratégico.”

²² Según la temática requerida, se definirá cuál dependencia (dirección o nivel 1) de la Gerencia de Finanzas del ICE o de las áreas financieras de las Empresas ICE deberán participar.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 40 de 100	

- a) Se debe nombrar a la persona que será el **líder del comité de la pila de iniciativas**, para que:
- i. Convoque las reuniones a discreción. Para realizar las reuniones se requiere la presencia de la mitad más uno de los titulares o suplentes de éstos. Y cuando deban realizarse votaciones, en caso de empate durante la aprobación de un acuerdo, el líder del comité toma la decisión.
 - ii. Registre los acuerdos de reunión (utilizar el formulario **F03-20.00.001.2005**), o asignar a algún miembro del comité para esta labor.
 - iii. Reciba y dé respuesta a las solicitudes o consultas que se realicen en temas de priorización y rendimiento de las iniciativas y casos de negocios incluidos en la pila de iniciativa.
 - iv. Mantenga actualizada, priorizada y consolidada la pila de iniciativas, debido a que en el ICE y sus empresas hay recursos limitados o restringidos, tanto en términos de personas, materiales y financieros. Para esto se debe utilizar el formulario “Priorizador pila de iniciativas” (**F08-75.00.001.2015**). En ninguna circunstancia se deben eliminar iniciativas, casos de negocio u otras acciones del “Priorizador de la pila de iniciativas”, en su lugar, se deben utilizar correctamente los estados, previa comunicación escrita del solicitante (ver **6.2.2.3**).
 - v. Participar de las sesiones de irrupción, para atender consultas asociadas a la priorización de la pila de iniciativas.
 - vi. En caso de que la persona con este rol deba tomar vacaciones o esté incapacitada o ya no pueda ejercer este rol, debe comunicar por escrito **al comité de priorización de iniciativas**, recomendando a una persona para asumir este rol; y será el **Comité** quien designe el nuevo líder que quedará de manera definitiva, o interina, mientras se designa a otra persona formalmente. No obstante si la persona continúa en la organización y no está incapacitada, debe concretar o firmar los trámites que estén pendientes antes de enviar el comunicado descrito de previo
- b) El **comité de priorización de iniciativas** debe mantener actualizada y consolidada la “pila de iniciativas”, en un sitio colaborativo²³, para una consulta más expedita, a las personas con permisos de acceso.
- i. A nivel de la **División de Estrategia**, considerando la pila de iniciativa del ICE y sus empresas, en temas corporativos.
 - ii. A nivel de **Gerencia General del ICE**, considerando las pilas de iniciativas de cada Gerencia ICE.
 - iii. A nivel de cada **Gerencia del ICE**.
 - iv. A nivel de cada **Gerencia de las empresas del ICE**.

6.2.2.3 Los estados que el **comité de priorización de iniciativas** debe aplicar al formulario “Priorizador pila de iniciativas” (**F08-75.00.001.2015**), son:

²³ Adicional a dependencias, el rol de Designado del portafolio, la OPEEV y OPEV de la Gerencia, deben tener acceso



Para INICIATIVA (I)	Para CASO DE NEGOCIO ²⁴ (CN)	Para OTRAS ACCIONES
Abierto	Activo	Transferido
Se ha ingresado a la pila de iniciativas, se encuentra en la etapa de “definición”, pero no se le ha asignado un equipo.	Se ha “autorizado” y tiene una máscara asignada.	Se ha decidido que puede ser desarrollado o implementado en un área operativa o el portafolio. Debe prevalecer una justificación escrita con la firma del solicitante y el líder del comité de priorización de iniciativas utilizando la “Matriz para la selección” (F01-75.00.003.2015) ²⁵ . Ver apartado 6.2.2.4 opción 5 .
En atención	Aprobado o Con justificación	
Se encuentra en la etapa de “definición”, tiene un equipo de maduración formal, y aún no ha sido enviado a “sesión de irrupción”.	El “aprobado” refiere al apartado 6.2.2.4, opción 3. El “Con justificación” refiere al apartado 6.2.2.4, opción 4.	
Descartada	Rechazado	
Se desestima o descarta, ya sea porque no responde a un reto empresarial o a la Estrategia del ICE y sus empresas, o bien, porque está duplicada o la necesidad ya no existe.	Se decide no continuar si se cumple alguno de estos criterios: los objetivos no pueden cumplirse y no se modificará el alcance, el financiamiento se ha agotado o ya no está disponible, la necesidad ya no existe, los recursos ya no están disponibles, o inclusive por conveniencia o causa legal.	Lo que se transfiere a las “áreas operativas”, se le debe realizar el paso 1 “Alineamiento estratégico” dentro del formulario “Priorizador pila de iniciativas” (F08-75.00.001.2015). Sólo se debe marcar la opción “DIRECTO” en un mismo “eje estratégico”, es decir, si un “eje estratégico” ya tiene al menos un “DIRECTO”, los otros ejes estratégicos sólo podrán tener la opción “INDIRECTO o NO APLICA o dejar en blanco”.
Suspendido	Suspendido	
Aplica cuando hay dudas que requieren de un análisis. Aún no ha sido “Descartada”.	Aplica cuando hay dudas que requieren de un análisis o existe un impedimento ajeno al ICE y sus empresas. Aún no ha sido “Rechazado, Aprobado o transferido”.	
Forzar (es una “clasificación” que se asocia a un “estado”)		
El comité de priorización de iniciativas podría “forzar” una iniciativa para que pueda subir posiciones en el priorizador (de manera forzada), y acelerar el proceso de agendar el tema en la sesión de irrupción (ver apartado 6.2.2.4 opción 2), pero antes debe contar con una justificación escrita por parte de la Alta Gerencia del ICE y sus empresas según corresponda. La decisión de “forzar”, puede tener implicaciones o afectaciones a lo priorizado en la pila de iniciativas, por lo que se debe alertar.		

Cuadro 3: Estados para la pila de iniciativa
Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) Sólo los **casos de negocios** (no las iniciativas) deben incluirse en la matriz del portafolio (ver **6.3.4.3**), esto en paralelo al registro que se lleva en la pila de iniciativas), para que el **Designado del portafolio** pueda anticipar una posible autorización de un nuevo componente al portafolio, con base en la fecha de inicio y fin esperada indicada por el **coordinador de formulación**.

²⁴ Si se trata de una “Evaluación posterior” le aplican los mismos estados del “Caso de negocio”.

²⁵ De haber un solicitante, la matriz para la selección se debe firmar en conjunto “solicitante + designado del portafolio”

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 42 de 100	

- b) El método estándar de priorización debe permitir valorar las iniciativas y casos de negocio en términos de potencialidad (valor) y desafío (esfuerzo).

6.2.2.4 La **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o **quien éste designe**²⁶ según lo que se esté valorando, debe elegir entre las siguientes opciones:

Cuál elegir ²⁷	Qué verificar	Qué hacer algún rol ²⁸	Qué aplica el comité de priorización de iniciativas
Opción 1	a) Si aún no se ha iniciado un caso de negocio y una o varias iniciativas requieren mayor análisis, o elaborar un estudio de prefactibilidad o viabilidad preliminar.	Dirigir una solicitud escrita (según la naturaleza de la iniciativa), a un área de innovación, área comercial o dependencia formal, para iniciar el ciclo de maduración (6.4.1.1) que ayude a darle mayor contexto a la iniciativa.	Aplica: <ul style="list-style-type: none"> Estado: abierto o en atención según corresponda. Tipo: Iniciativa. Transferido a: En pila de iniciativas aún.
	b) Durante la etapa de definición, el área de innovación, área comercial o dependencia formal, desde el inicio del ciclo de maduración (6.4.1.1) se decide descartar.	Fin del proceso. Comunicar al comité de priorización de iniciativas.	Aplica: <ul style="list-style-type: none"> Estado: Descartada. Tipo: Iniciativa. Transferido a: Pila de iniciativa aún.
	c) Si ya se inició un caso de negocio (opción 2a) y se determina por parte de un coordinador de formulación que hay carencia de insumos entregados por parte de un área operativa o es necesario de revisar algún dato.	El coordinador de formulación completa la "Solicitud de registro" (F01-75.00.001.2015) para que el equipo de maduración o al área operativa responsable, revise el insumo entregado, y rectifique. (ver apartado 6.4.2.2).	Aplica: <ul style="list-style-type: none"> Estado: Activo o suspendido según corresponda. Tipo: Caso de negocio. Transferido a: En pila de iniciativas aún.
Opción 2	a) Si la iniciativa ya cuenta con los estudios de	Verificar que el formulario F15-75.00.001.2015	Aplica: <ul style="list-style-type: none"> Estado: En atención.

²⁶ La designación de una persona para tomar una decisión en lugar de un Gerente se debe realizar por escrito.

²⁷ Todas las opciones deben mantener el registro de ingreso en la pila de iniciativas.

²⁸ Si no se indica un rol, es porque se refiere a la Alta Gerencia del ICE y sus empresas o quien éste designe.

Cuál elegir ²⁷	Qué verificar	Qué hacer algún rol ²⁸	Qué aplica el comité de priorización de iniciativas
	<p>prefactibilidad o viabilidad preliminar <u>concluidos</u> desde la etapa de definición (ver 6.4.1.3 alternativa 1).</p> <p>b) Si hay solicitud escrita²⁹ para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acelerar un caso de negocio por motivo de oportunidad. • Iniciar un programa o tren ágil. • No hacer caso de negocio. 	<p>“Solicitud para sesión de irrupción” esté firmado por parte del solicitante, para agendar en las sesiones de irrupción (ir al apartado 6.4.2.1).</p> <p><i>Verificar que el formulario F15-75.00.001.2015 “Solicitud para sesión de irrupción” esté firmado por parte del solicitante, para agendar en las sesiones de irrupción (ir al apartado 6.4.2.1).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: Pendiente de sesión de irrupción. • Transferido a: En pila de iniciativas aún. <p>De autorizarse, se cambia el tipo a: Caso de negocio</p> <p><i>Aplica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado: Con justificación. • Tipo*: Pendiente de sesión de irrupción. • Transferido a: En pila de iniciativas aún. <p>*De <u>autorizarse</u>, se cambia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo a: Caso de negocio u otra acción (cuando es programa o tren ágil o no hacer caso de negocio). ○ Transferido a: Portafolio o área operativa.
<p>Opción 3</p>	<p>Si el coordinador de formulación ya emitió la recomendación con criterio de viabilidad positiva del caso de negocio. (ver 6.4.3.2)</p>	<p>Proceder con la <u>aprobación del caso de negocio (firma)</u>, para que el Designado del Portafolio inicie el <u>proceso de autorización</u> (ver apartado 6.3.1.1)</p>	<p><i>Aplica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado: Aprobado. • Tipo: Caso de negocio. • Transferido a: Portafolio o área operativa (luego que el Designado del portafolio aplique la Matriz para la selección (F01-75.00.003.2015)) • Ver nota a)
<p>Opción 4</p>	<p>a) Si el coordinador de formulación ya emitió la recomendación con criterio de viabilidad negativa para el caso de negocio, <u>pero sí debe implementarse</u>.</p>	<p>Proceder con la <u>aprobación del caso de negocio (firma)</u>, para que el Designado del Portafolio inicie el <u>proceso de autorización</u> (ver apartado 6.3.1.1)</p>	<p><i>Aplica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado: Aprobado. • Tipo: Caso de negocio. • Transferido a: Portafolio o área operativa (luego que el Designado del portafolio aplique la Matriz para la

²⁹ En la solicitud se debe indicar que no presenta detrimento a la sostenibilidad financiera, o bien, una ley de la república.

Cuál elegir ²⁷	Qué verificar	Qué hacer algún rol ²⁸	Qué aplica el comité de priorización de iniciativas
			selección (F01-75.00.003.2015)) • Ver nota a)
	b) Si el coordinador de formulación ya emitió la recomendación con criterio de viabilidad negativa para el caso de negocio .	Fin del proceso. Comunicar al comité de priorización de iniciativas.	Aplica: • Estado: Rechazado . • Tipo: Caso de negocio . • Transferido a: Pila de iniciativa aún .
Opción 5	<i>Si ninguna de las opciones anteriores es válida.</i>	El solicitante debe enviar una carta con un texto que indique alguna de estas opciones: a) “no se compite por recursos ya comprometidos en otros casos de negocio o componentes del portafolio”, o b) <u>indicar cómo</u> se han negociado recursos sin que exista afectación a lo priorizado. El solicitante y el líder del comité de priorización de iniciativas deben firmar, la Matriz para la selección (F01-75.00.003.2015).	Aplica: • Estado: Transferido . • Tipo: Otra acción . • Transferido a: Portafolio o área operativa (luego de aplicar la Matriz para la selección (F01-75.00.003.2015) ³⁰) Si se <u>descarta</u> la iniciativa: cambiar a estado rechazado y tipo Iniciativa .

Cuadro 4: Opciones para tomar decisiones en pila de iniciativas

Fuente: Elaboración propia

Notas:

a) Para las opciones 3 y 4:

- Cabe una excepción de que si antes, durante o posterior a la fase de formulación y evaluación, la Gerencia General del ICE y sus empresas o Consejo Directivo, clasifica el correspondiente caso de negocio para un tipo de aprobación o seguimiento “estratégico (bajo un concepto de oportunidad)”, utilizando el formulario “Matriz para la clasificación parte A”

³⁰ De haber un solicitante, la “matriz para la selección” también la debe firmar.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 45 de 100	

(F02-75.00.003.2015), el cual incluye criterios de costo, plazo, impacto financiero o contribución estratégica, se debe elevar actuar conforme al requerimiento u observación.

- b) Para la opción 5: Cuando cualquier acción, iniciativa o caso de negocio se requiere “transferir” a un área operativa para su desarrollo o implementación:
- El **área operativa** (a la que fue transferido), debe hacerse responsable de la documentación, planificación, seguimiento y control. De haber desviaciones respecto a lo planificado, se debe plantear el tratamiento de las acciones correctivas para minimizar su impacto. Esto es responsabilidad del área operativa y no de alguna OPEV.
 - Si el posterior Matriz para la selección (F01-75.00.003.2015) algo se pueda transferir a un **área operativa**, esto no quiere decir que no requiera realizarse algún estudio, sino que la **responsabilidad** de realizarlo sería del área operativa.
 - Cualquier “acción de implementación” (transferida a un área operativa) **no debe** llamarse: proyecto, épica, programa o tren, para no confundir con respecto a los componentes de algún portafolio según modelo API.
 - Si alguna de las partes interesadas (incluida la **OPEV** o **área financiera**), determina que las condiciones originales han variado o hay omisión de Matriz para la selección (F01-75.00.003.2015), debe informar por escrito al **líder del comité de priorización de iniciativas**, para que revalore la opción correcta del apartado **6.2.2.4**, o bien, explique por escrito las razones de mantener la decisión.
- c) El **Consejo Directivo**, puede solicitar en cualquier momento, la clasificación como “estratégico” (bajo un concepto de oportunidad), a un caso de negocio o componente, utilizando criterios de costo, plazo, impacto financiero o contribución estratégica.
- d) Las actualizaciones de estado y otros campos del “Priorizador de la pila de iniciativas” (F08-75.00.001.2015) se deben solicitar por escrito al **líder del comité de priorización de la pila de iniciativas**, (ver apartado **6.2.2.1**).

6.3 FUNCIONAMIENTO DEL PORTAFOLIO

El funcionamiento del portafolio tiene participación a lo largo del ciclo de vida integral, pero con mayor énfasis en la fase de proyecto o épica. Los portafolios son cíclicos, por lo que se le enmarcan los siguientes procesos a saber: a) iniciación, b) planificación, c) ejecución y optimización y d) monitoreo y control.

6.3.1 Iniciación del Portafolio

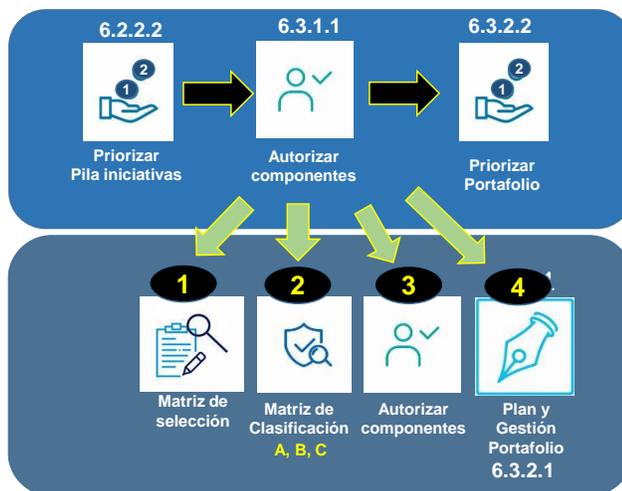


Ilustración 6: Planificación del portafolio
Fuente: Elaboración propia

6.3.1.1 El **Designado del portafolio** según corresponda, inicia el proceso de autorización, según el siguiente orden³¹:

ORDEN	QUÉ HACER	ACLARACIONES
PASO 1	<p>Aplicar la “<u>matriz para la selección</u>” (F01-75.00.003.2015)³²</p> <p>Indicar a cuál portafolio se debe transferir el componente, (ver 6.3.1.2).</p> <p>Proceder con el paso 2.</p>	<p><u>Aclaración 1:</u> En caso de que se deba transferir la acción a las áreas operativas (según la estructura organizacional vigente), éstas deben hacerse responsables de la <i>documentación, planificación, seguimiento y control</i>³³, y, por lo tanto, la “acción” no puede llevar el nombre de proyecto, épica, programa o tren.</p> <p><u>Aclaración 2:</u> Cuando existan componentes en los que participa más de una Gerencia, se debe realizar una reunión con los Designados del portafolio involucrados, para asignar el componente al portafolio que tenga mayor alcance (esfuerzo), y para esto el criterio a tomar en cuenta son las <u>horas esfuerzo</u> de las macro actividades.</p>

³¹ En caso de que exista alguna consulta en alguno de los pasos, estas se deben aclarar a través de la OPEV correspondiente.

³² Una evaluación posterior, programa o tren, sólo requieren de la “autorización”, ir al paso 3.

³³ De haber desviaciones respecto a lo planificado, se debe plantear el tratamiento de las acciones correctivas para minimizar su impacto. Esto es responsabilidad del **área operativa** y no de alguna **OPEV**.

ORDEN	QUÉ HACER	ACLARACIONES
PASO 2	<p>Aplicar la “<u>matriz para la clasificación</u>” (según procedimiento 75.00.003.2015, formulario F02-75.00.003.2015), para determinar en el componente: la clase, el método de gestión a utilizar, y si es clasificado como tipo “Estratégico” (bajo un concepto de oportunidad).</p> <p>Proceder con el paso 3.</p>	<p><u>Aclaración 1</u>: Si antes, durante o posterior al proceso de autorización, la Gerencia General del ICE y sus empresas o Consejo Directivo, clasifica el correspondiente componente para un tipo de aprobación o seguimiento “estratégico (bajo un concepto de oportunidad)”, utilizando el formulario “Matriz para la clasificación <u>parte B</u>” (F02-75.00.003.2015), se debe elevar conforme al requerimiento u observación.</p>
PASO 3	<p>Aplicar el formulario “<u>Autorización del componente</u>” (F06-75.00.001.2015).</p> <p>Proceder con el paso 4.</p>	<p><u>Aclaración 1</u>: Se deben registrar los roles oficializados en el “registro de la sesión de irrupción” o en su defecto, lo que indique el Gerente o a quien este designe. El nombre de la persona “responsable del componente” debe incluirse en la “autorización del componente” en el apartado “<u>Organización inicial</u>”.</p> <p><u>Aclaración 2</u>: La persona con el rol de Patrocinador o Gestor de producto (Product Management), debe <u>firmar</u> junto con el designado del portafolio, la autorización del componente (F06-75.00.001.2015).</p> <p><u>Aclaración 3</u>: Para proceder con las <u>firmas</u> se debe contar con la reserva de presupuesto, al menos para el primer periodo (año en curso) de implementación, si es que requiere presupuesto.</p>
PASO 4	<p>Comunicar a las partes interesadas, para que el responsable según el tipo de componente pueda iniciar.</p> <p>La OPEV correspondiente, debe coordinar con el responsable del componente, para impartir al equipo principal <u>una charla de inducción</u> al método de gestión autorizado (una vez el equipo principal sea haya formalizado).</p>	<p><u>Aclaración 1</u>: Según sea el componente autorizado, se debe aplicar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>proyecto o épica</u>, (ver apartado 6.5) • <u>evaluación posterior</u>, (ver apartado 6.6) • <u>programa o tren ágil</u>, ver procedimiento para la gestión de programas o trenes ágiles (75.00.002.2015).
PASO 5	<p>Actualizar el “Plan y Gestión del Portafolio” (ver 6.3.2.1)</p>	<p><u>Aclaración 1</u>: La actualización se debe realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cada vez que se autorice un componente (ver 6.3.1.1 paso 3) • existan variaciones que den como resultados un nivel de alerta 2 o 3 (ver apartado 6.3.4.4).

Cuadro 5: Proceso de autorización

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.2 Cada vez que un **Designado del portafolio** deba elegir a cuál portafolio asignar un componente, debe considerar:

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 48 de 100	

PORTAFOLIO	ALCANCE
Corporativo	Aplica el apartado 6.7 Gestión integral para componentes corporativos Este portafolio: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene visibilidad de la pila de iniciativas corporativa • Consolida los componentes de carácter corporativo y la información de los portafolios gerenciales del ICE y las empresas ICE.
Gerencial de las empresas del ICE	Aplica sólo a componente de alguna de las empresas del ICE. Este portafolio: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene visibilidad de la pila de iniciativas de su gerencia. • Consolida el plan y gestión del portafolio, y componentes. • Debe ser visible en el Portafolio Corporativo.
Gerencial de la Gerencia General ICE	Este portafolio: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene visibilidad de la pila de iniciativas a nivel institucional. • Consolida los componentes con carácter institucional y los portafolios gerenciales del ICE (no de las empresas ICE). • Debe ser visible en el Portafolio Corporativo.
Gerencial de alguna Gerencia del ICE	Aplica sólo a componente de alguna de las gerencias del ICE. Este portafolio: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene visibilidad de la pila de iniciativas de su gerencia. • Consolida el plan y gestión del portafolio de su gerencia. • Debe ser visible en el Portafolio Gerencial de la Gerencia General ICE y el Portafolio Corporativo.
Cuando existan componentes en los que participa más de una Gerencia, se debe realizar una reunión con los Designados del portafolio de las Gerencias relacionadas con dicho componente, para asignar el componente al portafolio que tenga mayor alcance (esfuerzo) , y para esto el criterio a tomar en cuenta son las horas esfuerzo de las macro actividades.	

Cuadro 6: Tipos de portafolios

Fuente: Elaboración propia

Nota:

- a) El concepto de portafolio en el ICE y sus empresas es necesario para:
 1. Garantizar la alineación estratégica, lo que significa que los componentes deben contribuir a la estrategia de la organización.
 2. Definir y gestionar la propuesta de valor del portafolio, mediante objetivos y resultados claves (OKR por sus siglas en inglés) para optimizar el portafolio. La metodología OKR se aplica utilizando el formulario Estructura de objetivos, beneficios o valor (**F06-75.00.002.2015**).
 3. Lograr un esquema estándar de priorización a lo largo del ciclo de vida del portafolio.
 4. Utilizar eficientemente los recursos disponibles, limitados o restringidos, para que aporten más valor en función al método de gestión³⁴ aplicado.
 5. Dar trazabilidad a casos de negocios de la pila de iniciativas, durante la fase de formulación y evaluación (ver apartado **6.4**).
 6. Dar trazabilidad a proyectos y épicas del portafolio durante la fase de proyecto o épica (ver apartado **6.5**).
 7. Dar trazabilidad a los programas o trenes ágiles del portafolio, durante su ciclo de vida particular (ver procedimiento **75.00.002.2015**)

³⁴ Hay 3 métodos de gestión: Predictivo, Híbrido y Ágil.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 49 de 100	

8. Dar trazabilidad a la evaluación posterior, durante la fase de operación (ver apartado 6.6).

6.3.2 Planificación del Portafolio

6.3.2.1 Debido al comportamiento cíclico que tienen los portafolios, la **OPEV** según corresponda, deben completar el “Plan y gestión del portafolio (F02-75.00.001.2015)” y sus registros, y mantenerlo **actualizado** con información previamente validada con los **responsables** de los componentes o del caso de negocio. La periodicidad de aprobación y divulgación se detalla en los apartados **6.3.4.1** y **6.3.4.2** respectivamente. Ver **ilustración 7**:

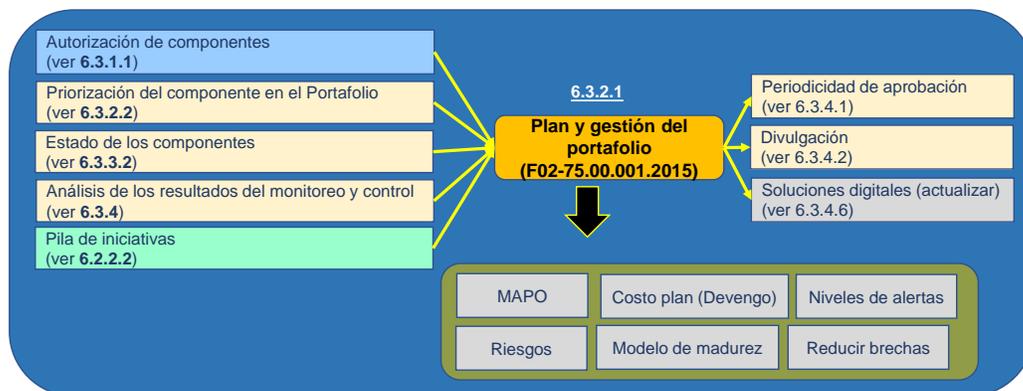


Ilustración 7: insumos y salidas del Plan y gestión del portafolio
Fuente: Elaboración propia

Nota:

- a) Antes de que se entregue algún dato o el mismo plan y gestión del portafolio, la toma de decisiones por parte de la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o alguna otra parte interesada, se debe considerar lo siguiente:
 - a. Las **OPTEV** o la **OPOEV** según corresponda, deben calendarizar reuniones de seguimiento periódicas con los **responsables**³⁵, para corroborar el contenido de los informes escritos y evitar inconsistencias en las *soluciones digitales oficiales* (ver apartado **6.3.4.6**).
 - b. Los datos deben haber sido validados con el **Designado del Portafolio** correspondiente.

6.3.2.2 El **comité de priorización del portafolio** (según corresponda a nivel organizacional), debe aplicar el método estándar de priorización para el portafolio. Este comité es nombrado por la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** y debe estar conformado por al menos:

³⁵ Puede ser el rol de: director de proyecto, dueño de producto, director de programa, gestor de producto o coordinador de formulación, gestor de evaluación económica financiero y coordinador de evaluación posterior.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 50 de 100	

Comité de priorización del portafolio (ver nota a y b)	Designado del Portafolio que corresponda a nivel organizacional
	Una persona de estrategia
	Opcional alguna persona que la Alta Gerencia del ICE y sus empresas considere necesario que participen, como por ejemplo una persona de las áreas financieras del ICE y sus empresas ³⁶
	De no poder asistir alguno de estos titulares, éstos deben enviar un suplente (quien tendrá voz y voto).

Cuadro 7: Comité de priorización del portafolio
Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) Se debe nombrar a la persona que será el **líder del comité**, para que:
1. Convoque las reuniones a discreción. Para realizar las reuniones se requiere de la presencia de la mitad más uno de los titulares o suplentes de estos. Y cuando deban realizarse votaciones, en caso de empate durante la aprobación de un acuerdo, el líder del comité toma la decisión.
 2. Registre los acuerdos de reunión (utilizar el formulario **F03-20.00.001.2005**), o asignar a algún miembro del comité para esta labor.
 3. Reciba y dé respuesta a las solicitudes o consultas que se realicen en temas de la priorización del portafolio.
 4. Mantenga actualizado, priorizado y consolidado el priorizador del portafolio, debido a que en el ICE y sus empresas hay recursos limitados o restringidos, tanto en términos de personas, materiales y financieros. Para esto se debe utilizar el formulario “Priorizador del portafolio” (**F09-75.00.001.2015**). En ninguna circunstancia se deben eliminar componentes del “Priorizador del portafolio”, en su lugar, se deben utilizar correctamente los estados (ver **6.3.3.2**).
 5. Realizar el cambio de estado, por una justificación escrita de la **Alta administración, Gerencia o a solicitud del director del proyecto, en consenso con el Patrocinador**.
- b) El **comité de priorización del portafolio** debe mantener actualizado y consolidado el priorizador del portafolio, en un sitio colaborativo, para una consulta más expedita, a las personas con permisos de acceso³⁷:
1. A nivel de la **División de Estrategia**, considerando los portafolios del ICE y sus empresas (según modelo API).
 2. A nivel de cada **Gerencia del ICE y sus empresas**.

³⁶ Según la temática requerida, se definirá cuál dependencia (dirección o nivel 1) de la Gerencia de Finanzas del ICE o de las áreas financieras de las Empresas ICE deberán participar.

³⁷ Adicional a dependencias, el rol de Designado del portafolio, y OPEV, deben tener acceso.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 51 de 100	

3. A nivel de **Gerencia General del ICE**, considerando los portafolios de cada Gerencia ICE (según modelo API).
- c) La priorización no está relacionada a la clase del componente, sino con criterios en términos beneficio y riesgo, que, posteriormente se priorizarán utilizando el siguiente orden: agrupar los componentes de primer plano y segundo plano, luego ordenar por beneficio y finalmente por menor riesgo.
- d) La priorización del portafolio se puede parametrizar ya sea:
- Por portafolio:
 - Incluir componentes que compiten por recursos comunes.
 - Si hay programas o trenes ágiles, hay 2 formas de priorizar:
 - Priorizar los componentes adscritos a éstos, colocando el mismo peso (no se prioriza el programa o tren), con el fin de no duplicar componentes.
 - Priorizar el programa o tren ágil en el priorizador principal y, lo que esté adscrito a éste, en un priorizador paralelo al principal, en dónde, se pueda conocer el detalle.
 - Por tipo de componente: en cuadros separados.
- e) Los estados que le aplican al formulario “Priorizador del portafolio” (**F09-75.00.001.2015**), son los mismos a los establecidos en el **apartado 6.3.3.2**.

6.3.3 Ejecución y optimización del Portafolio

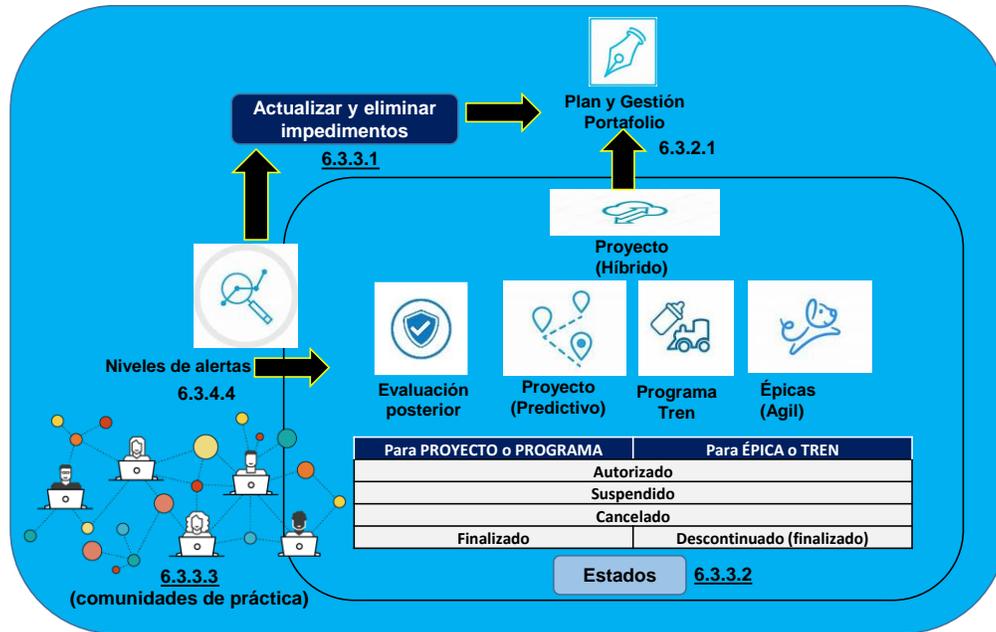


Ilustración 8: Ejecución y optimización del portafolio
Fuente: Elaboración propia

6.3.3.1 El **Designado del portafolio** debe actuar a nivel organizacional, Actuar a nivel organizacional, que ayuden a mejorar el porcentaje de cumplimiento en la matriz del portafolio (F13-75.00.001.2015) y los “resultados clave” del “Plan y gestión del portafolio” (F02-75.00.001.2015)” (ver apartado 6.3.2.1).

6.3.3.2 La **OPEV** correspondiente, debe mantener actualizado los estados de los componentes, según se detalla a continuación:

Para PROYECTO o PROGRAMA	Para ÉPICA o TREN
Autorizado	
Se ha “autorizado” el componente.	
Suspendido	
Se detiene lo que no ha iniciado al momento de la decisión. (Ver nota b)	
Cancelado	
Se decide no continuar si se cumple alguno de estos criterios: los objetivos no pueden cumplirse y no se modificará el alcance, el financiamiento o fondos propios se ha agotado o ya no está disponible, la necesidad ya no existe, los recursos ya no están disponibles, o inclusive por conveniencia o causa legal. (Ver nota c)	El flujo de valor ya fue disuelto y no representa ninguna oportunidad para el negocio o no genera más valor para uno o varios clientes. (Ver nota c)
Finalizado	Descontinuado (finalizado)

Para PROYECTO o PROGRAMA	Para ÉPICA o TREN
Se decide “Cerrar” el Proyecto, cuando se ha cumplido con el “cierre técnico” de todos los entregables, aunque posterior al cierre técnico, se deba continuar con el “cierre administrativo”.	Se decide “Terminar” porque se ha cumplido con el valor para uno o varios clientes, y a nivel interno o externo no genera más valor.

Cuadro 8: Estados del portafolio

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) De haber un cambio de estado en los componentes, éste no debe realizarse con un “control de cambio”, pero si, mediante una justificación por escrito dirigida al **Designado del portafolio** por parte de la **Alta administración, Gerencia** o a **solicitud del director del proyecto, en consenso con el Patrocinador**. Esta formalidad se puede realizar en paralelo en un plazo máximo de 10 días hábiles de aplicado el cambio de estado, para no retrasar el ajuste en las herramientas o sistemas oficiales.
- b) Un estado “**suspendido**” se activa en función a estos escenarios:

ESCENARIO	SITUACIÓN	ACLARACIONES
Escenario 1	Si el coordinador de formulación estima que, a raíz de variaciones en un componente, los nuevos cálculos de las premisas financieras del caso de negocio podrían estar por debajo del mínimo aceptable, lo que no permitiría aprobar (firmar) un control de cambio o plan de gestión hasta que se finalice la actualización del caso de negocio.	
Escenario 2	Un nivel de alerta 2 o 3	Aplica lo indicado en el procedimiento 75.00.001.2021 SCCFPE , a partir del apartado 6.2.3 .
Escenario 3	Con una solicitud escrita de la Alta administración o del director del proyecto con el Patrocinador (<i>cuando no sea por el escenario 1 o 2</i>), dirigida al Designado del portafolio .	
Nota general: Un estado “suspendido”, podría no ser aplicado, si el componente en cuestión tiene restricciones a nivel contractual o temas jurídicos asociados a las acciones próximas a iniciar.		

Cuadro 9: Escenarios del estado “suspendido”

Fuente: Elaboración propia

- c) Para realizar un cambio de estado a “**cancelado**”, se debe aplicar el siguiente orden:

ORDEN	QUÉ HACER
PASO 1	El responsable del componente debe tener certeza de que ya se ha <u>liberado</u> : el inventario, materiales y demás recursos previamente asignados, tanto a nivel de los sistemas oficiales, como a nivel organizacional, para evitar un impacto a nivel contable o financiero que no sería reversible, y <u>evitar retener recursos</u> que pueden ser requeridos en otros componentes en etapa de implementación.
PASO 2	El responsable del componente debe completar el “Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (F25-20.00.001.2005), para <u>justificar</u> lo que no se realizará.

ORDEN	QUÉ HACER
	<p>Cuando se trata de una épica: Se debe justificar lo indicando en el apartado 6.5.2.3 punto 2, respecto a lo acordado con el Cliente o área operativa, en cuando a que ya no será posible realizar una entrega y recepción de las funcionalidades.</p>
PASO 3	<p>El responsable del componente debe realizar una <u>presentación de cierre</u> a: la OPEV según corresponda a nivel organizacional, área de planificación, área comercial, área operativa, cliente u otra área de interés. Para que se aclaren temas de lo que <u>no se realizará y se tome la decisión de firmar</u>.</p>
PASO 4	<p>El responsable del componente posterior a la presentación debe firmar el formulario “Informe de Cierre” (F14-20.00.001.2005) o el informe para discontinuar la épica (F28-20.00.001.2005); como instrumentos para documentar la cancelación del proyecto y comunicar al comité de priorización del portafolio.</p>
Aclaración 1	<p>Si ya se cuenta con algún producto, servicio o línea de negocio en fase de operación, se debe dar continuidad al producto, servicio o línea de negocio, según se detalla en la fase de operación (ver apartado 6.6), independientemente que el componente se decida cancelar.</p>
Aclaración 2	<p>Si se quiere reactivar un componente “cancelado”, se debe <u>volver a registrar en la pila de iniciativas</u>, y valorar nuevamente, las <u>opciones</u> del apartado 6.2.2.4, lo anterior, pues la decisión de “cancelar” indica que ya no se cuenta con los recursos disponibles, pues ya fueron liberados.</p>

Cuadro 10: Pasos para el estado “cancelado”
Fuente: Elaboración propia

- d) La **OPEV** según corresponda, con base en la información que le envíe mensualmente el **coordinador de formulación** o el **coordinador de evaluación posterior**, debe poder conocer el estado y avance de los casos de negocio, componentes y evaluaciones posteriores respectivamente, pero no significa que deba darles seguimiento y control, pues esta labor le corresponde al **coordinador de formulación** con su **patrocinador del caso de negocio** (durante la fase de formulación y evaluación), o al **coordinador de evaluación posterior** (durante la fase de operación).

6.3.3.3 De existir el interés de crear una **comunidad de práctica, cualquier dependencia o persona** debe coordinar con la **OPEEV** o la **OPIEV**, para consolidar un grupo a nivel corporativo o institucional según corresponda, para evitar duplicar esfuerzos de mejoras y más bien, que:

1. Se logren identificar a las personas con experiencia o conocimiento en cierta temática que ayuden a crear formas simples de trabajar.
2. Se capacite al personal y se mantenga un lenguaje común.

3. Se puedan solicitar mejoras (previamente analizadas) al modelo API.

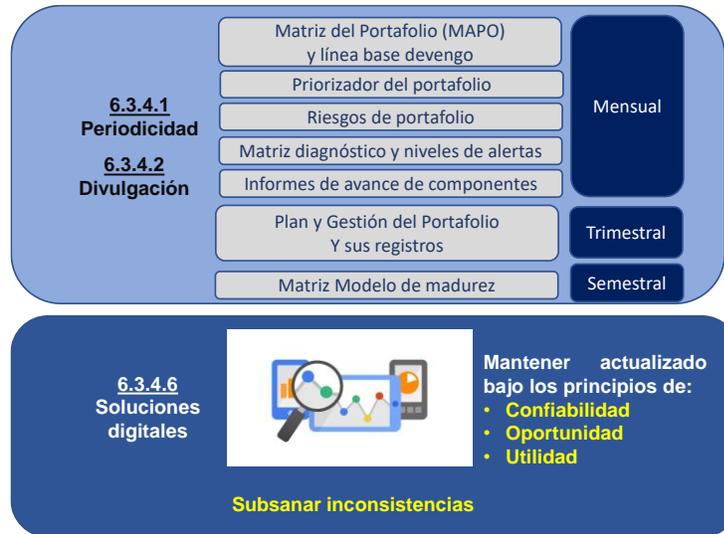


Ilustración 9: Monitoreo y control del portafolio
Fuente: Elaboración propia

6.3.4 Monitoreo y Control del Portafolio

6.3.4.1 La periodicidad³⁸ con la que el **Designado del portafolio**, debe enviar la información y documentación, es la siguiente:

Formulario o registros según la periodicidad de entrega	Sujeto a "Programación de entregables Planificación Integrada Grupo ICE"	Mensual (los primeros 4 días hábiles)	Junio y Diciembre (los primeros 4 días hábiles)
Plan y gestión del portafolio F02-75.00.001.2015	Ver apartado 6.3.2.1		
Matriz del Portafolio (MAPO) F13-75.00.001.2015 Y registros relacionados ³⁹		Ver apartado 6.3.4.3	
Priorizador del portafolio F09-75.00.001.2005		Ver apartado 6.3.2.2	
Matriz de riesgos F08-20.00.001.2005		Ver procedimiento GPE (20.00.001.2005)	
Matriz Diagnóstico y niveles de alertas para proyectos durante la fase de proyecto o épica F11-75.00.001.2015		Ver apartado 6.3.4.4 y procedimiento SCCFPE (75.00.001.2021)	

³⁸ Esta periodicidad podría cambiar de acuerdo con lo que establezca la Presidencia Ejecutiva, para el cumplimiento de requerimientos internos y externos o cuando o se deban activar declaratorias de confidencialidad (*criterio técnico y criterio jurídico*) y ésta deba elevarse al Consejo Directivo del ICE, para que se autorice la entrega de la información.

³⁹ Se deben dar los accesos a la OPEEV (para lo correspondiente al alcance corporativo e institucional) y a la OPIEV (para lo correspondiente al alcance institucional).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 56 de 100	

Formulario o registros según la periodicidad de entrega	Sujeto a "Programación de entregables Planificación Integrada Grupo ICE"	Mensual (los primeros 4 días hábiles)	Junio y Diciembre (los primeros 4 días hábiles)
Matriz modelo de madurez F10-20.00.001.2005			Ver apartado 6.3.4.5

Cuadro 11: Periodicidad de formularios de un portafolio
Fuente: Elaboración propia

6.3.4.2 La divulgación a instancias superiores se detalla a continuación:

TIPO DE PORTAFOLIO	ACCIÓN	EN QUÉ MOMENTO
Corporativo	El Designado del Portafolio Corporativo , envía a la División de Estrategia , un reporte del análisis del cumplimiento del portafolio a nivel corporativo y las oportunidades de mejora según se establece en los "Lineamientos planificación integrada".	En los primeros 6 días del mes o según sea acordado con la División de Estrategia (para consolidar el portafolio corporativo con los portafolios gerenciales)
Gerencial de las empresas del ICE	El Designado del Portafolio Gerencial correspondiente , previa aprobación de la Junta Directiva o Consejo de Administración o Gerencia General de la empresa ICE (según sea determinado por estas empresas ICE), aprueba y envía, al Designado del Portafolio Corporativo , el <u>plan y gestión del portafolio de las empresas ICE</u> .	En los primeros 3 días del mes o según sea acordado con la OPEEV .
Gerencial de la Gerencia General ICE	El Designado del Portafolio Gerencial de la Gerencia General del ICE , debe consolidar los <u>planes y gestión del portafolio de las Gerencias del ICE</u> (enviados por el Designado del Portafolio de cada Gerencia del ICE) y con base en ello, debe revisar, el contenido de éstos con el Designado del Portafolio Corporativo , y enviar un reporte a las Gerencias del ICE, con oportunidades de mejora a los portafolios del ICE, como parte de los "Lineamientos planificación integrada".	En los primeros 5 días del mes
Gerencial de alguna Gerencia del ICE	Las Gerencias del ICE deben empoderar al Designado del Portafolio gerencial , para que éste apruebe y envíe, al Designado del Portafolio Gerencial de la Gerencia General del ICE , el <u>plan y gestión del portafolio</u> .	En los primeros 3 días del mes o según sea acordado con la OPIEV

Cuadro 12: Periodicidad de formularios de un portafolio
Fuente: Elaboración propia

6.3.4.3 La **Matriz del Portafolio (MAPO)** y **línea base para costo**: La MAPO, es un insumo para el "modelo de planificación integrada". La **OPEV** correspondiente, debe utilizar el formulario "Matriz del Portafolio" (**F13-75.00.001.2015**), y revisar que se estén aplicando correctamente las siguientes "**consideraciones**":

i. **Consideración 1:** En la MAPO se debe registrar:

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 57 de 100	

1. Información descriptiva que sirva para que la **OPEV** y **designado del portafolio** puedan evaluar el cumplimiento del portafolio en términos integrales y poder dar respuestas a cualquier consulta de manera oportuna.
2. Casos de negocio indicando los avances (plan y real), duración y costos. Cada Caso de negocio se debe individualizar en la MAPO principal del portafolio, a excepción de que, si hay varios casos de negocio que no cuentan con presupuesto, éstos se pueden agrupar en una sola fila, pero, se deben llevar una MAPO paralela a la principal en dónde, en caso de consulta, sí sea posible revisar el detalle de lo agrupado. *La **OPEV** no debe realizar un seguimiento o resolver impedimentos del caso de negocio, pues esta labor le corresponde al **coordinador de formulación** con el **patrocinador del caso de negocio**.*
3. Proyectos y épicas en función de avances, duración, presupuesto, costos, indicadores de rendimiento, análisis de impactos y tratamiento de causas, provincias, cantones y distritos, entre otros que determinen la magnitud y complejidad.
4. Programa o tren ágil en la MAPO **principal**, es decir, los casos de negocios y componentes adscritos a un programa o tren ágil se colocan en una MAPO **paralela** a la **principal**, en dónde se pueda conocer el detalle, y no se dupliquen en la MAPO **principal**.
5. Evaluación posterior en función de avances, duración y costos. Cada Evaluación posterior se debe individualizar en la MAPO principal del portafolio, a excepción de que, si hay varias que no cuentan con presupuesto, éstos se pueden agrupar en una sola fila, pero, se deben llevar una MAPO paralela a la principal en dónde, en caso de consulta, sí sea posible revisar el detalle de lo agrupado. *La **OPEV** no debe realizar un seguimiento o resolver impedimentos*, pues esta labor le corresponde al **coordinador de evaluación posterior**.

ii. Consideración 2: Tiempo

1. **Si es un caso de negocio o proyecto**, el avance planificado y real (para todos los meses) debe registrarse en términos de “% de avance” o “% físico”.
2. **Si es una épica o tren ágil**, el avance planificado y real (para todos los meses) debe registrarse en términos de “cantidad de funcionalidades”.
3. **Si es un programa**⁴⁰, el avance planificado será 100% (para todos los meses) y el avance real debe registrarse en términos de “% de cumplimiento” que se

⁴⁰ Los programas deben llevarse en una MAPO adicional a la MAPO titular de cada portafolio. La primera fila de la MAPO adicional debe corresponder al nombre del “programa”, y las filas siguientes a lo que esté adscrito al programa.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 58 de 100	

obtiene de la Estructura de beneficios o valor (**F06-75.00.002.2015**). No obstante, los casos de negocio y componentes adscritos al programa deben considerar lo indicado en los 2 puntos anteriores.

iii. **Consideración 3: Costo - Línea base efectivo incremental**

1. La línea base efectivo incremental la realiza el **gestor de evaluación económico-financiera**, con insumos y avales respectivos de los estudios complementarios aportados por el **coordinador de formulación**, ya sea para el caso de negocio o posterior a estos.
2. El costo totalizado de la línea base efectivo incremental (evaluación financiera) resulta necesario, para comparar el cumplimiento real de los resultados financieros obtenidos del componente durante (en fase de proyecto o épica) y del producto, servicio o línea de negocio (en fase de operación), según lo estimado en la última línea base actualizada de la fase de formulación y evaluación o de la fase de proyecto o épica cuando aplique. Por esta razón, no será visible en la MAPO, pues **sólo sirve de referencia** para determinar los cambios en la rentabilidad del componente (durante la fase de proyecto o épica u operación).

iv. **Consideración 4: Costo - Línea base devengo o “Costo plan”**

1. La línea base devengo **es la información de referencia** hacia los entes fiscalizadores internos y externos, para análisis de costos.
2. La línea base devengo la elabora el **responsable del componente**, con la colaboración de su **equipo** durante la etapa de planificación, aclarando algún rubro directamente el **gestor de activos**. El registro (plan y real) se debe cargar en una solución digital oficial de manera mensualizada (desde el día 1 hasta la fecha de fin proyectada), para esto se debe considerar la línea base efectivo incremental estimada por el **gestor de evaluación económico-financiera** (si el tipo de componente lo requiriera), así como movimientos de efectivo no incrementales o gastos no efectivos.
3. El detalle de costos se encuentra en la “estructura de costos” (**Ver cuadro 13 Estructura de costos**).

Grupo	Nombre de grupo	Descripción	Efectivo incremental	Otros efectivo NO incremental	No efectivo	Costo total (Devengo)
PS01	Consultorías	Contratación de servicios externos para procesos de ingeniería, ciencias económicas y jurídicos, abarca consultorías de procesos técnicos de gestión y administración.	Sí	No aplica	No aplica	Sumatoria
PS02	Equipamiento e instrumentación	Equipos que se tratan como materiales, por ejemplo: equipo de construcción, maquinaria y equipo de mantenimiento, equipo de transporte, equipo de cómputo, equipo de laboratorio, equipo diverso de video y fotografía, equipo diverso para obras. Su tratamiento es diferente y se capitaliza como parte de la obra en curso ya que se trata de un material consumible.	Sí	Sí	Sí	Sumatoria
PS03	Contables	Cargos varios que no son considerados en los otros grupos tales como: diferenciales de precios, diferencias cambiarias, transferencias corrientes, entre otros.	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria
PS04	Costos financieros	Considera el costo financiero por intereses de préstamos u otros esquemas de financiamiento empleados, atribuibles al componente durante la ejecución de las obras.	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria
PS05	Depreciación	Considera el costo por depreciación de activos fijos vinculados con la ejecución del componente.	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria
PS06	Electricidad	Considera costos por servicios eléctricos externos o internos.	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria
PS07	Impuestos	Considera costo por impuestos imputados directamente.	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria
PS08	Mano de obra	Costo de mano de obra registrado directamente o mediante puestos de trabajo, como profesionales, horas extras, cargas sociales, u otros, si no están en CECO resultado.	Sí	Sí	No aplica	Sumatoria
PS09	Materiales	Considera el costo de todos los tipos de materiales, ya sean adquiridos, donados o fabricados.	Sí	Sí	Sí	Sumatoria
PS10	Obras de contrato	Subcontratación de obras: edificios, instalaciones entre otros.	Sí	No aplica	No aplica	Sumatoria
PS11	Otros costos	Servicios de regulación.	No aplica	No aplica	No aplica	Sumatoria
PS12	Seguros	Considera todo tipo de seguros aplicados en el proyecto.	Sí	No aplica	Sí	Sumatoria
PS13	Servicios de soporte	Servicios de alquiler varios (menos equipo y maquinaria), viáticos, limpieza y aseo, vigilancia, entre otros.	Sí	No aplica	Sí	Sumatoria
PS14	Uso de equipo	Considera el uso de equipo tanto alquilado como propio.	Sí	No aplica	Sí	Sumatoria
PS15	Servicios internos	Servicios internos de un grupo técnico del ICE como: diseño, investigación, topografía, pruebas de laboratorios, entre otros.	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria
PS16	Activos (terrenos y otros activos)	Cuentas estadísticas para monitorear los costos de los activos adquiridos. <u>No es sujeto de capitalización</u> como parte de la obra en curso. Ej: terrenos, computadoras, etc. Este tipo de activo se capitaliza con el alta al ingresar a los almacenes	Sí	No aplica	No aplica	Sumatoria
PS17	Ingresos	<u>Sólo aplica para ventas de servicio no regulados.</u> No es un costo sino un ingreso, producto de la facturación del servicio no regulado, por lo tanto, <u>no es sujeto de capitalización.</u>	Sí	No aplica	No aplica	Sumatoria
PS18	Indirectos	Subrepartos o costos indirectos	No aplica	No aplica	Sí	Sumatoria

Cuadro 13: Estructura de costos
Fuente: Elaboración propia

v. **Consideración 5:** Seguimiento de línea base devengo o “costo plan”:

1. Si en la etapa de planificación o implementación de la fase de proyecto o épica se detectan variaciones respecto a las premisas del caso de negocio, se debe revisar lo normado en el procedimiento para la **gestión de proyectos o épicas (20.00.001.2005** apartado **6.4.5**).
2. Afectos del “**costo real**”, que, sirve para un seguimiento a una fecha de corte, se tienen 2 tipos:

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 60 de 100	

- **Tipo 1** (acumulado): refleja el monto acumulado de periodos anteriores, sin incluir el monto del periodo en curso.
 - **Tipo 2** (del periodo): sólo refleja el monto acumulado de periodo en curso, se debe utilizar el corte financiero del mes anterior inmediato, aunque no contenga aún el 100% de los datos, por ser un tema cíclico.
3. Para cuando se trate de una o varias épicas o trenes ágiles, se requiere de la participación de la **OPTEV** correspondiente y de las **áreas de planificación y financieras**, para realizar una proyección trimestral de **recursos y presupuesto** (es muy similar a realizar un Incremento del Programa o Program Increment o PI). Esta estimación debe considerar todas las épicas y trenes ágiles vigentes en el trimestre proyectado.
 4. La línea base devengo se considera finalizada hasta que se realice la capitalización respectiva, durante el proceso de cierre administrativo, y esto, no afecta que se realice el cierre técnico del componente.
- vi. **Consideración 6:** Para realizar la **capitalización**:
1. En el ICE:
 - El **responsable del componente** en conjunto con el **Gestor de activos** del negocio, deben enviar periódicamente (según sea acordado) al **Proceso de Activos de la Gerencia de Finanzas** el informe de obras (según el sistema digital oficial), en donde de previo deben realizar la revisión correspondiente. Con esta información, el **Proceso de Activos de la Gerencia de Finanzas** determina si lo enviado corresponde a costos capitalizables o de mantenimiento.
 - Las obras deben incluir solo costos capitalizables y en caso de determinarse un costo relacionado a un gasto, el **responsable del componente** debe solicitar el ajuste correspondiente al **Gestor de activos** para ver si procede.
 - Si durante la etapa de implementación, hay obras finalizadas, el **responsable del componente** debe solicitar el proceso de capitalización de éstas al **Gestor de activos** (de manera anticipada por así decirlo).
 2. En las empresas del ICE:
 - Éstas deben llevar a cabo el proceso de capitalización con sus áreas financieras.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 61 de 100	

6.3.4.4 La **Matriz Diagnóstico y niveles de alertas para proyectos durante la fase de proyecto o épica**: la **OPEV** correspondiente debe utilizar el formulario **F11-75.00.001.2015**, para determinar un nivel de alerta a los componentes del portafolio en función al método de gestión autorizado, para esto, se deben mantener las evidencias objetivas, ya sea a través de encuestas, entrevistas directas, documentos, entre otras formas, para garantizar que los criterios evaluados realmente **respalden** el nivel de alerta.

6.3.4.5 La **matriz modelo de madurez**:

ORDEN	ACCIÓN	PLAZO
PASO 1	Las OPTEV deben enviar en el formulario Matriz modelo de madurez (F10-75.00.001.2015) a la OPEEV o la OPIEV (según corresponda a su alcance).	Los primeros 5 días de junio y diciembre
PASO 2	La OPEEV y la OPIEV deben analizar los formularios F10-75.00.001.2015 recibidos, para <u>ratificar o rectificar</u> el nivel de madurez preseleccionado por la OPTEV , y, retroalimentarlas.	A más tardar el último día hábil del mes entregado.
PASO 3	Las OPTEV deben enviar un plan de acción de 5 meses , para lograr la reducción de brechas. Con este plan de acción, la OPEEV y la OPIEV harán el seguimiento para verificar su cumplimiento.	los primeros 10 días del mes de julio y enero.
PASO 4	El plan de acción se compara con la próxima entrega del formulario matriz modelo de madurez F10-75.00.001.2015 (se repite el paso 1).	(se repite el paso 1).

Cuadro 14: Pasos para aplicar la matriz modelo de madurez
Fuente: Elaboración propia

6.3.4.6 A nivel de las *soluciones digitales oficiales*:

- i. Los **responsables de los componentes** deben mantener actualizados los datos y registros según el método de gestión autorizado, bajo los principios de confiabilidad, oportunidad y utilidad.
- ii. La **OPEV** respectiva, debe verificar que la documentación establecida en el apartado **6.3.2.1**, mantenga consistencia con los datos existentes en las *soluciones digitales oficiales*, y, en caso de detectar inconsistencias, debe subsanarse con los responsables de los componentes **en un plazo no mayor a 3 días hábiles en SAPI o 10 días hábiles en el ERP**. Vencido el plazo se le comunica a la Gerencia o dependencia correspondiente.

6.4 FASE DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN

Esta fase permite identificar y evaluar iniciativas, como parte de un estudio de prefactibilidad o viabilidad preliminar, hasta las etapas de desarrollo y aprobación.

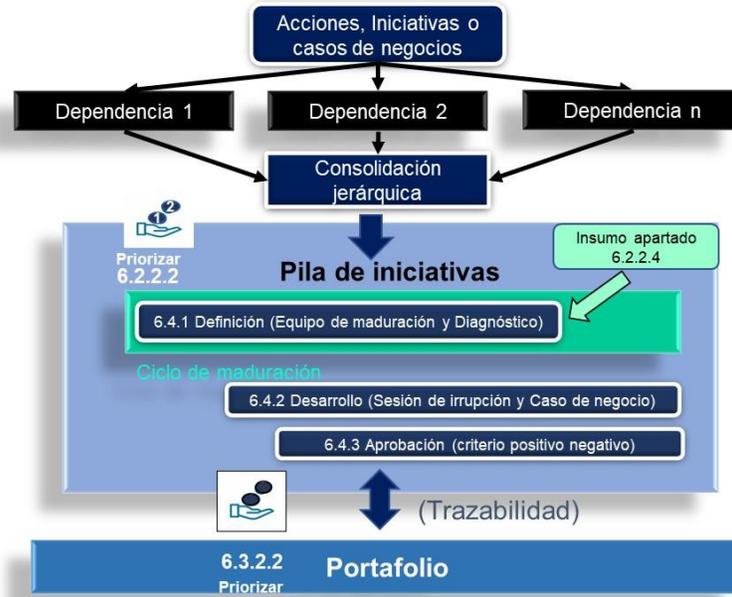


Ilustración 10: Fase de formulación y evaluación
Fuente: Elaboración propia

6.4.1 Etapa de definición

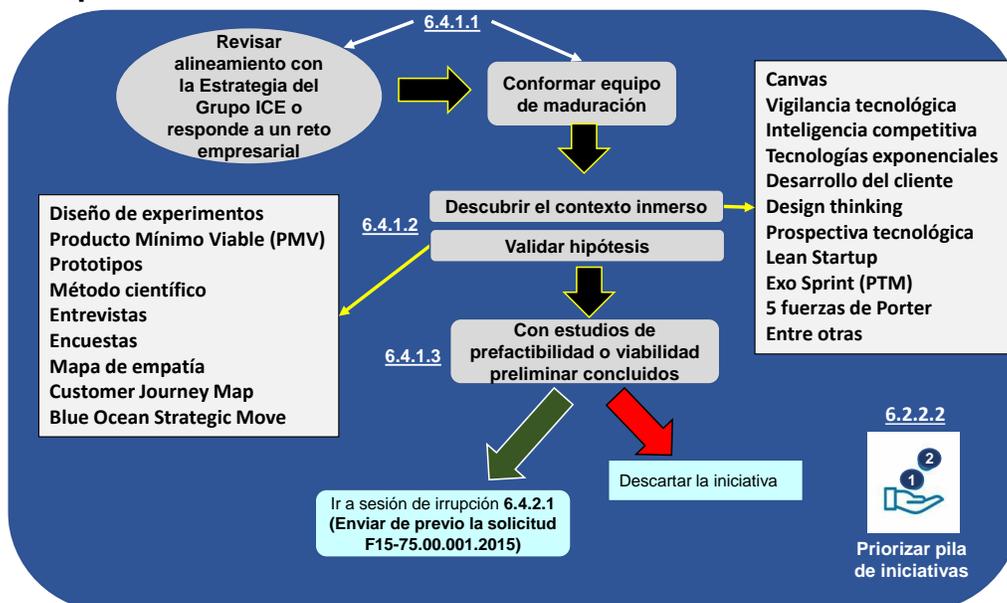


Ilustración 11: Etapa de Definición
Fuente: Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 63 de 100	

6.4.1.1 Cuando se requiera de un mayor análisis, o elaborar estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar (según apartado **6.2.2.4 “Opción 1”**) por la **dependencia designada** por la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** (según la naturaleza de lo que se requiere madurar), debe seguir los siguientes pasos:

ORDEN	ACCIÓN	DECISIÓN
PASO 1	Revisar si el objeto ⁴¹ de la iniciativa responde a un reto empresarial o a la Estrategia del ICE y sus empresas (ver apartado 6.2.1.2).	<p><u>De ser positivo</u>: Ir al paso 2.</p> <p><u>De ser negativo</u>: no procede continuar y se le solicita al líder del comité de priorización de iniciativas colocar el estado “descartado” a dicha iniciativa, en el priorizador de la pila iniciativas (F08-75.00.001.2015).</p> <p>En caso de que se desee reactivar la iniciativa “rechazada”, se debe identificar cuál es el alineamiento estratégico, para volverla a “activar”.</p>
PASO 2	<p>Formalizar por escrito, un “equipo de maduración” por iniciativa.</p> <p>Este equipo debe concentrarse en la identificación de varias alternativas o escenarios y en el análisis técnico de las mismas, hasta poder determinar una alternativa o escenario según se indica en apartados 6.4.1.2. Es decir, la “sesión de irrupción” <i>no tiene como alcance</i> decidir entre varios escenarios o alternativas, pues esto es parte de la etapa de “Definición”.</p>	<p>Incluir personal clave con perfiles que combinen el conocimiento y experiencia según la industria, e involucrar al área de planificación que plantea el mapa de ruta de la Gerencia respectiva.</p> <p>Indicar la persona con el rol de líder del equipo de maduración, para realizar el <u>paso 3</u>.</p>
PASO 3	El líder del equipo de maduración , con los estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar <u>concluidos</u> (ver apartado 6.4.1.3), le permitirá decidir cuál alternativa se debe aplicar.	<p>Las decisiones posibles son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Alternativa 1</u>: Completar el formulario F15-75.00.001.2015 “Registro de la sesión de irrupción”, como requisito para agendar el tema en una sesión de irrupción (ver apartado 6.2.2.4 opción 2) <u>Alternativa 2</u>: Enviar una justificación escrita al comité de priorización de iniciativas para que se realice el cambio de estado a “Descartada”.

Cuadro 15: Pasos para elaborar estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar
Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2 El **equipo de maduración** debe “**descubrir el contexto inmerso**”, para conocer cómo los cambios en el mundo inciden en la realidad o funcionamiento del ICE y sus empresas, tanto a nivel del entorno, mercado, competencia, tecnologías y los nuevos modelos de negocio, con el fin de determinar otras posibles iniciativas y **validar o invalidar** hipótesis⁴².

⁴¹ El objeto debe ser de lo que se quiere implementar.

⁴² Invalidar hipótesis no está mal, más bien ayudan para aprender.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 64 de 100	

I. Algunas técnicas y herramientas para “descubrir el contexto” están:

USO POSIBLE	TÉCNICA O HERRAMIENTA
1. Para agregar valor a la organización o análisis descriptivo del entorno de una empresa.	CANVAS PESTEL Diagnóstico de necesidades de clientes
2. Para el mejoramiento y fortalecimiento de los negocios	Vigilancia tecnológica Inteligencia competitiva Tecnologías exponenciales⁴³
3. Para realizar transformación de modelos de negocio, innovación o afinar las necesidades de los clientes	Desarrollo del Cliente⁴⁴ Design Thinking Prospectiva tecnológica Lean Startup.
4. Para utilizar más el pensamiento exponencial sobre el pensamiento lineal	Propósito de Transformación Masiva (PTM)
5. Para analizar cómo los cambios pueden afectar a la Organización	Modelo de 5 Fuerzas de Porter
6. Para aprovechar las oportunidades de nuevos modelos de negocio ⁴⁵	Hay que censar: <ul style="list-style-type: none"> ○ La regulación: Nuevas leyes y políticas. ○ Los clientes: Segmentos, comportamiento, experiencias de usuario. ○ Los proveedores: Nuevos proveedores o modelos operacionales. ○ Los competidores: Nuevos competidores, productos o servicios sustitutos.

Cuadro 16: Técnicas y herramientas para “descubrir el contexto”

Fuente: Elaboración propia

II. Algunas técnicas y herramientas para “validar o invalidar hipótesis” están:

USO POSIBLE	TÉCNICA O HERRAMIENTA
1. Buscar respuestas a: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Quién será el cliente de la iniciativa? ○ ¿Cuáles son los puntos de dolor y las necesidades de los clientes? ○ ¿Vale la pena invertir en la implementación de la iniciativa, en función de las prioridades y realidad empresarial? ○ ¿Se tiene claridad del beneficio o valor esperado? ○ ¿Qué se necesita para que la implementación sea viable? ○ ¿Cuáles son los riesgos de la iniciativa? 	Diseño de experimentos Producto Mínimo Viable (PMV) Prototipos
2. Para validar las <u>propuestas de valor</u>	Mapa de empatía Customer Journey Map

⁴³ Algunos ejemplos de **tecnología exponencial** son: Inteligencia Artificial, Realidad Virtual y Aumentada, Analítica de Datos, Robótica, Biotecnología y Bioinformática, Internet de las Cosas (IoT), Blockchain, Computación Cuántica, entre otros.

⁴⁴ Autor Steve Blank

⁴⁵ Los cuales logren crear, capturar y entregar valor.

USO POSIBLE	TÉCNICA O HERRAMIENTA
	Blue Ocean Strategic Move
3. Para realizar una observación sistemática, el análisis y la modificación de las hipótesis	Método científico
4. Para evaluar múltiples ideas	Entrevistas encuestas

Cuadro 17: Técnicas y herramientas para “validar o invalidar hipótesis”

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) Un prototipo para PMV (sin llegar a ser un funcional) debe ser un instrumento que permita aprender en periodos cortos de tiempo y validar hipótesis (sin llegar a ser un prototipo funcional), es decir, debe incluirse en la pila de iniciativas, pero no debe pretender satisfacer una necesidad al cliente de principio a fin, y, por tanto, **el prototipo no debe realizarse, como si fuera el proyecto o épica mismo, ni pretender sustituir un caso de negocio.** No obstante, lo que sí es posible, es aplicarle como buena práctica, un método de gestión, para un mejor orden documental.
- b) Un prototipo para I+D, como resultado de los procesos de Investigación y Desarrollo consiste en el desarrollo de una nueva tecnología, y es la base para consolidar un nuevo producto, servicio o proceso de innovación. En estos escenarios, es necesario verificar si se transfiere se debe mantener en la pila de iniciativas, aplicando la “Matriz para la selección” (**F01-75.00.003.2015**).
- c) Si alguna de las iniciativas tiene un impacto en un **proyecto o épica existente**, es importante analizar el impacto en el proyecto o épica y justificar mediante un **control de cambio** según el modelo API.
- d) Es importante mantener informado al **líder del comité de priorización de iniciativas** para que se actualice el priorizador de la pila de iniciativas y sus estados.

6.4.1.3 El **equipo de maduración**, una vez cuente con los estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar concluidos, le permitirá decidir lo siguiente:

- i. Alternativa 1: Completar el formulario **F15-75.00.001.2015 “Registro de la sesión de irrupción”**, como requisito para agendar el tema en una sesión de irrupción (ver apartado **6.2.2.4 opción 2**)
- ii. Alternativa 2: Enviar una **justificación escrita** al **comité de priorización de iniciativas** para que se realice el cambio de estado a **“Descartada”**, antes de hacer una inversión en tiempo, esfuerzo y dinero. Las iniciativas que no sean consideradas deben archivar, para considerarlas en el futuro.

6.4.2 Etapa de desarrollo

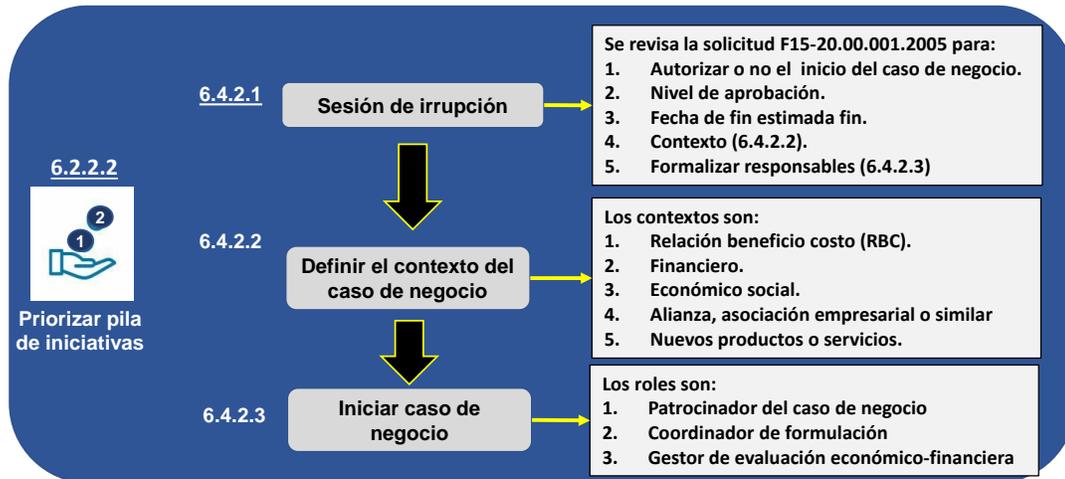


Ilustración 12: Etapa de Desarrollo
Fuente: Elaboración propia

6.4.2.1 Las “**sesiones de irrupción**” (referido del apartado 6.2.2.4 opción 2a o 2b), tienen carácter formal a través de un **comité de irrupción**. Este comité debe estar conformado por al menos:

Comité de irrupción (ver nota a y b)	Alta Gerencia del ICE y sus empresas o a quien ésta designe
	Una persona de las áreas de planificación
	Líder del comité de la pila de iniciativas (ver 6.2.2.2 nota a)
	Opcional a solicitud de los anteriores, personas que conozcan técnicamente el asunto que se analizará.
	De no poder asistir alguno de estos titulares, éstos deben enviar un suplente (quien tendrá voz y voto).

Cuadro 18: Comité de irrupción
Fuente: Elaboración propia

Estas **sesiones de irrupción** deben:

- i. Agendarse y realizarse de manera sincrónica en un máximo de 5 días hábiles a partir de la notificación escrita de parte del **solicitante**.
- ii. En caso de que no se pudiera programar en ese plazo, el **comité de irrupción** debe formalizar en un máximo de 3 días hábiles una decisión por escrito, a lo requerido de parte del **solicitante**.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 67 de 100	

- iii. La respuesta escrita del **comité de irrupción** al **solicitante** debe adjuntar el “registro de la sesión de irrupción” (**F15-75.00.001.2015**) firmada por el **líder del comité de irrupción**, en la que se debe justificar lo siguiente:
1. Si se autoriza o no el inicio del caso de negocio, programa o tren ágil.
 2. El nivel de aprobación: Corporativo, Institucional o Gerencial.
 3. La fecha de fin estimada, como una expectativa, en función a la prioridad y oportunidad. Para esto se debe considerar el criterio experto indicado en la solicitud y disponibilidad real de los recursos asignados.
 4. El contexto que debe tener el caso de negocio (ver apartado **6.4.2.2**).
 5. Los responsables del caso de negocio (ver apartado **6.4.2.3**).

Notas:

- a) Se debe nombrar a la persona **líder del comité de irrupción**, para que:
1. Convoque las reuniones y formalizar una decisión por escrito, a lo requerido en el formulario “**Solicitud para sesión de irrupción**” (**F15-75.00.001.2015**).
 2. Para realizar las reuniones se requiere de la presencia de la mitad más uno de los titulares o suplentes de estos. Y cuando deban realizarse votaciones, en caso de empate durante la aprobación de un acuerdo, el líder del comité toma la decisión.
 3. Registre los acuerdos de reunión (utilizar el formulario Minuta de reunión **F03-20.00.001.2005**), o asignar a algún miembro del comité para esta labor.
 4. Reciba y dé respuesta a las solicitudes o consultas que se realicen en temas de los acuerdos de la sesión de irrupción.
 5. **Firmar** el apartado “detalle de la decisión” que está al final del formulario **F15-75.00.001.2015 “Solicitud para sesión de irrupción”**.
- b) Durante la sesión de irrupción (cuando se realiza de manera sincrónica) el **solicitante** debe explicar verbalmente al **comité de irrupción** la alternativa seleccionada, las razones de los recursos requeridos y el plazo propuesto que se requiere para desarrollar el caso de negocio (de ser autorizado), así como atender las consultas que le realicen, para que se tome la decisión.
- c) A efectos de un componente de tipo programa o tren ágil, el **área de planificación**⁴⁶, debe poder determinar qué de todo lo planificado en el mapa de ruta (ver **6.2.1.2**) podría gestionarse de manera interrelacionada, bajo el concepto de programa o tren ágil según las características establecidas en el procedimiento (**75.00.002.2015 apartado 6.1 “Consideraciones previas”**). De igual forma, las **OPEV**, también pueden sugerir propuestas para conformar un programa o tren ágil.

⁴⁶ Según organización vigente, por lo que es importante que la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, indiquen a quien le corresponde este rol de planificación.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 68 de 100	

6.4.2.2 Dado que el **caso de negocio** es un documento obligatorio de la fase de formulación y evaluación, debe utilizarse el formulario **F03-75.00.001.2015**, mismo que, según el contexto, debe complementarse con al menos lo siguiente:

Contexto ⁴⁷	Alineamiento	Mercado	Técnico	Jurídico	Financiero
Relación beneficio costo (RBC) (Ver <i>apunte 1</i>)	X	X	X	X	RBC ⁴⁸
Financiero (Ver <i>apunte 1</i>)	X	X	X	X	VAN, TIR
Económica social (Ver <i>apunte 2</i>)	X				X
Alianza, asociación empresarial o similar (Ver <i>apunte 3</i>)	X	X	X	X	X
Nuevos productos o servicios (Ver <i>apunte 4</i>)	X	X	X	X	X

Cuadro 19: Contexto para casos de negocio
Fuente: Elaboración propia

- **Apunte 1:** Revisar el “Instructivo Corporativo para la evaluación financiera de proyectos de Inversión” (**28.00.002.2014**)
- **Apunte 2:** Revisar el “Instructivo para la evaluación económica social de proyectos⁴⁹ (**28.00.003.2022**)”, pero en términos generales se requiere de:
 - Evaluación de tipo financiero
 - Beneficios económicos sociales (directos e indirectos o externalidades positivas)
 - Costos económicos sociales (directos e indirectos)
 - Externalidades negativas
 - Económico social (VANE, TIRE, entre otros)
- **Apunte 3:** Revisar los reglamentos correspondientes al ICE y sus empresas. En cualquier tipo de asociación empresarial debe prevalecer la satisfacción al cliente mediante el suministro de un servicio oportuno y de calidad con la agilidad que requiere el negocio, bajo un esquema de rendición de cuentas. Para ello, debe existir un estrecho seguimiento en la ejecución contractual y con la aplicación del modelo API, cuando corresponda. Existen varios tipos de asociaciones empresariales, por ejemplo:
 - Alianza estratégica
 - Asociación comercial

⁴⁷ Según organización vigente, por lo que es importante que la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, indiquen a quien le corresponde este rol de planificación.

⁴⁸ En el caso de que no exista inversión incremental por parte del ICE, la Gerencia de Finanzas emite un dictamen financiero que incluye al menos un flujo de efectivo, verificando el margen de ganancia.

⁴⁹ Para convertir los precios de mercado a precios sociales, deberá aplicarse uno de los siguientes modelos de evaluación: Modelo de evaluación 1: ocurre cuando la información de costos que se dispone no es tan detallada, por lo cual no es posible determinar si el margen de distribución de los bienes transables es transable o no transable. Por ello, se asume que el margen de distribución es transable (es decir, se asume que el precio social del bien ya incluye el margen de distribución).

Modelo de evaluación 2: ocurre cuando la información de costos que se dispone es detallada, por lo cual es posible determinar si el margen de distribución de los bienes transables es transable o no transable. En caso de ser no transable, al precio social del bien deberá sumarse el margen de distribución.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 69 de 100	

- Asociación para brindar servicios administrados
 - Asociación para brindar servicios en desarrollos inmobiliarios
 - Entre otros
- **Apunte 4:** Revisar el contenido a incluir en el caso de negocio (**F03-75.00.001.2015**). En términos generales se requiere de:
 - Estudio de la cadena de valor de potenciales servicios
 - Diseño conceptual del producto o servicio
 - Diagnóstico de capacidades internas
 - Estudio de mercado
 - Análisis financiero
 - Análisis de competitividad
 - Análisis de estrategias de negocios
 - Diseño conceptual de modelo de negocio
 - Análisis de factibilidad técnica, legal y ambiental
 - Riesgos principales

Notas:

- a) Los estudios de prefactibilidad (del apartado **6.4.1.3**), factibilidad u otros estudios complementarios (según el contexto de este apartado) deben tener su respectivo aval (firma) por las áreas proveedoras de la información.
- b) El costo o esfuerzo de elaborar un caso de negocio no se podrá sobrepasar más de un 3% del costo estimado para realizar la inversión u obra prevista (basado en los estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar); por lo tanto, el **Coordinador de formulación** debe velar por la correcta gestión de los recursos, para cumplir con el costo o esfuerzo estimado durante el caso de negocio, salvo que exista una justificación aprobada por el **Patrocinador del caso de negocio** para variar el monto de la inversión prevista, aunque esto no podrá ser la regla.
- c) Cuando se va a elaborar un caso de negocio que no son de obra (*como los informáticos o bien los de mejora de procesos*), el costo o esfuerzo de elaborar ese tipo de caso de negocio, no podrán sobrepasar más del 1% de lo estimado para realizar la inversión u obra prevista (basado en los estudios de prefactibilidad o viabilidad preliminar); salvo que exista una justificación aprobada por el **Patrocinador del caso de negocio** para variar el monto de la inversión u obra prevista, aunque esto no podrá ser la regla.
- d) Cuando alguno de los apartados del formulario caso de negocio (**F03-75.00.001.2015**), no aplique, se debe justificar en el mismo apartado la razón (sin eliminar el apartado), así como que, si fuera necesario adicionar algún apartado, se debe realizar como un anexo.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 70 de 100	

6.4.2.3 Las personas identificadas en la sesión de irrupción (6.4.2.1 iv), como **responsables** del caso de negocio (F03-75.00.001.2015), son:

- i. Patrocinador del caso de negocio.
- ii. Coordinador de formulación.

Notas:

a) El **Patrocinador del caso de negocio**, debe:

- 1) Aprobar la estimación de tiempo y costo o esfuerzo realizada por el **coordinador de formulación**, con la cual se guardará línea base para el seguimiento del caso de negocio.
- 2) Eliminar impedimentos (de tipo recursos) cuando el **coordinador de formulación** no haya podido resolver. En caso de no poder resolver el impedimento, éste lo debe escalar jerárquicamente según corresponda, para que, el **Gerente o a quien este designe**, tome la decisión (en un máximo de 6 días hábiles), principalmente cuando exista el riesgo de afectar la línea base aprobada al caso de negocio. Debe quedar algún registro que evidencie la fecha de la solicitud (puede ser un correo, una minuta o una carta). En caso de que no se logre resolver, se debe escalar jerárquicamente hasta llegar a Consejo Directivo cuando se trate de un caso de negocio de tipo estratégico.
- 3) Aprobar alguna modificación de la línea base del caso de negocio, cuando el **coordinador de formulación** le haga la solicitud escrita y justificada previamente por medio del formulario **“Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (F25-20.00.001.2005)**.
- 4) En caso de que la persona con este rol deba sacar vacaciones o esté incapacitado o ya no pueda ejercer este rol, debe comunicar por escrito **al líder del comité de priorización de iniciativas**, recomendando a una persona para asumir este rol; y será el Comité quien designe el nuevo Patrocinador que quedará de manera definitiva, o interina, mientras se designa a otra persona formalmente. No obstante si la persona continúa en la organización y no está incapacitada, debe concretar o firmar los trámites que estén pendientes antes de enviar el comunicado descrito de previo.

b) El **Coordinador de formulación**, debe:

- 1) Utilizar el formulario “Caso de negocio” (F03-75.00.001.2015).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 71 de 100	

- 2) Solicitar a la **OPEV**, la asignación de la máscara de tipo estudio, indicando la fecha de inicio y fin esperada. Si se puede asignar la máscara en la sesión de irrupción, mucho mejor, para que el **líder del comité de priorización de iniciativas** haga la actualización en el priorizador.
- 3) Hacer la solicitud escrita a las dependencias, para formalizar a su equipo, así como la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo, en el que se deben incluir al:
 - Líder técnico y funcional según la temática e industria.
 - Área de planificación⁵⁰ de la Gerencia respectiva.
 - Gestor de evaluación económico-financiera.
- 4) Elaborar para el caso de negocio, el **cronograma**⁵¹ y **costo o esfuerzo** (en el mecanismo que se disponga), y obtener la aprobación del **Patrocinador del caso de negocio** para guardar la línea base.
 - Es responsabilidad del **coordinador de formulación** y no de la **OPEV** velar por el seguimiento y control de la línea base del caso de negocio.
- 5) Realizar una gestión de riesgos para el caso de negocio:
 - Utilizar la “matriz de riesgos (**F08-20.00.001.2005**)”, para gestionar lo que podrían impedir el cumplimiento del plazo estimado o esfuerzo del caso de negocio (no el objeto).
- 6) **Presentar informes** mensualmente al **Patrocinador del caso de negocio**, utilizando el formulario “Informe de avance para casos de negocio” (**F14-75.00.001.2015**).
- 7) Obtener los avales (firmas de las **jefaturas o a quien estos designen**) de los estudios complementarios al caso de negocio (mercado, técnico, jurídico, entre otros del apartado **6.4.2.2**), antes de enviarlos como insumo al **gestor de evaluación económico-financiera**.
- 8) Si se presentan variaciones en la línea base aprobada del caso de negocio, el **coordinador de formulación** debe registrar estas variaciones en el formulario “**Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas**” (**F25-20.00.001.2005**), para determinar cuál de los siguientes escenarios aplicar:

⁵⁰ Según organización vigente, por lo que es importante la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, indiquen a quien le corresponde este rol de planificación según el contexto del caso de negocio.

⁵¹ Es necesario llevar un control de horas de trabajo, para conocer el esfuerzo real y gasto.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 72 de 100	

ESCENARIO	SITUACIÓN	QUIEN APRUEBA
Escenario 1	Cuando variación da como resultado un cambio mayor y afecta el tiempo de comercialización o el lanzamiento de un producto o servicio al mercado. Esto normalmente está relacionado con el alcance o la fecha estimada autorizada en el “Registro de la sesión de irrupción” (F15-75.00.001.2015).	El líder del comité de irrupción .
Escenario 2	Cuando la variación da como resultado un cambio mayor y no afecta el tiempo de comercialización o el lanzamiento de un producto o servicio al mercado.	El patrocinador del caso de negocio .
Escenario 3	Cuando la variación da como resultado un cambio mayor y el caso de negocio es parte de un <u>programa o tren ágil</u> , y por lo tanto, dicha variación implica una afectación superior al 5% de algún beneficio del <u>programa o tren ágil</u> .	El director del programa o gestor de producto y el patrocinador del caso de negocio .
Escenario 4	Si la variación da como resultado un cambio menor	El coordinador de formulación .

Cuadro 20: Aprobadores en función al tipo de cambio aplicable para casos de negocio
Fuente: Elaboración propia

- 9) Cuando el **responsable del componente** le ha notificado al **coordinador de formulación** que se requiere de su colaboración para el análisis de impactos, ya sea porque se han detectado durante la etapa de planificación variaciones en el componente que deben rectificarse respecto al caso de negocio, o bien, para aplicar un “control de cambio” (F15-20.00.001.2005) durante la etapa de implementación o cierre del componente, se debe aplicar lo normado en el procedimiento para la **gestión de proyectos o épicas** (20.00.001.2005 apartado 6.4.5).
- 10) Cargar en la solución digital oficial (tal como **SAPI**⁵², **MAPO**⁵³, entre otras), durante los primeros **4 días hábiles del mes**, lo siguiente:
- El porcentaje de avance plan y real
 - Las fechas de inicio y fin actualizadas
 - Costos plan y real (cuando aplique)
- 11) En caso de que la persona con este rol deba sacar vacaciones o esté incapacitado o ya no pueda ejercer este rol, debe comunicar por escrito al **líder del comité de priorización de iniciativas**, recomendando a una persona para asumir este rol y será el líder del comité de irrupción quien designe el nuevo Coordinador de formulación que quedará de manera definitiva, o interina, mientras se designa a otra persona formalmente. No obstante si la persona continúa en la organización y no está incapacitada,

⁵² SAPI: Sistema del modelo API, aplica para el ICE.

⁵³ Enviar a la OPEV correspondiente, para su inclusión a la **MAPO**.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 73 de 100	

debe concretar o firmar los trámites que estén pendientes antes de enviar el comunicado descrito de previo.

c) El **Gestor de evaluación económico-financiera** debe:

- 1) Utilizar los insumos que el **coordinador de formulación** envíe con respecto a los estudios complementarios al caso de negocio (mercado, técnico, jurídico, entre otros), para realizar la evaluación financiera.
- 2) Coordinar la elaboración y entrega en tiempo del documento de Informe de evaluación financiera, donde se expresa el criterio financiero exhaustivo, relevante y vinculante al respecto de los principales resultados financieros, sensibilización y análisis de riesgo financiero sobre la evaluación financiera. Así como una conclusión de la rentabilidad financiera en esta fase.
- 3) Firmar el informe de evaluación financiera y la matriz para la clasificación (**F02-75.00.003.2015** - parte A).
- 4) Participar a solicitud del **coordinador de formulación**, del análisis de impactos al caso de negocio, la actualización de la línea base efectivo incremental o el formulario “control de cambio” (**F15-20.00.001.2005**). El plazo para realizar la actualización se define según lo normado en el procedimiento para la **gestión de proyectos o épicas (20.00.001.2005** apartado **6.4.5**).
- 5) En caso de que la persona con este rol deba sacar vacaciones o esté incapacitado o ya no pueda ejercer este rol, debe **comunicar por escrito al Coordinador de formulación**, recomendando a una persona para asumir este rol; y será el Comité quien designe el nuevo líder que quedará de manera definitiva, o interina, mientras se designa a otra persona formalmente. No obstante si la persona continúa en la organización y no está incapacitada, debe concretar o firmar los trámites que estén pendientes antes de enviar el comunicado descrito de previo.

6.4.3 Etapa de aprobación

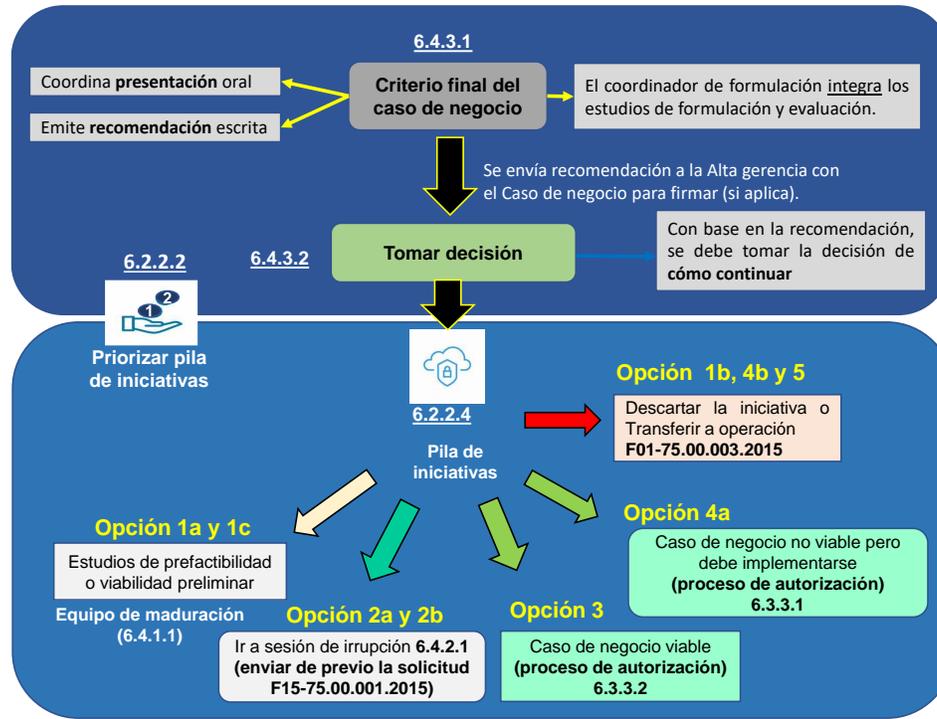


Ilustración 13: Etapa de Aprobación
Fuente: Elaboración propia

6.4.3.1 El Coordinador de formulación debe cumplir con lo siguiente:

ORDEN	ACCIÓN	ACLARACIÓN
PASO 1	Verificar que el “caso de negocio” cumple con lo establecido en el apartado 6.4.2.2	Los <u>estudios de prefactibilidad, factibilidad u otros estudios complementarios</u> que hayan sido <u>avalados (firmados)</u> por las áreas proveedoras de la información, se deben anexar al Caso de negocio (F03-75.00.001.2015) y mencionarlos en el apartado 3 “documentos relacionados” .
PASO 2	Coordinar una presentación oral	Se debe convocar a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comité de irrupción respectivo ○ Patrocinador del caso de negocio ○ OPEV según corresponda a nivel organizacional ○ Otras áreas de interés.
PASO 3	Emitir una carta con una breve explicación de la <u>recomendación</u> y adjuntar el formulario Caso de negocio” (F03-75.00.001.2015)	La carta de remisión debe indicar una recomendación en relación con el apartado 6.2.2.4 opción 3 o 4 . Se debe dirigir a: <ul style="list-style-type: none"> ○ la Alta Gerencia del ICE y sus empresas o a quien éste haya designado ○ Designado del Portafolio correspondiente.

Cuadro 21: Pasos previos al proceso de aprobación de un caso de negocio
Fuente: Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 75 de 100	

6.4.3.2 La **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o a **quien éste haya designado**, con base en la recomendación (ver apartado **6.4.3.1**), debe tomar la decisión según las opciones del apartado **6.2.2.4** (recordar que estas opciones pueden ser cíclicas).

Nota:

- a) Para aprobar el formulario “Caso de negocio” (**F03-75.00.001.2015**), el mismo debe ser firmado por.
 - La **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o a **quien éste haya designado**, según la industria y contexto (ver apartado **6.4.2.2**).
 - El **Coordinador de formulación**.

- b) El **coordinador de formulación** debe solicitar al comité de priorización de la pila de iniciativas, la actualización correspondiente en el priorizador de la Pila de iniciativas (F08-75.00.001.2015), según sea la decisión final.

- c) La decisión de que algo de la pila de iniciativas deba o no ingresar al portafolio, debe ser validada exclusivamente con el **Designado del portafolio**, antes de ser considerada como oficial.

6.5 FASE DE PROYECTO o ÉPICA

En esta fase ya se tienen **autorizados** los componentes del Portafolio en cuestión que se van a realizar y con cuál método de gestión (Predictivo, Híbrido o Ágil).

El director del proyecto o el dueño de producto, según sea un proyecto o una épica respectivamente, no deben tener una relación de juez y parte a lo largo de los ciclos de vida en función a las fases establecidas en este procedimiento.

6.5.1 Flujo del método de gestión Predictivo

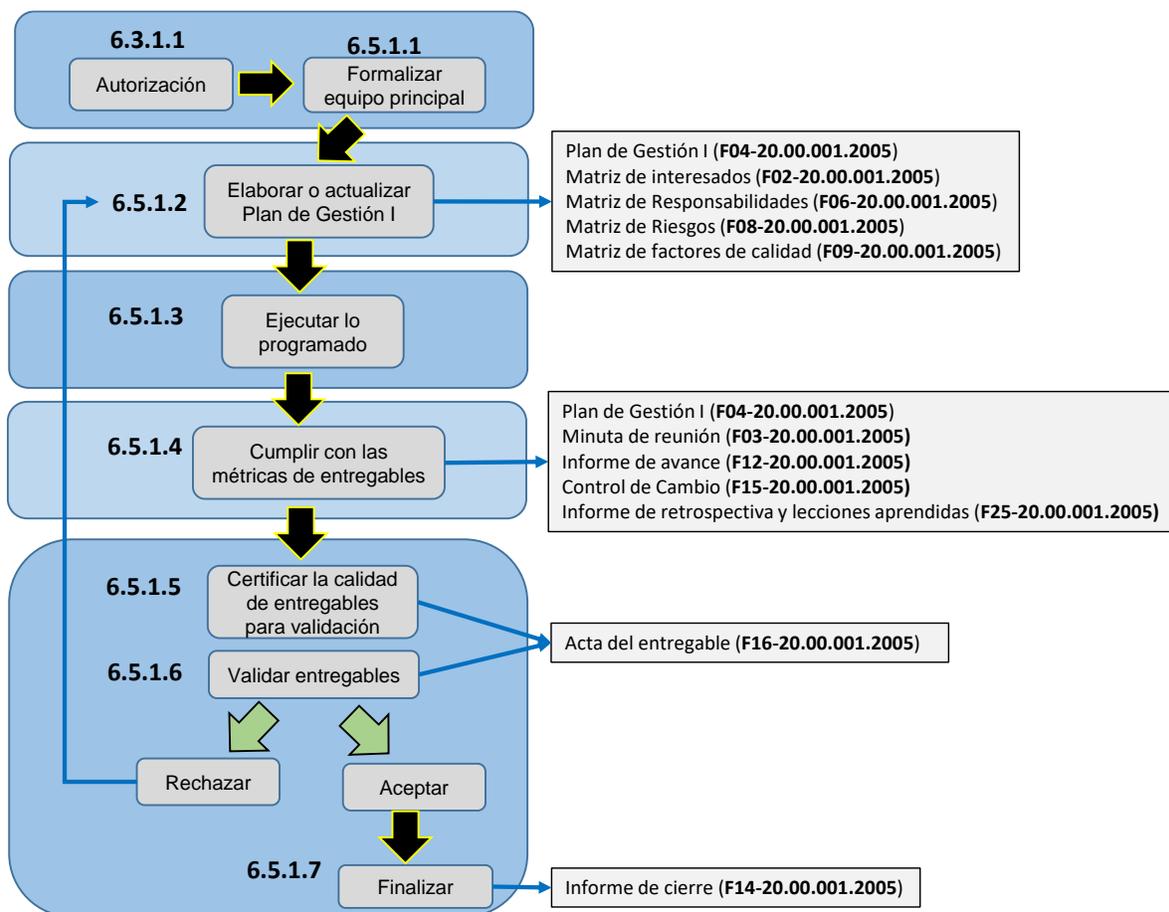


Ilustración 14: Flujo del método de gestión predictivo
Fuente: Elaboración propia

6.5.1.1 El **director del proyecto**, debe hacer la solicitud escrita a las **dependencias**, para formalizar a su equipo, así como la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo, incluir al menos a:

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 77 de 100	

- Patrocinador, líder técnico, al líder funcional y al personal de soporte con el fin de que la planificación, la estimación de la duración sea con las personas asignadas, considerando la curva de aprendizaje de cada uno.

6.5.1.2 Durante la **planificación del proyecto**, el **director del proyecto**, junto con su **equipo principal**, elaboran o actualizan el Plan de Gestión I y sus registros.

- El **director del proyecto** debe acordar por escrito con el **Cliente o área operativa**, cómo se realizará la entrega y recepción de los productos y servicios, inclusive si un área operativa asume algunas funciones que estén en el contrato firmado (cuando aplique una adquisición), pues de esto dependerá el cierre técnico del proyecto al término.

Notas:

- a) Se debe utilizar el formulario Plan de Gestión I (**F04-20.00.001.2005**) y completar los **registros asociados**, tales como:
 - Matriz de interesados (**F02-20.00.001.2005**)
 - Matriz de Responsabilidades (**F06-20.00.001.2005**)
 - Matriz de Riesgos (**F08-20.00.001.2005**)
 - Matriz de factores de calidad (**F09-20.00.001.2005**)
- b) El cronograma, presupuesto y costo se levanta y mantienen actualizados directamente en la *solución digital oficial o mecanismo disponible* (ver particularidades en el procedimiento para la gestión de proyectos o épicas (**20.00.001.2005** apartado **6.2.1 Plan de Gestión**)).

6.5.1.3 Durante la **implementación del proyecto**, el **director del proyecto** realiza un kickoff o sesión de arranque, junto con su **equipo principal**, con el fin de que todos entiendan lo que deben ejecutar de las actividades programadas (ver apartado **6.5.1.2**) o nuevas acciones, hasta que el total de entregables según alcance, sean de satisfacción por parte del **cliente** del proyecto, por lo que es necesario realizar el seguimiento y control correspondiente (ver apartado **6.5.1.4**).

6.5.1.4 Como parte del seguimiento y control, el **director del proyecto**, junto con su **equipo principal**, deben cumplir con los criterios de aceptación de los entregables establecidas en el Plan de Gestión I (ver apartado **6.5.1.2**), con el fin de hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos, para brindarle el mayor valor al cliente. En este paso, se deben formalizar los entregables que están listos para ser presentados al **cliente** (ver apartado **6.5.1.5**).

Nota:

- a) Se debe utilizar los formularios siguientes, cuando lo amerite:
 - Minuta de reunión (**F03-20.00.001.2005**)
 - Informe de avance (**F12-20.00.001.2005**)

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 78 de 100	

- Control de Cambio (**F15-20.00.001.2005**)
- Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas (**F25-20.00.001.2005**)
- Actualizar otros formularios del apartado **6.5.1.2**

b) Los entregables deben tener las verificaciones de calidad establecidas en los criterios de aceptación del formulario Matriz de factores de calidad (**F09-20.00.001.2005**), y, por lo tanto, el **equipo del proyecto** debe tener los registros⁵⁴ al día.

6.5.1.5 Al completarse uno o más entregables del proyecto, el **director del proyecto** debe utilizar el formulario “Acta del entregable” o en su defecto el documento acordado con el **cliente**, para validar la calidad del o los entregables, y posterior a esto, se le envía el formulario al cliente para la validación respectiva (ver apartado **6.5.1.6**).

Nota:

a) Se debe utilizar el formulario “Acta del entregable” (**F16-20.00.001.2005**).

6.5.1.6 El **cliente** y **área operativa** (cuando ésta no es el mismo cliente), proceden con validar el o los entregables, para lo cual debe utilizar el mismo formulario “Acta del entregable” (**F16-20.00.001.2005**) o en su defecto el documento acordado con el **cliente**, cuyo resultado podría ser algunas de las siguientes opciones:

- Opción 1: **rechazar** algún entregable o, aunque éste ya haya aceptado algunos entregables, pero aún no la totalidad del alcance, el **director del proyecto** debe llevar a cabo las acciones necesarias hasta completar a satisfacción del cliente, todos los entregables en función a los criterios de aceptación acordados (ver apartado **6.5.1.2**).
- Opción 2: si el área operativa o el cliente **ya aceptó** todos entregables, el **director del proyecto** puede hacer el cierre técnico (ver apartado **6.5.1.7**).

6.5.1.7 El proyecto se considera **finalizado**, cuando las áreas o dependencias operativas o clientes aceptan los entregables del proyecto (cierre técnico), aunque aún no se haya realizado la capitalización (cierre administrativo), o existan cláusulas contractuales que tiene lugar durante la fase de operación, pues para esto se deben hacer los traslados de responsabilidades, para que un administrador de contrato o persona asuma dichas obligaciones contractuales referentes a la operación. Cuando el director del proyecto y patrocinador aprueban el “informe de cierre”, se puede colocar el estado “finalizado” en etapa de “cierre”.

Notas:

⁵⁴ El registro de calidad no tiene un formulario estándar, pues depende de la industria y tipo de entregable.

- Se debe utilizar el formulario Informe de cierre (F14-20.00.001.2005).
- Se debe realizar una presentación de cierre a la **OPEV** según corresponda a nivel organizacional, **área de planificación, área comercial, área operativa, cliente** u otro de interés.

6.5.2 Flujo del método de gestión Ágil

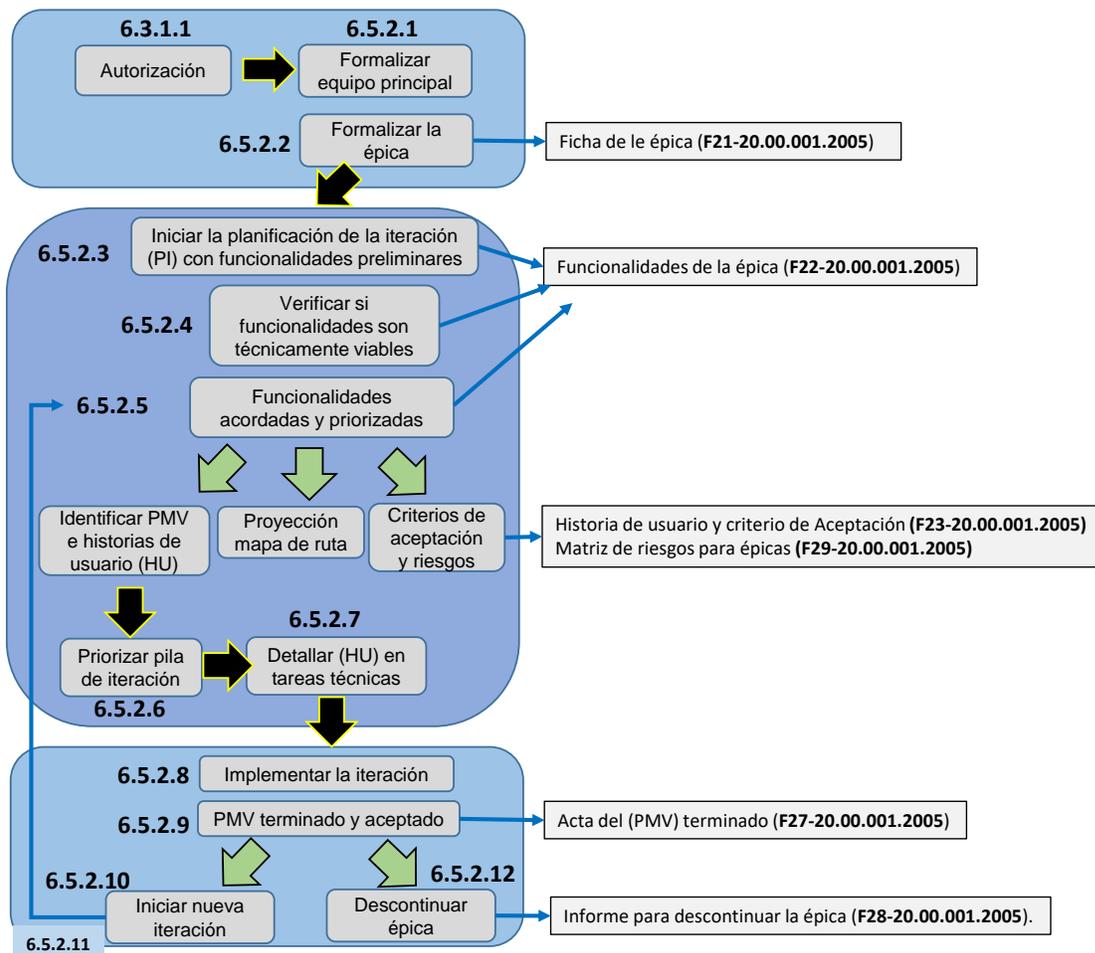


Ilustración 15: Flujo del método de gestión ágil
Fuente: Elaboración propia

6.5.2.1 El **Dueño de producto (Product Owner)** debe hacer la solicitud escrita a las **dependencias**, para formalizar a su equipo⁵⁵, así como la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo, incluir al menos a:

⁵⁵ Un equipo ágil se conforma por el Dueño de producto, el facilitador ágil y el equipo de desarrollo.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 80 de 100	

- **Facilitador ágil (Scrum Master)**, así como al **equipo de desarrollo**.

Notas:

- En el caso de un tren, este concepto se amplía en el procedimiento **75.00.002.2015** “Gestión de programas y trenes ágiles (GPRT)”.
- Los equipos ágiles pueden ser de 5 a 11 personas y en el caso de que se realice un tren ágil, este se conforma de 40 a 150 personas.
- Existen varias herramientas o técnicas específicas para gestionar componentes con **método ágil**, como, por ejemplo: **Disciplined Agile (DA), SCRUM, Kanban, Adaptive Software Development, Crystal, Dynamic systems development method (DSDM), Extreme Programming, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming**.

6.5.2.2 Durante la formalización de la épica, El **Dueño de producto (Product Owner)**, procede con el registro o actualización de la “Ficha de la Épica”.

Nota:

- Se debe utilizar el formulario “Ficha de la épica” (**F21-20.00.001.2005**).
- La Ficha de la épica se debe mantener actualizada, cada vez que existan variaciones significativas a la fecha esperada del cliente.

6.5.2.3 Durante la **planificación** de la iteración:

- El **Dueño de producto (Product Owner)** debe llevar redactadas las funcionalidades (features) e historias de usuario utilizando el formulario funcionalidades de la épica (**F22-20.00.001.2005**), definir la duración de la iteración (ver nota a), aprobar modificaciones al día de inicio de la iteración con el objeto de acelerar la entrega de valor y hacer una priorización preliminar de funcionalidades e historias de usuario antes de presentarlas al **equipo de desarrollo**.
- El **Dueño de producto (Product Owner)** debe acordar con el **Cliente o área operativa**, cómo se realizará la entrega y recepción de las funcionalidades, de esto dependerá **descontinuar** una épica al término (ver **6.5.2.12**).

Notas:

- Cada iteración debe durar entre **1 semana** y **4 semanas máximo**, manteniendo una sincronización (iniciar un mismo día de la semana) y una cadencia, es decir, un ritmo estándar que, incluya como parte de duración de cada iteración ceremonias o eventos, tales como:
 - Planificación de la iteración (8 horas aproximadamente)

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 81 de 100	

- Reuniones diarias (15 minutos aproximadamente)
- La entrega o demo
- La retrospectiva (2 horas aproximadamente)

b) En la **ilustración 16**, se visualiza el esquema jerárquico de una épica.

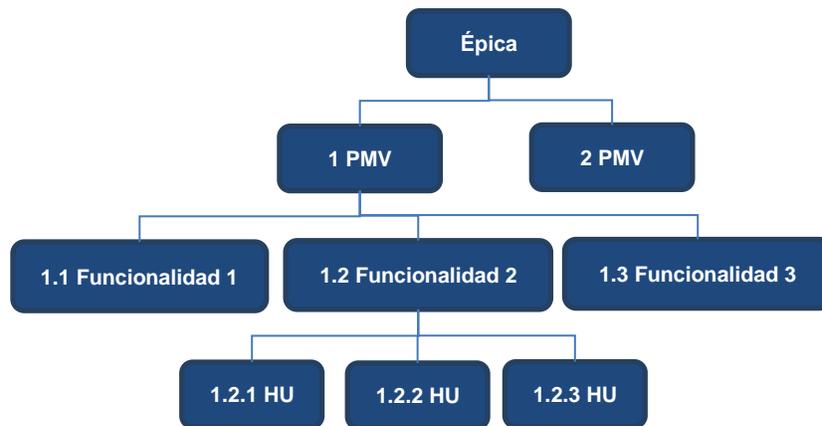


Ilustración 16: Esquema jerárquico para una épica
Fuente: Elaboración propia

6.5.2.4 El **equipo de desarrollo** debe verificar si las funcionalidades (ver apartado 6.3.2.3) son técnicamente factibles, para que el **Dueño de producto (Product Owner)** confirme o actualice la priorización de funcionalidades.

Notas:

- Se debe utilizar el mismo formulario Funcionalidades de la épica (**F22-20.00.001.2005**) que utilizó el **Dueño de producto (Product Owner)**, para verificar la factibilidad.

6.5.2.5 Una vez que exista un acuerdo en el **equipo ágil** en cuanto a las funcionalidades y su prioridad, se realizan los siguientes procesos en paralelo:

- Proceso 1: Para cada funcionalidad, redactar los criterios de aceptación de cada historia de usuario (HU) o Elemento de trabajo (ET), para esto se debe utilizar el formulario **F23-20.00.001.2005** "Historia de usuario y criterios de aceptación", haciendo una relación de las HU o ET a las funcionalidades priorizadas, y de las funcionalidades a los Producto Mínimo Viables (PMV). Las HU o ET deben estar en una pila de iteración⁵⁶ (ver apartado 6.3.2.6).
- Proceso 2: Hacer un levantamiento y gestión de riesgos. Se debe utilizar la Matriz de riesgos para épicas (**F29-20.00.001.2005**)

⁵⁶ Esta pila de iteración es parte de la planificación de la iteración, y es una pila distinta a la del levantamiento de funcionalidades del apartado 6.3.2.3. Es necesario llevar un control de horas de trabajo (esfuerzo real) y gasto (costo).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 82 de 100	

- iii. Proceso 3: Hacer un mapa de ruta, según la proyección de los PMV, pero debe actualizarse en función a los refinamientos de las pilas de iteración.

Notas:

- a) Deben utilizarse los siguientes formularios:
 - Matriz de riesgos para épicas (**F29-20.00.001.2005**)
 - Historia de usuario y criterios de aceptación (**F23-20.00.001.2005**).
- b) Las HU o ET las redacta el **equipo de desarrollo**, con una validación del **Dueño de producto (Product Owner)**.
- c) Las HU o ET se establecen en una pila de iteración **en término de horas**, y se levantan en *la solución digital oficial*.
- d) La pila de iteración es la que estará trabajando el **equipo ágil** durante toda la iteración en *la solución digital oficial*.
- e) La deuda técnica se actualiza en el formulario **F23-20.00.001.2005**.

6.5.2.6 Posterior al levantamiento de HU o ET en la pila de iteración, ésta también debe ser priorizada por el **Dueño de producto (Product Owner)**.

6.5.2.7 Con la pila de iteración priorizada, el **equipo de desarrollo** debe detallar esas HU o ET, en tareas técnicas (cuya unidad de medida “horas”).

6.5.2.8 El equipo ágil debe **implementar** (haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos) la iteración respectiva en la cual:

- i. Se gestionan las acciones respectivas con sus responsables y fechas, para aquellos **riesgos** que no fueron resueltos durante la planificación de las iteraciones (ver apartados del **6.5.2.5** al **6.5.2.7**). Es importante que estén quienes toman decisiones para remover los riesgos o impedimentos que el **equipo ágil** identifique, antes de iniciar con las tareas.
- ii. Se ejecutarán las HU o ET y tareas técnicas, para desarrollar y realizar una demostración del Producto Mínimo Viable (**PMV**).

Notas:

- a) La demostración del PMV debe ser funcional o un artefacto de valor para el negocio, el cual se muestra a las **partes interesadas** para su aceptación.
- b) Debe utilizarse el formulario Matriz de riesgos para épicas (**F29-20.00.001.2005**).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 83 de 100	

6.5.2.9 Con el **PMV** terminado y aceptado, se debe llenar el Acta del Producto Mínimo Viable (PMV) terminado, y todos **los participantes** deben firmarla.

Nota:

- a) Se debe utilizar el formulario Acta del Producto Mínimo Viable (PMV) terminado (**F27-20.00.001.2005**).

6.5.2.10 Al finalizar la iteración, se procede con una sesión de retrospectiva, para validar la mejora continua del **equipo ágil** y tomar las siguientes decisiones:

- i. Opción 1: Iniciar una nueva iteración, con lo que se repiten los pasos desde el apartado **6.3.2.3**.
- ii. Opción 2: Descontinuar el producto (ver apartado **6.5.2.11**)

Notas:

- a) Antes de continuar con otra iteración o descontinuar el producto **se debe**:
 - Aplicar el formulario Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas (**F25-20.00.001.2005**).
 - Revisar el estado de los riesgos durante la iteración y actualizar el formulario Matriz de riesgos para épicas (**F29-20.00.001.2005**).

6.5.2.11 Para el seguimiento, el **Dueño de producto** debe enviar una vez al mes a la **OPEV** según corresponda a nivel organizacional, el “Informe de seguimiento para la épica”, salvo que dicha **OPEV** lo solicite con otra periodicidad menor.

Nota:

- a) Aplicar el formulario Informe de seguimiento para la épica (**F26-20.00.001.2005**).

6.5.2.12 El Duerño de producto (Product owner) puede dar por finiquitado los ciclos de iteración cuando se considere descontinuar el producto.

Nota:

- a) Se debe utilizar el formulario “Informe para descontinuar la épica” (**F28-20.00.001.2005**).
- b) Se debe realizar una presentación de cierre a la OPEV según corresponda a nivel organizacional, área de planificación, área comercial, área operativa, cliente y otra área de interés.

6.5.3 Flujo del método de gestión Híbrido

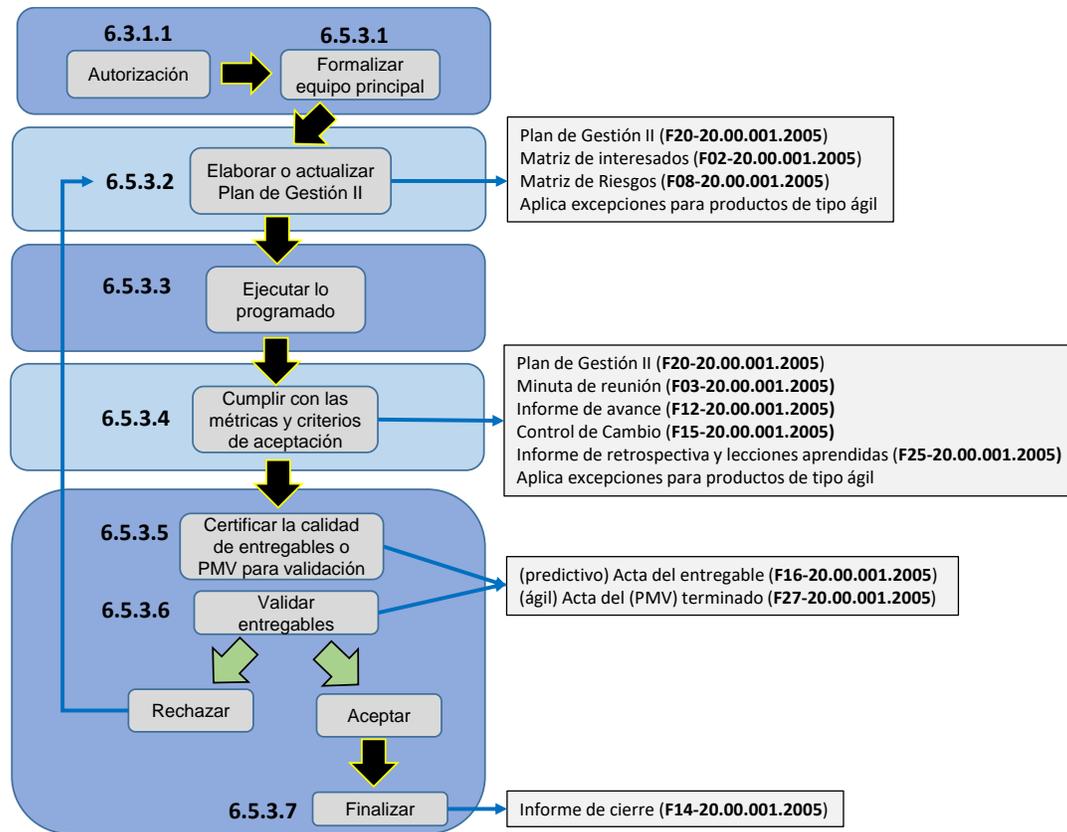


Ilustración 17: Flujo del método de gestión híbrido
Fuente: Elaboración propia

6.5.3.1 El **director del proyecto** debe hacer la solicitud escrita a las **dependencias**, para formalizar a su equipo, así como la definición del porcentaje de dedicación y responsabilidades requeridas de cada miembro del equipo:

Notas:

- Para entregables predictivos, aplicar el apartado **6.5.1.1**.
- Para productos de tipo ágil, aplicar el apartado **6.5.2.1**. El apartado **6.5.2.2** “ficha de la épica”, no le aplica en este escenario.

6.5.3.2 Durante la **planificación del proyecto**, el **director del proyecto**, junto con su **equipo principal**, elaboran o actualizan el Plan de Gestión II y sus registros.

- El **director del proyecto** debe acordar con el **Ciente o área operativa**, cómo se realizará la entrega y recepción de los productos, servicios, pues de esto dependerá el cierre técnico del proyecto al término.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 85 de 100	

Notas:

- a) Se debe utilizar el formulario Plan de Gestión II (**F20-20.00.001.2005**) y completar los **registros asociados**, tales como:
 - Matriz de interesados (**F02-20.00.001.2005**)
 - Matriz de Riesgos (**F08-20.00.001.2005**)
- b) Los entregables y criterios de aceptación del Plan de Gestión II, deben tener un registro de validación por parte del **cliente**.
- c) El cronograma o mapa de ruta o pila de iteración según método de gestión aplicable, se levanta directamente en la *solución digital oficial* y se debe mantener actualizado⁵⁷ durante todo el ciclo de vida.
- d) Para productos de tipo ágil, sólo en estos productos se le aplicará lo normado en los apartados **6.5.2.3** y hasta el **6.5.2.8**.

6.5.3.3 Durante la **implementación del proyecto**, el **director del proyecto**, junto con su **equipo principal**, deben ejecutar las actividades programadas (ver apartado **6.5.3.2**) o nuevas acciones, haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos hasta que el total de entregables y PMV, sean de satisfacción por parte del cliente, por lo que es necesario realizar un buen seguimiento y control (ver apartado **6.5.3.4**).

6.5.3.4 Como parte del seguimiento y control, el **director del proyecto**, junto con su **equipo principal**, deben cumplir con lo establecido en el Plan de Gestión II (ver apartado **6.5.3.2**), con el fin de brindarle el mayor valor al Cliente. En este paso, se deben formalizar los entregables o PMV que están listos para ser presentados al **cliente** (ver apartado **6.5.3.5**).

Notas:

- a) Se debe utilizar los formularios siguientes, cuando según sea requerido:
 - Minuta de reunión (**F03-20.00.001.2005**)
 - Informe de avance (**F12-20.00.001.2005**)
 - Control de Cambio (**F15-20.00.001.2005**)
 - Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas (**F25-20.00.001.2005**)
 - Actualizaciones a otros formularios del apartado **6.5.3.2**
- b) Los entregables deben tener las verificaciones de calidad y, por tanto, el **equipo principal** debe tener los registros⁵⁸ al día.
- c) La demostración del PMV debe ser funcional.

⁵⁷ Es necesario llevar un control de horas de trabajo, para conocer el esfuerzo real y gasto.

⁵⁸ El registro de calidad no tiene un formulario estándar, pues depende de la industria y tipo de entregable.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 86 de 100	

6.5.3.5 Al completarse algún entregable o PMV, el **director del proyecto** debe utilizar los formularios (según le aplique al método de gestión) y enviar al **cliente** para la validación respectiva (ver apartado **6.5.3.6**):

Si es un entregable (método predictivo):

- i. “Acta del entregable” (F16-20.00.001.2005).

Si es un producto (método ágil):

- ii. “Acta del Producto Mínimo Viable (PMV) terminado” (F27-20.00.001.2005)

6.5.3.6 El **Cliente** debe utilizar el mismo formulario que le fue entregado (del apartado **6.5.3.5**), para validar lo siguiente:

Si es un entregable (método predictivo):

- i. Opción 1: Si el Cliente rechaza algún entregable o, aunque se hayan aceptado algunos, pero no todos los entregables, el director del proyecto debe llevar a cabo las acciones necesarias hasta completar todo el alcance a satisfacción del Cliente, en función a los criterios de aceptación acordados (ver apartado **6.5.3.2, nota b**).
- ii. Opción 2: Si el Cliente ya aceptó todos entregables, el director del proyecto puede proceder con la etapa de cierre del proyecto (ver apartado **6.5.1.7**).

Si es un producto (método ágil):

- i. Opción 1: Aplicar lo correspondiente para la siguiente iteración, (ver apartado **6.5.3.2, nota d**).
- ii. Opción 2: Descontinuar Producto, pero en este caso le aplica lo estipulado en el apartado **6.5.3.7**.

6.5.3.7 El proyecto se considera finalizado cuando las áreas o dependencias operativos o clientes aceptan los entregables o funcionalidades (a esto se le conoce como cierre técnico), aunque aún no se haya realizado la capitalización (cierre administrativo) o existan cláusulas contractuales que tiene lugar durante la fase de operación, pues para esto se deben hacer los traslados de responsabilidades, para que un administrador de contrato o persona asuma dichas obligaciones contractuales referentes a la operación. Cuando el director del proyecto y patrocinador aprueban el “informe de cierre”, se puede colocar el estado “finalizado” en etapa de “cierre”.

Notas:

- Se debe utilizar el formulario Informe de cierre (**F14-20.00.001.2005**).
- Se debe realizar una presentación de cierre a la **OPEV** según corresponda a nivel organizacional, **área de planificación, área comercial, área operativa, cliente** u otra área.

6.6 FASE DE OPERACIÓN

Este ciclo de vida **se activa** cuando un producto, servicio o línea de negocio se encuentra en fase de operación.

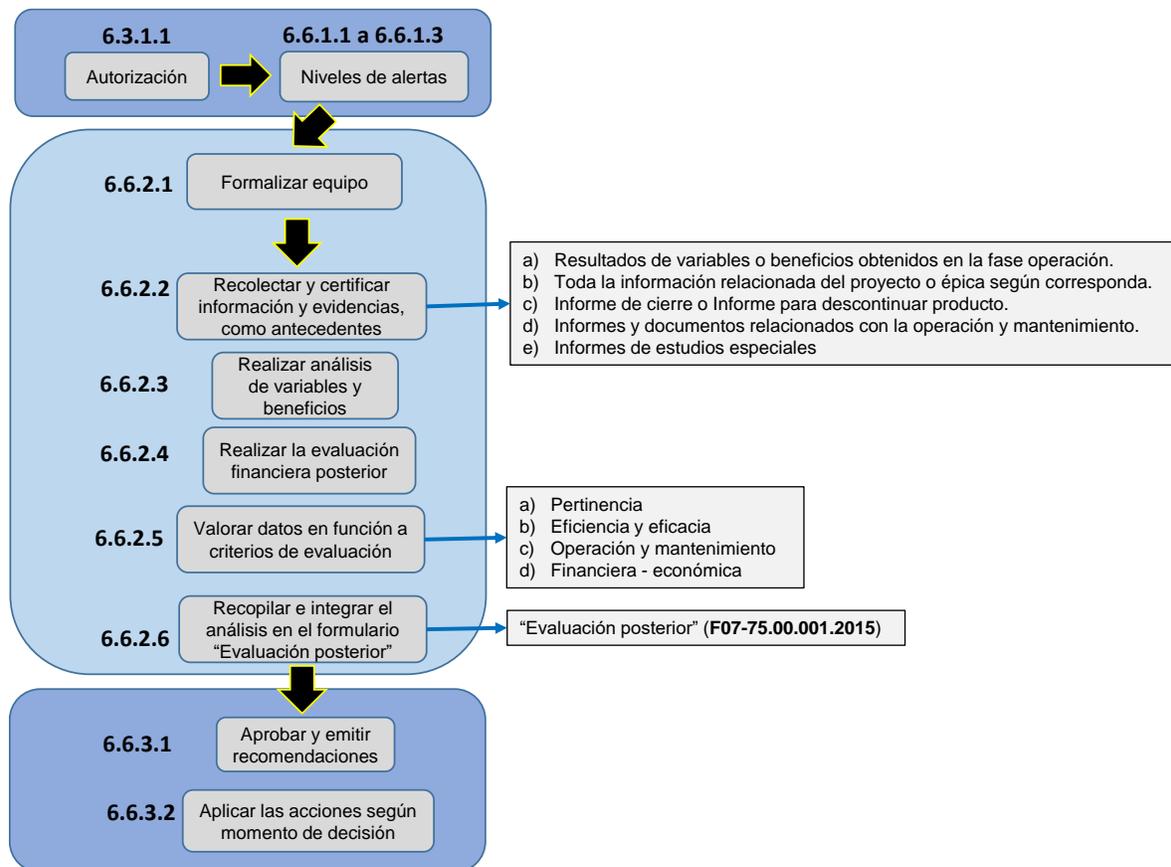


Ilustración 18: Ciclo de vida para la fase de operación
Fuente: Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 88 de 100	

6.6.1 Etapa de definición

6.6.1.1 La **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o a **quien éste haya designado**, debe:

- i. Formalizar a cuáles productos, servicios o líneas de negocio, se les dará seguimiento durante la fase de operación (**de lo que esté vigente, es decir en operación**). Esta labor se debe repetir cada vez que ingrese algo a la fase de operación, ya sea por medio de una entrega oficial que realiza el **responsable un componente** o bien, como **resultado** de una implementación realizada por la dependencia, en ambos casos, debe haber sido aceptado por un área operativa.
- ii. Formalizar a la persona que asume el rol de:
 - a. **Encargado de consolidar resultados** (uno por Gerencia).
- iii. Formalizar por cada producto, servicio o línea de negocio a una o varias personas que asuman los roles de:
 - a. **Integrador de resultados**.
 - b. **Responsable de la variable**.

6.6.1.2 El **responsable de la variable**, es el primer involucrado en esta etapa de la fase de operación, por lo que debe coordinar con las áreas internas de la dependencia que corresponda, para obtener la información de las variables o beneficios que le fueron asignadas, en función a un **producto, servicio o línea de negocio** que está en fase de operación. Esta persona debe **validar** esta información sobre la línea base efectivo incremental establecida en el caso de negocio (para los datos programados), como también, cuando ya estos se hayan generado o ejecutado (datos reales).

6.6.1.3 El **Responsable de la variable**, debe enviar (al menos 1 vez por mes, siendo el día 5 hábil de cada mes) la información del corte del cierre del mes en sistema de la variable o beneficio que le fuera asignada, al **Integrador de resultados en fase de operación** designado por la **Gerencia** (puede haber una o varias personas con el rol de **integrador de resultados en fase de operación** asignada a cuantos productos, servicios o líneas de negocio hay en fase de operación), utilizando para esto la “Matriz de variables durante fase de operación” (ver formulario **F01-75.00.002.2021**), de esta forma, el **Integrador de resultados en fase de operación** completa la “Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación” (ver formulario **F02-75.00.002.2021**) con la cual, se determinan los niveles de alertas.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 89 de 100	

Nota:

- a) Los formularios **F01-75.00.002.2021** “Matriz de variables durante fase de operación” y **F02-75.00.002.2021** “Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación”, corresponden al *procedimiento Seguimiento y control corporativo durante la fase de operación código 75.00.002.2021*.

6.6.1.4 El **Encargado de consolidar resultados** evalúa el nivel de alerta integral de la Gerencia, en el formulario “Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante la fase de operación” (**F12-75.00.001.2015**), y recomienda a la Alta Gerencia del ICE y sus empresas o a quien éste haya designado el tipo de acción requerida, tomando como insumos el resultado y nivel de alerta para cada producto, servicio o línea de negocio que cada **Integrador de resultados en fase de operación** envía por escrito⁵⁹ (ver apartado **6.6.1.2**).

Nota:

- a) Si como resultado del formulario **F12-75.00.001.2015** “Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante la fase de operación” se recomienda una acción distinta a una “evaluación posterior”, se debe revisar el *procedimiento Seguimiento y control corporativo durante la fase de operación (código 75.00.002.2021)*, para utilizar los formularios correspondientes.

6.6.2 Etapa de desarrollo

6.6.2.1 La **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o a **quien éste haya designado**, debe tomar alguna decisión, con base en los siguientes escenarios:

ESCENARIO	SITUACIÓN
ESCENARIO 1	Cuando el plazo para la evaluación posterior establecido desde el caso de negocio se ha cumplido
ESCENARIO 2	Cuando no se cuenta con un caso de negocio o si el caso de negocio no indica el momento para realizar la evaluación posterior, y han transcurrido 12 meses o más a partir de que un producto, servicio o línea de negocio entra en operación
ESCENARIO 3	Si con base en el seguimiento y control realizado por el integrador de resultados en fase de operación (ver apartado 6.6.1.3) o del encargado de consolidar resultados (ver apartado 6.6.1.4), se ha evidenciado un nivel de alerta 2 o 3, (ver <i>procedimiento Seguimiento y control corporativo durante la fase de operación código 75.00.002.2021</i>)
ESCENARIO 4	Por <u>solicitud expresa</u> de la Alta Gerencia del ICE y sus Empresas, auditoría interna, Contraloría General de la República o algún otro ente fiscalizador .
Para los escenarios anteriores, se debe <u>formalizar</u> por escrito a una persona con el rol de Coordinador de evaluación posterior , para que inicie la evaluación respectiva.	

⁵⁹ Se puede enviar la “Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación” (**F02-75.00.002.2021**)

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 90 de 100	

Cuadro 22: Escenarios para una evaluación posterior
Fuente: Elaboración propia

6.6.2.2 Las personas para la realizar la evaluación posterior (**F07-75.00.001.2015**), son:

- a) Coordinador de evaluación posterior.
- b) Gestor de evaluación económico-financiera.

Notas:

- a) Un **Coordinador de evaluación posterior**, no debe tener una relación de juez y parte respecto a fases previas de lo evaluado. Esta persona debe:
 - 1) Utilizar el formulario “Evaluación posterior” (**F07-75.00.001.2015**).
 - 2) Solicitar a la **OPEEV** o la **OPTEV** correspondiente, la asignación de una máscara de tipo estudio, indicando la fecha de inicio y fin esperada. Una vez se conozca la máscara asignada, debe comunicar al **Designado del portafolio**, para que haga la actualización respectiva en la Matriz del Portafolio (**F13-75.00.001.2015**) sólo para efectos de trazabilidad.
 - 3) Formalizar (por carta o correo) a su equipo, el cual debe incluir:
 - Personas de diferentes ámbitos (técnico, comercial, entre otras especialidades según naturaleza de las variables del estudio).
 - Al **gestor de evaluación económico-financiera**.
 - 4) Elaborar, un **cronograma**⁶⁰ con al menos las siguientes actividades:
 - Revisar documentos y planear las entrevistas con personal clave, para recopilar las evidencias.
 - Analizar las variables y beneficios, con el fin de verificar si están cumpliendo con las expectativas iniciales respecto al caso de negocio aprobado (ver apartado **6.4.3.2**), y así, mejorar los niveles de alertas del resultado evaluado durante la fase de operación.
 - Elaborar el formulario para la evaluación posterior (**F07-75.00.001.2015**) y comunicar los resultados y acciones de mejora (de haberlas).
 - Reportar al **Integrador de resultados en fase de operación** los resultados de la evaluación posterior.
 - 5) **Presentar informes** mensualmente y por escrito al **Integrador de resultados en fase de operación** designado por la **Gerencia para el producto, servicio o línea de negocio en cuestión**, indicando:
 - cumplimiento del **plazo** de la evaluación posterior.
 - cumplimiento de los objetivos de la evaluación posterior.

⁶⁰ Es necesario llevar un control de horas de trabajo, para conocer el esfuerzo real y gasto.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 91 de 100	

- De haber desviaciones respecto a lo planificado, se debe plantear el tratamiento de las acciones correctivas para minimizar su impacto. Esto es responsabilidad del **Coordinador de evaluación posterior** y no de la **OPEV**.
- 6) Obtener los avales (firmas de las **jefaturas o a quien estos designen**) de los estudios complementarios (mercado, técnico, jurídico, entre otros), antes de enviarlos como insumo al **gestor de evaluación económico-financiera**.
 - 7) Cargar en herramientas oficiales (tal como **SAPI, MAPO**⁶¹, entre otras), durante los **primeros 4 días hábiles del mes**, lo siguiente:
 - el porcentaje de avance plan y real
 - las fechas de inicio y fin actualizadas
 - costos plan y real (cuando aplique)
 - 8) En caso de que la persona con este rol deba sacar vacaciones o esté incapacitado o ya no pueda ejercer este rol, debe comunicar por escrito **Integrador de resultados en fase de operación**, indicando la persona que quedará de manera definitiva, o interina, mientras se designa a otra persona formalmente. No obstante si la persona continúa en la organización y no está incapacitada, debe concretar o firmar los trámites que estén pendientes antes de enviar el comunicado descrito de previo.
- b) El **Gestor de evaluación económico-financiera** debe:
- 1) Utilizar los insumos que tengan los avales (firmas de las **jefaturas o a quien estos designen**) de los estudios complementarios (mercado, técnico, jurídico, entre otros) y que fueron enviados por el coordinador de evaluación posterior.
 - 2) Coordinar la elaboración y entrega en tiempo del Informe de evaluación financiera, donde se expresa el criterio financiero exhaustivo, relevante y vinculante de los principales resultados financieros, sensibilización y análisis de riesgo financiero. Así como una conclusión que amerite del producto, servicio o línea de negocio.
 - 3) En caso de que la persona con este rol deba sacar vacaciones o esté incapacitado o ya no pueda ejercer este rol, debe **comunicar por escrito al coordinador de evaluación posterior**, indicando la persona que quedará de manera definitiva, o interina, mientras se designa a otra persona formalmente. No obstante si la persona continúa en la organización y no está incapacitada, debe concretar o firmar los trámites que estén pendientes antes de enviar el comunicado descrito de previo.

⁶¹ Enviar a la OPEV correspondiente, para su inclusión a la **MAPO**.

6.6.2.3 El **Coordinador de evaluación posterior** y su **equipo** proceden con la recolección y validación de información y evidencias (antecedentes), para identificar el grado de cumplimiento de los “índices de medición” de las “variables y beneficios” oficiales, para emitir conclusiones o recomendaciones (ver apartado **6.6.2.3**).

Notas:

- a) Algunos documentos de análisis son:
- Resultados de la Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación” (ver formulario **F02-75.00.002.2021**), que gestiona el **Integrador de resultados en fase de operación**.
 - Toda la información relacionada con la implementación del componente, por ejemplo: plan de gestión, minutas, informes de avance, informes de retrospectiva y lecciones aprendidas, planos, diseños, riesgos, documentación de adquisiciones, funcionalidades, entre otros).
 - Actas de entregables o actas del producto mínimo viable terminado.
 - Informe de cierre o Informe para discontinuar producto.
 - Informes y documentos relacionados con la operación y mantenimiento.
 - Informes de estudios especiales.
- b) Las siguientes son áreas y variables recomendadas⁶² para la conformación de antecedentes, que sirva para una comparación de lo planificado con los datos reales obtenidos en la fase de operación:

Área	Variables	Antecedentes	Situación actual
Financiera-Económica	Supuestos, premisas, proyecciones, modelos de negocio.	¿Qué fue lo que se estableció en la fase ⁶³ para esta variable?	¿Cuál es el resultado actual para esta variable?
Operación y Mantenimiento	Infraestructura, equipos, sistemas de información, funciones y metas definidas.		
Legal	Alquileres, contratos, demandas, riesgo y análisis del entorno.		

Cuadro 23: Áreas y variables recomendadas en una evaluación posterior
Fuente: Elaboración propia

6.6.2.4 El **Coordinador de evaluación posterior** y su **equipo**, luego de la recolección de información y antecedentes (ver apartado **6.6.2.3**), realizan el análisis de variables y beneficios, para comparar los resultados reales obtenidos en un periodo previamente definido (fecha de corte⁶⁴) de la fase de operación, conforme a lo establecido durante la fase de formulación y evaluación.

⁶² Si se requiere agregar otras variables, por ejemplo: ambiental, social, u otra, se deben agregar como anexo.

⁶³ Fases de intervención: Fase de formulación y evaluación, fase de proyecto o épica y fase de operación.

⁶⁴ Se refiere al plazo del horizonte de evaluación ya transcurrido, medido en años naturales.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 93 de 100	

6.6.2.5 A solicitud del **coordinador de evaluación posterior**, el **Gestor de evaluación económico-financiera** debe realizar la “evaluación financiera posterior”. Para ello, se deberá comparar el desempeño financiero real con lo definido en la línea base efectivo incremental.

- En este punto se analiza si se está cumpliendo con las expectativas y supuestos iniciales en cuanto a la estimación de: ingresos y costos, rentabilidad proyectada, riesgos financieros asociados, entre otros, **de acuerdo con la metodología apropiada definida por las Áreas financieras del ICE y sus empresas.**

Notas:

- a) La “evaluación financiera posterior” requiere de la construcción de un flujo de caja y considerar las mismas variables relevantes que fueron analizadas en la fase de formulación y evaluación. Cabe destacar que el **Gestor de evaluación económico-financiera** debe consultar al **Integrador de resultados en fase de operación** los datos programados y reales durante el período de tiempo valorado a la fecha de corte de la evaluación.
- b) Para el plazo restante del horizonte de evaluación, se pueden mantener las proyecciones originales del estudio base (caso de negocio), pero también, se pueden realizar modificaciones en las estimaciones (proyecciones ajustadas) de ciertas variables o beneficios, como la demanda y el precio, ante cambios en el mercado de un producto o servicio específico, así como también el caso de costos de inversión y de operación, cuando sea posible la estimación.

6.6.2.6 El **Coordinador de evaluación posterior**, debe valorar los resultados (ver apartados **6.6.2.4** y **6.6.2.5**), en función a los siguientes criterios de evaluación:

Criterios de evaluación	Descripción
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a las necesidades de los beneficiarios o clientes. • La pertinencia se evalúa en dos momentos claramente identificables: cuando fue declarado viable y al momento de la evaluación de resultados.
Eficiencia y eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el componente ha generado las variables esperadas, con igual calidad y con la misma o menor cantidad de recursos programados en un tiempo igual o menor al previsto.
Operación y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Para garantizar la sostenibilidad operativa, es necesario que las variables definidas, tales como infraestructura, productos, equipos, instalaciones, entre otros, se mantengan en condiciones operativas adecuadas, lo cual depende, del debido mantenimiento, así como de las capacidades técnicas de las personas encargadas de operar y mantener las variables.
Financiera-económica	<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilidad oportuna de los recursos financieros para la provisión de los bienes y servicios que se entregan a los beneficiarios en la fase de operación es un factor clave para la sostenibilidad. Por lo tanto, se evaluará el flujo de recursos financieros actuales contra lo previsto

Cuadro 24: Criterios de evaluación en una evaluación posterior

Fuente: Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 94 de 100	

6.6.2.7 El **Coordinador de evaluación posterior** debe consolidar el análisis de las variables, recomendaciones y lecciones aprendidas, en el documento oficial.

Nota:

- a) Se debe utilizar el formulario “Evaluación posterior” (**F07-75.00.001.2015**), para incorporar los datos de esta etapa de desarrollo.

6.6.3 Etapa de aprobación

6.6.3.1 El **Coordinador de evaluación posterior** debe comunicar mediante carta con una breve explicación de las recomendaciones y conclusiones a la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o a **quien éste haya designado**.

Notas:

- a) Utilizar el mismo formulario “Evaluación posterior” (**F07-75.00.001.2015**).
- b) La comunicación mediante **carta** se debe realizar, a menos que ya exista una *solución digital oficial* que permita esta formalidad.

6.6.3.2 La **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o a **quien éste haya designado**, con base en la recomendación (según apartado **6.4.3.2**), puede aplicar las acciones respectivas en los plazos sugeridos o sugerir otras acciones según el momento de la decisión.

6.7 GESTIÓN INTEGRAL PARA COMPONENTES CORPORATIVOS

6.7.1 Características de un componente corporativo

6.7.1.1 Un componente con un alcance corporativo, cumple con lo siguiente:

- i. **Involucra a cualquier** Gerencia del ICE y cualquier empresa del ICE, con un interés común.
- ii. Tiene un **alto impacto en la contribución estratégica**.
- iii. Requiere de una **gestión centralizada** en el portafolio corporativo.

6.7.2 Proceso para formalizar un componente corporativo

6.7.2.1 Cuando la **Alta Gerencia del ICE y sus empresas** o **alguna dependencia** adscrita a estas, reciban alguna “solicitud” con un potencial alcance corporativo (ver apartado **6.7.1.1**), proveniente de un ente privado, la administración pública central

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 95 de 100	

o descentralizada o de una dependencia del ICE y sus empresas, estas solicitudes deben remitirse (vía carta o correo) al **Designado del portafolio corporativo**, para que se inicie el trámite de **análisis** (ver apartado 6.7.2.2).

6.7.2.2 El **Designado del portafolio corporativo**, como parte del análisis integral, debe consultar con otros **Designados del portafolio** del ICE y sus empresas que puedan tener afinidad con el tema de la “solicitud”, y valorar si:

- i. **Sí califica como un componente corporativo**, porque cumple con las características del apartado 6.7.1.1, debe formalizar el componente corporativo (ver apartado 6.7.2.3).
- ii. **No califica como un componente corporativo**, se debe notificar la decisión al **solicitante**, para que se finalice este proceso, **lo cual no descarta** que pueda llevarse a cabo en un portafolio gerencial (sea ICE o de sus empresas), y en dado caso, se debe seguir lo indicado en el apartado 6.3.1.1.

6.7.2.3 El **Designado del portafolio corporativo**, debe realizar lo siguiente:

- i. Realizar el proceso de autorización (ver apartado 6.3.1.1).
- ii. La elección de los candidatos que se debe centrar en:
 - **Primero**: El candidato para dirigir el componente corporativo debe ser de la dependencia del portafolio corporativo, a menos que, por un tema de no disponibilidad de candidatos o estos no cumplan con las competencias y habilidades requeridas, se deba nombrar a un candidato de la Gerencia de **mayor alcance (esfuerzo)**.
 - **Segundo**: El candidato para dirigir proyectos, épicas, trenes o programas que complementen el componente corporativo, este debe ser de la dependencia con el mayor peso “alcance”.
 - **Tercero**: Líderes técnicos y funcionales que colaboren a los nombrados anteriormente. Los candidatos deben ser de la dependencia que tenga mayor criterio **técnico y experto** según la naturaleza del entregable, producto o funcionalidad por realizar.

6.7.3 Gestión del presupuesto

6.7.3.1 Los componentes corporativos incluidos en el portafolio corporativo (no así en un portafolio gerencial), que tiene parte de su alcance distribuido Gerencias ICE y sus empresas, el **presupuesto** se gestionará **individualmente** por las dependencias que correspondan.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 96 de 100	

Notas:

- a) El **presupuesto** que reportan las Gerencias en el “plan presupuesto anual”, **se debe colocar en la proporción correspondiente** a la participación del total del alcance del componente corporativo.
- b) Se acepta que los proyectos o épicas adscritos a un **programa o tren ágil con alcance corporativo** puedan estar en un **portafolio gerencial**, pero asociados al programa o tren ágil que está en el portafolio corporativo.
- c) Cada Gerencia solicitará la creación del programa presupuestal.

6.7.4 Gestión del costo

6.7.4.1 Los componentes corporativos con participación de una o varias Gerencias ICE y sus empresas, a efectos del costo se debe:

- i. **Crear** el componente corporativo con todos sus datos maestros.
- ii. De haber **elementos** (trabajos u obras complementarios) adscritos al componente corporativo, las Gerencias ICE y sus empresas, **también** deben crear esos **elementos** con los datos maestros respectivos, de manera que permita establecer una **estructura consolidada y jerárquica de costos** entre el **componente corporativo** y los **elementos** (trabajos u obras complementarias).

6.7.5 Comunicación oficial a las partes interesadas

6.7.5.1 Cuando la parte interesada es:

- i. **Externa al ICE y sus empresas:** la **Presidencia Ejecutiva** o a **quien ésta designe** informará (vía carta) la decisión para la gestión del componente corporativo.
- ii. **Interna al ICE y sus empresas:** la **División de Estrategia** informará (vía carta o correo) la decisión para la gestión del componente corporativo.

6.7.5.2 La documentación y gestión de los componentes corporativos deben tener el soporte de las **OPEV**, para eliminar impedimentos y aplicar correctamente:

- i. El procedimiento 20.00.001.2005 para la Gestión de proyectos o épicas (GPE).
- ii. El procedimiento 75.00.002.2015 para la Gestión de programas y trenes (GPrT).
- iii. El presente procedimiento para la Gestión corporativa del portafolio (GCP).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GOBERNANZA CORPORATIVA DEL PORTAFOLIO (GCP)	Versión 4	Código 75.00.001.2015
		Página 97 de 100	

7 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La División de Estrategia, coordinará la revisión y actualización del presente documento, con una periodicidad anual y planteará las modificaciones que estime pertinentes.

8 DEROGATORIA

Se deroga el Procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP), versión 3, aprobado por Consejo Directivo, el 18 de enero de 2022.

9 VIGENCIA

El presente procedimiento rige a partir de su publicación.

10 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

© Project Management Institute, Inc. (2021). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos Séptima Edición (Guía del PMBOK)

© Project Management Institute, Inc. (2017). Estándar para la Administración del Portafolio

Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA y Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2012). Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública.

© Project Management Institute, Inc. (2021). <https://www.pmi.org/disciplined-agile/introduction-to-disciplined-agile>

© Scaled Agile, Inc. (2021), <https://www.scaledagileframework.com/>

© Pablo Lledó (2013). Gestión Lean y Ágil de Proyectos, segunda edición.

Recommended Practice No. 17R-97 Cost Estimate Classification System TCM Framework: 7.3 – Cost Estimating and Budgeting, 2020

11 CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
F01-75.00.001.2015 Solicitud de registro	Designado del Portafolio, Líder del	Sitios colaborativos o herramientas informativas	Grupos designados por	5 años



CÓDIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
F02-75.00.001.2015 Plan y gestión del Portafolio F03-75.00.001.2015 Caso de negocio F06-75.00.001.2015 Autorización del componente F07-75.00.001.2015 Evaluación posterior F08-75.00.001.2015 Priorizador de la pila de iniciativas F09-75.00.001.2015 Priorizador del portafolio F10-75.00.001.2015 Matriz modelo de madurez F11-75.00.001.2015 Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de proyecto o épica F12-75.00.001.2015 Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de operación F13-75.00.001.2015 Matriz del Portafolio (MAPO) F14-75.00.001.2015 Informe de avance para casos de negocio F15-75.00.001.2015 Registro de la sesión de irrupción	comité de pila de iniciativas e Oficinas de proyectos y de entrega de valor	oficiales para este fin	Presidencia Ejecutiva y Gerencias	

12 CONTROL DE CAMBIOS

Apartado	Cambio Propuesto
75.00.001.2015	<ul style="list-style-type: none">Se modifica la introducción, propósito y alcance para abarcar los nuevos cambios.Se actualizan las responsabilidades.Se adicionan nuevos términos.A nivel de formularios, estos contienen mejoras según la experiencia aplicada antes de la actualización.

13 CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

ELABORÓ	DEPENDENCIA	FECHA
Andrea Obando Calderón	Gerencia Telecomunicaciones	Febrero, 2023
Andrés Molina Rodríguez	Gerencia Servicios y Recursos Empresariales	
Andrey Mora Zúñiga	Gerencia Servicios y Recursos Empresariales	
Christian Marín Navarro	Dirección Presupuestaria Contable	
Erika Carmona Valverde	Gerencia Telecomunicaciones	
Fabián Rodríguez Madriz	Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales	
Fernando Lizana Moreno	Gerencia General ICE	
Fred Mora Hidalgo	Gerencia Telecomunicaciones	
Harold Narváez Sequeira	Gerencia General ICE	
Jeffrey Aguilar Mendoza	Gerencia Electricidad	
Juan Carlos Salas Hidalgo	Gerencia General ICE	
Katia Mendez Madrigal	Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales	
Laura Ramirez Villalobos	Gerencia Finanzas	
Leticia Campos Blanco	CNFL	
Luis Ricardo Ureña Ureña	Gerencia General ICE	
Marco Vinicio Ramírez Chacón	Gerencia General ICE	
Mario Montero Blanco	Gerencia Telecomunicaciones	
Mario Montero Blanco	Gerencia Telecomunicaciones	
Paola Valverde Valverde	RACSA	
Rolando Pérez Alpizar	CNFL	
Rolando Solano Rodríguez	Gerencia Telecomunicaciones	
Roy Guzmán Ramírez	CNFL	
William Madrigal Zúñiga	Gerencia Telecomunicaciones	
Xavier Salas Ceciliano	División de Estrategia	
Yajaira Picado Pérez	Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales	
Zeyly Saavedra Araya	Gerencia General ICE	

REVISÓ	DEPENDENCIA	FECHA
José Calderón Arce	División de Estrategia	Febrero 2023

APROBÓ ⁶⁵	SESIÓN	FECHA
Consejo Directivo	Sesión 6580	27 junio 2023

⁶⁵ De conformidad al artículo 3 del Capítulo III del acta firme la Sesión 6580 del 27 de junio de 2023

14 ANEXOS

ANEXO	CODIGO	NOMBRE
1	F01-75.00.001.2015	Solicitud de registro
2	F02-75.00.001.2015	Plan y gestión del Portafolio
3	F03-75.00.001.2015	Caso de negocio
4	F06-75.00.001.2015	Autorización del componente
5	F07-75.00.001.2015	Evaluación posterior
6	F08-75.00.001.2015	Priorizador de la pila de iniciativas
7	F09-75.00.001.2015	Priorizador del portafolio
8	F10-75.00.001.2015	Matriz Modelo de Madurez
9	F11-75.00.001.2015	Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de proyecto o épica
10	F12-75.00.001.2015	Matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de operación
11	F13-75.00.001.2015	Matriz del Portafolio (MAPO)
12	F14-75.00.001.2015	Informe de avance para casos de negocio
13	F15-75.00.001.2015	Registro de la sesión de irrupción
14	No aplica	Diagrama de flujo como sinopsis del procedimiento