

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD PRESIDENCIA EJECUTIVA		Código: 75.00.002.2015
	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPRT)		Versión: 4 Página 1 de 19
Solicitud de Cambio No: 3	Elaborado por: Grupo Multidisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 17

TABLA DE CONTENIDO

0	INTRODUCCIÓN	2
1	PROPÓSITO.....	2
2	ALCANCE.....	2
3	DOCUMENTOS APLICABLES	3
4	RESPONSABILIDADES	4
5	TÉRMINOS Y ABREVIATURAS.....	6
	5.1 TÉRMINOS	6
	5.2 ABREVIATURAS.....	10
6	DESCRIPCIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS.....	10
	6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS	10
	6.1.1 Características generales	10
	6.1.2 Enfoque de beneficios o valor	10
	6.2 ETAPA DE PREPARACIÓN	11
	6.3 ETAPA DE ENTREGA DE BENEFICIOS o VALOR	13
	6.4 ETAPA DE CIERRE.....	16
7	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	17
8	DEROGATORIA	17
9	VIGENCIA.....	17
10	DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	17
11	CONTROL DE REGISTROS	17
12	CONTROL DE CAMBIOS	18
13	CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN.....	18
14	ANEXOS.....	19

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPrT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 2 de 19	

0 INTRODUCCIÓN

La gestión de programas (concepto tradicional) o tren ágil (como se conoce en el concepto de agilidad escalable), busca la obtención de mayor beneficio, valor y control, cuando se trata de un agrupamiento de casos de negocio, componentes y trabajos relacionados y afines, lo que significa llevar esta gestión a un ámbito holístico desde la perspectiva estratégica y táctica.

Es importante considerar que, durante la etapa de entrega de beneficios o valor, existen oportunidades para inspeccionar lo que se ha hecho, validar supuestos, comprender que los cambios son buenos cuando agregan valor y adaptar el programa o tren ágil en función de esos aprendizajes.

Para el ICE y sus empresas debe ser una constante descubrir oportunidades de inversión principalmente, mediante la realización de los beneficios o valor final a cambio de la inversión realizada durante el ciclo de vida de los componentes, ya sean éstos obtenidos como ingresos financieros o mediante la reducción de costos.

1 PROPÓSITO

Gestionar programas o trenes ágiles, cuando éstos son autorizados en el Portafolio Corporativo o Gerenciales del ICE y sus empresas.

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.

Si algún término, rol o dependencia que se menciona en este procedimiento, no lo tiene o se ejerce en alguna Gerencia 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

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 3 de 19	

aplicable, así como que permita la trazabilidad, confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información.

La documentación debe mantener criterios de confiabilidad, oportunidad y utilidad, cumpliendo con lo establecido en la Ley 8292 General de Control Interno, específicamente los puntos a y b del artículo 16, así como las Normas 4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información, 5.4 Gestión documental y 5.6 Calidad de la información, de las Normas de Control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Ahora bien, solamente aquella documentación física oficial (no digital) relacionada al programa o tren ágil, debe quedar debidamente documentada en un expediente, cumpliendo con la normativa que sobre la materia archivística esté vigente según el Manual para el funcionamiento del modelo archivístico institucional (48.00.007.2010).

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).

3 DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	TÍTULO DEL DOCUMENTO
Ley 8292	Ley General de Control Interno
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización (RCO)
36.00.003.2018	Reglamento Interno de Contratación Administrativa (RICA)
16.00.002.2022	Reglamento Interno de Contratación Pública (RICP)
38.00.002.2010	Política para la Gestión del Portafolio y sus componentes Grupo ICE
75.00.001.2015	Procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP)
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 y Épica (SCCFPE)
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.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 4 de 19	

4 RESPONSABILIDADES

4.1. Consejo Directivo

4.1.1. Aprobar y modificar el presente procedimiento.

4.2. Juntas Directivas

4.2.1 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 Designar al patrocinador del programa o dueño de negocio (Business Owner), así como al director del programa o gestor de producto (Product Management), cuando se trate de un programa o tren ágil con alcance corporativo.

4.4. División de Estrategia

4.4.1 Elaborar e integrar 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.

4.4.2 Aprobar las modificaciones a los formularios del procedimiento y mantenerlos actualizados con la versión correcta.

4.4.3 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 la OPIEV.

4.4.4 Definir los mecanismos de gobernanza para el cumplimiento del presente procedimiento.

4.5. Gerencias generales del ICE¹ y sus empresas o Gerencias del ICE

4.5.1 Designar al patrocinador del programa o dueño de negocio (Business Owner), así como al director del programa o gestor de producto (Product Management), cuando se trate de un programa o tren ágil con alcance Gerencial.

4.5.2 Remitir a la División de Estrategia propuestas de modificación al presente procedimiento, que procuren la homologación corporativa y mantener un estándar.

4.5.3 Velar por el cumplimiento del procedimiento por parte de sus dependencias.

4.6. Patrocinador del Programa o Dueño de negocio (Business Owner)

4.6.1 Tomar las decisiones, cuando el director del programa o gestor de producto (Product Management) le escale un impedimento.

4.6.2 Facilitar la consecución de recursos humanos y materiales.

4.6.3 Coordinar los esfuerzos con otras dependencias dentro del ICE y sus empresas.

¹ Para el ICE, tanto la Gerencia General ICE, como las Gerencias adscritas a esta, deben asumir estas responsabilidades, salvo casos especiales en que la Gerencia General ICE requiera unificar criterios para un reto empresarial o componente con alcance institucional.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 5 de 19	

4.6.4 Aprobar los controles de cambios solicitados por el director del programa. En un tren ágil los cambios se gestionan en la pila del tren ágil por lo que no le aplica esta responsabilidad al Dueño de negocio.

4.7. Director de programa o Gestor de producto (Product Management)

- 4.7.1 Asegurar la correcta ejecución del programa o tren ágil en conjunto con el equipo y velar por el cumplimiento en la entrega de los beneficios y valor esperados.
- 4.7.2 Proveer a los responsables de los componentes adscritos al programa o tren ágil, los lineamientos técnicos y metodológicos para su correcta ejecución.
- 4.7.3 Convocar y dirigir las reuniones de revisión del programa o tren ágil.
- 4.7.4 Comunicar a las partes interesadas el informe de chequeo mensualmente.
- 4.7.5 Mantener actualizada la estructura de beneficios o valor.
- 4.7.6 Mantener un balance de los recursos, según la disponibilidad real reportada.
- 4.7.7 Escalar al Patrocinador del programa o dueño de negocio (Business Owner) cualquier impedimento que afecte la consecución de los beneficios del Programa o tren ágil y no se haya logrado resolver.
- 4.7.8 Gestionar los riesgos del programa en función al impacto en los beneficios o valor.
- 4.7.9 Gestionar los diferentes componentes adscritos al programa de forma que contribuyan al logro de los beneficios o valor.

4.8. Director de proyecto

- 4.8.1 Atender las solicitudes de cambios que el director del programa requiera para lograr los beneficios o valor del programa.
- 4.8.2 Atender las reuniones de revisión.
- 4.8.3 Tomar las medidas preventivas y correctivas que a le solicite el gestor de producto (Product Management).

4.9. Dueño de producto

- 4.9.1 Gestionar la prioridad y cambios de la pila del tren ágil.
- 4.9.2 Aplicar las ceremonias respectivas.
- 4.9.3 Tomar las medidas correctivas que le solicite el gestor de producto (Product Management).

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

- 4.10.1 Dar seguimiento y control a nivel corporativo, al informe de chequeo y al cumplimiento de la estructura de beneficios o valor del programa o tren ágil (nivel corporativo), para realizar un análisis de datos y generar acciones de mejora adicionales considerando la priorización del portafolio y el cumplimiento del portafolio correspondiente.

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

- 4.11.1 Dar seguimiento y control a nivel gerencial, al informe de chequeo y al cumplimiento de la estructura de beneficios o valor del programa o tren ágil (nivel gerencial), para realizar un análisis de datos y generar acciones de mejora

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 6 de 19	

adicionales, considerando la priorización del portafolio y el cumplimiento del portafolio correspondiente.

- 4.11.2 Atender en tiempo y forma las mejoras aprobadas al procedimiento y formularios, así como en las soluciones digitales oficiales.
- 4.11.3 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.

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

- 4.12.1 Dar seguimiento y control a nivel institucional, al informe de chequeo y al cumplimiento de la estructura de beneficios o valor del programa o tren ágil (nivel institucional), para realizar un análisis de datos y generar acciones de mejora adicionales, considerando la priorización del portafolio y el cumplimiento del portafolio correspondiente.
- 4.12.2 Realizar un análisis de datos y generar acciones de mejora adicionales considerando la priorización del portafolio y el cumplimiento del portafolio correspondiente.

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

- 4.13.1 Apoyar al director de programa o Gestor de producto (Product Management) en su gestión, de forma que se mantengan dentro de lo planificado.
- 4.13.2 Destinar personal de soporte para atención de acciones administrativas y de uso de soluciones digitales oficiales.
- 4.13.3 Apoyo en la definición y gestión del costos y presupuesto.

4.14. Equipo del programa o tren ágil

- 4.14.1 Definir y preparar documentación técnica o especial, incluido los formularios.
- 4.14.2 Cargar en tiempo y forma, en la solución digital oficial, la documentación, informes de chequeo o información que se elabora o solicite por alguna de las partes interesadas.
- 4.14.3 Colaborar en el control de las modificaciones o actualizaciones de lo planificado.
- 4.14.4 Sugerir alternativas de solución técnicas o funcionales ante impedimentos.
- 4.14.5 Fomentar un ambiente sano y agradable dentro del equipo del programa o tren ágil.

5 TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

5.1 TÉRMINOS

Beneficios o valor final: Resultados del programa o tren ágil que contribuyan directamente a la estrategia o negocio y proporcionan valor a la organización. No se refiere a los resultados de los componentes asociados al programa o tren ágil.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 7 de 19	

Beneficios o valor intermedio: Resultados que contribuyan a solo algunas partes interesadas, pero que son necesarias para lograr los **beneficios finales**.

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.

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.

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.

Equipo del programa o tren ágil: 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.

Etapas de preparación: Consiste en elaborar progresivamente el enunciado de misión o negocio de los objetivos y expectativas de los resultados del programa, en función a un plan estratégico y un portafolio corporativo o gerencial.

Etapas de entrega de beneficios o valor: A través de esta fase iterativa, los proyectos, épicas y trabajos relacionados adscritos al programa o tren ágil son integrados, y son gestionados para facilitar la entrega de los beneficios esperados del programa o tren ágil.

Etapas de cierre: Consiste en ejecutar un cierre controlado del programa o tren ágil.

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

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 8 de 19	

Inversión: Es el hecho de comprometer recursos económicos para realizar la producción de un bien o la prestación de un servicio. Al proceso de asignar dichos recursos entre las diferentes alternativas de uso de estos, se le denomina toma de decisiones de inversión.

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 (GPtT), 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).

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 normativa² 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

² 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 GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 9 de 19	

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 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 del programa o dueño de negocio (Business Owner): Es la parte interesada que tiene la responsabilidad comercial y técnica principal de la gobernanza, el cumplimiento y retorno de la inversión de una solución o producto desarrollado por un programa o tren ágil.

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.

Portafolio gerencial: Colección de índole gerencial³ del ICE y sus empresas, que sirve para la toma de decisiones y agregar valor a nivel de la Gerencia que lo gestiona.

Programa: 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.

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.

Reducción de costos: Es un esfuerzo que, de forma sistemática, consistente y continua, se logre reducir entre otras cosas los recursos, inventarios o la ineficiencia, es decir, gastar menos en los procesos operativos u otro que corresponda.

Trabajos relacionados: Actividades que soportan el programa y componentes asociados. Los casos de negocio a efectos de un programa son considerados como trabajos relacionados.

Tren ágil: Son organizaciones virtuales formadas para abarcar límites funcionales, eliminar transferencias y pasos innecesarios y acelerar la entrega de valor mediante la implementación de principios y prácticas ágiles. Bajo un concepto de agilidad escalable, se pueden realizar incrementos del tren ágil, donde los beneficios planificados se obtienen con el esfuerzo sincronizado de las épicas.

³ El concepto Portafolio Gerencial para el ICE, significa que tanto la Gerencia General del ICE, como también las Gerencias adscritas a este, tienen un portafolio cada una. Por lo tanto, el Portafolio de la Gerencia General del ICE consolida la información de los otros portafolios gerenciales del ICE (no de las empresas ICE), y debe ser visible en el Portafolio Corporativo.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPrT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 10 de 19	

5.2 ABREVIATURAS

EDT: Estructura de la División del Trabajo

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

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

6 DESCRIPCIÓN PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS

La descripción está orientada a un ciclo de vida conformado por las siguientes etapas a saber: preparación, entrega de beneficios y cierre de un programa o tren ágil.

6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

Antes de iniciar con el programa o tren ágil, se debe considerar lo siguiente.

6.1.1 Características generales

- i. Mantener un alineamiento con la estrategia del ICE y sus empresas.
- ii. Haber sido aprobado en una sesión de irrupción y posteriormente autorizado por parte del Designado del portafolio correspondiente.
- iii. Mantener una estructura de beneficios que mida el valor a la organización y al Cliente.
- iv. Incorporar a lo largo del ciclo de vida del programa o tren ágil, componentes con afinidad y que aporten a la estructura de beneficios.
- v. Realizar “trabajos relacionados” mientras se autorizan componentes o como parte de las actividades que soportan el programa o tren ágil y componentes asociados, estos trabajos no pueden ser considerados componentes por sí mismos.
- vi. Promover economías de escala para reducir costos o aprovechar sinergias.

6.1.2 Enfoque de beneficios o valor

- i. Los programas o trenes ágiles deben tener un **beneficio o valor final** que se logra a través de **beneficios o valor intermedio** (sean tangibles o intangibles), estos podrían provenir de la contribución de los resultados de los proyectos, épicas y trabajos relacionados. No se basa en gestionar un tipo de tecnología.
- ii. No tiene relación con cuánto cuesta o qué retorno de la inversión tiene un proyecto o épica, o el ahorro que estos generan, es decir, se **pueden tener bajos ingresos y altos beneficios o valor, o viceversa**, esto dado a que **es dinámico**, y se basa entre la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas (con distintos puntos de vista) y los recursos utilizados.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPt)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 11 de 19	

6.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

A partir de este apartado se ampliará el concepto de las etapas que interactúan para la trazabilidad y gestión del programa o tren ágil, según el **cuadro 1**:

ETAPAS	Resultado	Formularios
PREPARACIÓN (6.2)	6.2.1 Formalizar el equipo principal	N/A
	6.2.2 Ficha del programa o tren ágil	F02-75.00.002.2015 "Ficha del programa o tren ágil"
ENTREGA DE BENEFICIOS o VALOR (6.3)	6.3.1 Estructura de beneficios o valor (plan)	F06-75.00.002.2015 "Estructura de beneficios o valor"
	6.3.2 Estructura de beneficios o valor (real y cumplimiento)	F06-75.00.002.2015 "Estructura de beneficios o valor"
	6.3.3 Seguimiento y control, y alertas adicionales	F25-20.00.001.2005 "Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas". F03-75.00.002.2015 "Informe de chequeo"
	6.3.4 Control de variaciones	F25-20.00.001.2005 "Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas". F15-20.00.001.2005 "Control de cambio"
	6.3.5 Entrega de beneficios o valor intermedios y finales	F04-75.00.002.2015 "Acta para la entrega de beneficio o valor"
CIERRE (6.4)	6.4.1 Informe de cierre del programa o tren ágil	F05-75.00.002.2015 "Informe cierre del programa o tren ágil".

Cuadro 1: Etapas del programa o tren ágil
Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Con la autorización del componente, el **director del programa o gestor de producto (Product Management)** según corresponda, debe formalizar ante la organización a su **equipo principal**, en el que se deben incluir entre otros a:

- 1) El patrocinador o dueño de negocio (Business Owner).
- 2) El director del programa o Gestor de producto (Product Management).
- 3) Los directores de proyectos o dueños de producto en cuestión (siempre y cuando el componente asociado al programa o tren ágil esté autorizado).
- 4) Personas que realizan trabajos relacionados o de soporte.

Notas:

- a) Para identificar a un **Patrocinador de programa o Dueño de negocio (Business owner)**, utilizar las siguientes preguntas:

- 1) ¿Quién debe resolver algún impedimento, cuando el director del programa o gestor de producto (Product Management) no puede?

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 12 de 19	

2) ¿Quién puede ayudar a coordinar los esfuerzos con otras dependencias dentro del ICE y sus empresas?

- b) Las personas deben formalizarse ante las respectivas Gerencias o dependencias oficiales, indicando las competencias y disponibilidad del recurso, para luego poder estimar la duración de las tareas en función a los recursos asignados.

6.2.2 Una vez conformado el **equipo principal** del programa o tren ágil, el director **del programa o gestor de producto (Product Management)** debe elaborar o mantener actualizada la **Ficha del programa o tren ágil (F02-75.00.002.2015)** y registros.

Notas:

- a) A la ficha del programa o tren ágil, se le pueden agregar planes adicionales, tales como: plan de las adquisiciones, plan de seguridad y salud en el trabajo, plan de la gestión ambiental, plan de gestión del conocimiento, plan de sensibilización al cambio, plan de estrategia para la implementación, plan de comunicaciones, entre otros.
- b) Para Programas, debe aplicarse la “Matriz de riesgos” (**F08-20.00.001.2005**), pero con un enfoque a identificar riesgos a los beneficios según la “**estructura de beneficios o valor⁴**”, evitando así, incluir los riesgos que ya han sido identificados en los componentes relacionados al programa o tren ágil, y de esta manera no se estarían duplicando. Por lo tanto, es deber de los **responsables de componentes**, identificar y gestionar sus riesgos de su componente correctamente, evitando así, retrasos en actividades operativas que afecten los beneficios de los programas o tren ágil.
- c) Un programa debe medirse en términos del **cumplimiento de los beneficios o valor** del programa o tren ágil, debido a que, **lo que urge de medir es el impacto en el beneficio original** y, por lo tanto, se debe utilizar el formulario “Estructura de beneficios o valor” (**F06-75.00.002.2015**). Es decir, no debe medirse en términos de avance completado (como se acostumbra a medir un proyecto).
- o Lo que es una buena práctica complementaria, es hacer uso de mapa de rutas o cronogramas para detallar las actividades y duraciones requeridas para lograr cada beneficio, hacer asignación de recursos y hasta poder hacer proyecciones de lo planificado y que podría servir como insumo para la estructura de beneficios o valor.
- d) Cuando desde el “caso de negocio” o el “proceso de autorización” se haya previsto que, las adquisiciones o componentes relacionados al programa o tren ágil podrán iniciar sin estar condicionadas a la aprobación de la “ficha de programas o tren ágil” (**F02-75.00.002.2015**), se debe luego hacer un **control de cambios** (ver apartado

⁴ Durante la etapa de “Entrega de beneficios o valor”, se debe gestionar el formulario “Estructura de beneficios o valor” (F06-75.00.002.2015), no obstante, debe coincidir con los beneficios o valor identificados en la “ficha del programa o tren (F02-75.00.002.2025).

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPrT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 13 de 19	

6.3.4), para relacionar dichas adquisiciones o componentes al programa o tren ágil, para identificar cómo y a cuáles los beneficios finales o intermedios aportan. Si bien es cierto que las fases y procesos se traslapan, es necesario tener la visión completa del programa o tren ágil para ser más efectivos a la hora de medir el cumplimiento de **los beneficios finales**, con el formulario “Estructura de beneficios o valor” (F06-75.00.002.2015).

- e) Dependiendo de si un contrato en cuestión es al amparo del régimen especial de contratación del ICE de la Ley 8860 y su reglamento; o bien, por la nueva Ley General de Contratación Pública, se debe aplicar el “Reglamento Interno de Contratación Administrativa (RICA)” o el “Reglamento Interno de Contratación Pública (RICP)”.
- f) El **director del programa o Gestor de producto (Product Management)** no debe ser el administrador del contrato.

6.3 ETAPA DE ENTREGA DE BENEFICIOS o VALOR

6.3.1 El **director del programa o Gestor de producto (product management)** o a quien éste designe, con base en lo aprobado en la ficha del programa o tren ágil (ver apartado 6.2.2), debe elaborar y mantener actualizado el formulario “Estructura de beneficios o valor” (F06-75.00.002.2015).

Nota:

- a) En el formulario “Estructura de beneficios o valor” (F06-75.00.002.2015), el “índice de tolerancia” que se le puede aplicar a los “resultados a medir” de cada beneficio, por defecto es 0%⁵, sin embargo, deben ser autorizados por:
 - el **director del programa o gestor de producto (product management)** cuando sea igual o menor al 5%.
 - el **Patrocinador del programa o Dueño de negocio (Business Owner)** cuando sea superior a 5%.
- b) **Se deben cargar desde la primera vez** que se elabora el formulario “Estructura de beneficios o valor” (F06-75.00.002.2015), los datos planificados de manera mensualizada, para cada “resultado a medir” de los beneficios, esto demuestra que el **equipo** tiene claridad de lo que se está haciendo o se espera del programa o tren ágil.
- c) El **director de programa o gestor de producto (Product Management)** deben corroborar los éxitos y fracasos mediante visitas de campo o entrevistas, para determinar si se están cumpliendo los beneficios o valor esperado respecto a lo logrado a una fecha de corte.

⁵ En el “índice de tolerancia” de los “resultados a medir” del formulario F06-75.00.002.2015.

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 14 de 19	

6.3.2 Cuando el **equipo** comienza a completar sus asignaciones o actividades, existe la posibilidad de que también se logren algunos beneficios intermedios o finales, por lo tanto, con base en lo planificado y lo real logrado a una **fecha de corte**, el **director del programa o gestor de producto (product management)** o a **quien éste designe**, debe verificar el cumplimiento del programa o tren ágil a nivel de beneficios o valor, utilizando el formulario “Estructura de beneficios o valor” (**F06-75.00.002.2015**).

Nota:

- a) En caso de haber decidido utilizar un cronograma como complemento al formulario “Estructura de beneficios o valor” (**F06-75.00.002.2015**), y éste requiere guardar una nueva línea base, se deben revisar el apartado **6.3.4 nota a**.

6.3.3 El **director del programa o gestor de producto (Product management)** debe hacer un análisis de retrospectiva, para elaborar el “informe de chequeo” (**F03-75.00.002.2015**) y enviar a la **OPEV** correspondiente según alcance organizacional (durante los primeros **3 días hábiles de cada mes**).

- Con base en el “informe de chequeo”, la **OPEV** realiza un análisis para verificar si existe alguna oportunidad de mejora según la normativa existente, para que sea atendida por el **director del programa o gestor de producto (Product management)**. En caso de ser requerido, se le debe comunicar los impedimentos al **Patrocinador del programa o Dueño de negocio (Business Owner)**, para que en un plazo de **5 días hábiles** se pueda resolver o escalar jerárquicamente.

Nota:

- a) El formulario “Informe de chequeo” (**F03-75.00.002.2015**), debe actualizarse considerando el “Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (**F25-20.00.001.2005**).
- b) La periodicidad podría reducirse a solicitud de la **OPEV** según corresponda.

6.3.4 Cuando existan **variaciones** al programa, el **director del programa** debe seguir los siguientes pasos:

ORDEN	ACCIÓN
PASO 1	Revisar las variaciones en los beneficios establecidos en la “Estructura de beneficios o valor” (F06-75.00.002.2015). Las opciones son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Opción 1: Continuar con el componente, sin realizar un control de cambio. 2. Opción 2: “Cambio menor”: aplica ir al paso 2 cuando se materializa ya sea: <ul style="list-style-type: none"> • Una variación superior al 5% respecto a la fecha original de alguno de los beneficios. • Una variación superior al 5% respecto a la meta original de alguno de los beneficios. 3. Opción 3 “Cambio mayor”: aplica ir al paso 3 cuando se materializa ya sea: <ul style="list-style-type: none"> • Una reducción o incremento en la cantidad de beneficios (no en la meta de cada beneficio).

ORDEN	ACCIÓN
PASO 2	Se debe adjuntar a la carta el “Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (F25-20.00.001.2005), para registrar los impactos de aquellos eventos que provocan las variaciones.
PASO 3	Utilizar el formulario control de cambio (F15-20.00.001.2005) para hacer el análisis de los impactos, y una vez se tengan los datos, firman: <ol style="list-style-type: none"> <u>Equipo evaluador</u>: agregar a quienes participaron en el “análisis de impacto”. <u>Decisión final (aprueba)</u>: Patrocinador del programa y director del programa. Sólo si hubiera un impacto en algún componente o caso de negocio adscrito al programa, deben firmar además los responsables correspondientes.
ACLARACIONES:	
1) <u>En paso 2 y 3</u> : El director del programa debe aprobar por escrito una nueva línea base (ver nota b). 2) Si el cambio es <u>aprobado</u> (sea mayor o menor), el director del programa , o a quien este designe de su equipo de trabajo , debe actualizar la ficha del programa o tren ágil (ver apartado 6.2.2) respectivo sin que esto requiera recopilar nuevamente las firmas de aprobación , dado a que la validez de los cambios está en el control de cambio debidamente firmado y aprobado.	

Cuadro 2: Pasos cuando el programa requiere un control de cambio

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) Puede haber 2 vías para materializar una variación entre componentes y, por lo tanto, tener que valorar lo establecido en el apartado **6.3.4**:

VÍA	SITUACIÓN	APRUEBA
Vía 1 Solicitud motivada de un programa a componentes o casos de negocio adscritos a este.	El director del programa puede plantear un requerimiento al director de proyecto o coordinador de formulación (según corresponda), para que, entre las partes se realice un análisis y redacción de impactos tanto a nivel del programa, proyecto o caso de negocio.	<u>En el programa</u> : conforme al paso 1 del cuadro 2 de este procedimiento. <u>En los proyectos o casos de negocios</u> : según lo normado para cambio mayor o menor según el apartado 6.4.5 del procedimiento para la Gestión de proyectos o épicas (20.00.001.2015) .
Vía 2 Solicitud motivada de un componente o caso de negocio a un programa o tren ágil.	El director del proyecto o coordinador de formulación debe reunirse con el director del programa o gestor de producto (Product Management) y establecer los acuerdos en una <u>minuta</u> , respecto a si existe o no una afectación en los beneficios finales del programa.	Un único control de cambio que firman tanto el Patrocinador del proyecto y el Patrocinador del programa . Se pueden incluir otros firmantes, a petición de los anteriores.

Cuadro 3: Pasos cuando el programa requiere un control de cambio

Fuente: Elaboración propia

- b) Si se requiere guardar una nueva línea base, se debe realizar de la siguiente manera:

- **Paso 1**: Considerando que la línea base original fue la primera formalizada, la siguiente línea base debe tener la aprobación del **director del programa**, por ello es se debe ser muy específico en cuales tareas se autoriza la nueva línea base, pues

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 16 de 19	

rara vez son todas las tareas las que se ven afectadas con el cambio o ameritan una nueva línea base.

- **Paso 2:** Sea un cambio menor o mayor, se procede a generar la nueva línea base, realizando una copia de la línea base más reciente que se tenga aprobada, de forma que, las tareas de esa línea base copiada pueda mantener las condiciones de las tareas que no tienen afectación por lo aprobado, y, a partir de ahí, se le aplique la nueva línea base únicamente a las tareas seleccionadas (no al "proyecto o programa completo"), esto se debe hacer de forma recurrente, cuando esté justificado y aprobado por el **director del programa**.
- **Paso 3:** Verificar que la línea base original, se mantenga intacta. Esto quiere decir que, las copias de líneas base siempre deben hacerse a partir de la segunda línea base aprobada y de manera consecuyente.

6.3.5 El **director del programa o gestor de producto (Product Management)** debe realizar entregas de beneficios o de valor intermedios **hasta lograr los beneficios o valor final**.

Notas:

- Se debe utilizar el formulario **F04-75.00.002.2015** denominado "Acta para la entrega de beneficio o valor", por cada beneficio que se logre al 100% al final de la fecha esperada de obtenerse (no a una fecha de corte intermedia).
- El registro se realiza en la "Estructura de beneficios o valor" (**F06-75.00.002.2015**)

6.4 ETAPA DE CIERRE

6.4.1 El **director del programa o gestor de producto (Product Management)** debe finalizar el programa o descontinuar el tren ágil cuando ocurran estos escenarios:

ESCENARIO	ACCIÓN
ESCENARIO 1	Si se han completado los beneficios o valor <u>antes o en la fecha final (última aprobada)</u> de la "Estructura de beneficios o valor" (F06-75.00.002.2015).
ESCENARIO 2	Si se necesita <u>antes</u> de lo planificado finalizar el programa o descontinuar el tren ágil (porque ya no es posible o necesario el logro de los beneficios o valor previsto). En este escenario se debe realizar <u>antes</u> un control de cambios (ver apartado 6.3.4) y justificar en el Informe cierre del programa o tren ágil , el impacto a nivel de los beneficios o valor final.
Para realizar el cierre, se debe utilizar el formulario F05-75.00.002.2015 denominado " Informe cierre del programa o tren ágil ".	

Cuadro 4: Escenarios para finalizar un programa o descontinuar un tren ágil
Fuente: Elaboración propia

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPRT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 17 de 19	

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 Gestión de Programas o Trenes Ágiles (GPRT), Versión 3, aprobada por Consejo Directivo, el 18 de enero de 2022.

9 VIGENCIA

El presente procedimiento rige a partir de su publicación.

10 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTECO (2018). INTE/ISO 21503:2019. **Gestión de proyectos, programas y portafolio. Guía para la gestión de programas.** Primera Edición.

© Project Management Institute, Inc. (2017). **The Standard for PROGRAM MANAGEMENT**

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

© Scaled Agile, Inc. (2021), scaledagileframework.com

11 CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO Y RECUPERACIÓN	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
F02-75.00.002.2015 Ficha del programa o tren ágil F03-75.00.002.2015 Informe de chequeos F04-75.00.002.2015 Acta para la entrega de beneficio o valor F05-75.00.002.2015 Informe de cierre del Programa o tren ágil F06-75.00.002.2015 Estructura de beneficios o valor	Instancias con el rol de Oficinas de Proyectos y de Entrega de Valor	Sitios colaborativos o herramientas informativas oficiales para este fin	Grupos designados por Presidencia Ejecutiva, y Gerencias	De 5 años o 10 años máximo para los casos de documentos legales

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPtT)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 18 de 19	

12 CONTROL DE CAMBIOS

Apartado	Cambio Propuesto
75.00.002.2015	<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. • Se agrega el formulario F06-75.00.002.2015 “Estructura de beneficio o valor”.

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	
Harold Narváez Sequeira	Gerencia General ICE	
Jeffrey Aguilar Mendoza	Gerencia Electricidad	
Laura Ramirez Villalobos	Gerencia Finanzas	
Paola Valverde Valverde	RACSA	
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	

REVISÓ	DEPENDENCIA	FECHA
José Calderón Arce	División de Estrategia	Febrero, 2023

APROBÓ⁶	SESIÓN	FECHA
Consejo Directivo	Sesión 6580	27 junio 2023

⁶ De conformidad al artículo 3 del Capítulo III del acta firme la Sesión 6580 del 27 de junio de 2023

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS o TRENES AGILES (GPt)	Versión 4	Código 75.00.002.2015
		Página 19 de 19	

14 ANEXOS

ANEXO	CÓDIGO	NOMBRE
1	F02-75.00.002.2015	Ficha del programa o tren ágil
2	F03-75.00.002.2015	Informe de chequeos
3	F04-75.00.002.2015	Acta para la entrega de beneficio o valor
4	F05-75.00.002.2015	Informe cierre del programa o trenes
5	F06-75.00.002.2015	Estructura de beneficios o valor