
	<b>INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD PRESIDENCIA EJECUTIVA</b>		<b>Código: 75.00.001.2021</b>
	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>		<b>Versión: 2</b> <b>Página 1 de 19</b>
<b>Solicitud de Cambio No: 1</b>	<b>Elaborado por: Grupo Multidisciplinario</b>	<b>Aprobado por: Consejo Directivo</b>	<b>Rige a partir de: Ver página 17</b>

## TABLA DE CONTENIDO

<b>0</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>PROPÓSITO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>DOCUMENTOS APLICABLES .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>TÉRMINOS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>7</b>
	5.1 TÉRMINOS .....	7
	5.2 ABREVIATURAS.....	11
<b>6</b>	<b>DESCRIPCIÓN.....</b>	<b>11</b>
	6.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL A LO INTERNO DEL COMPONENTE .....	11
	6.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL COMO SOPORTE .....	13
	6.3 SEGUIMIENTO Y CONTROL COMO ÚLTIMA INSTANCIA PARA DECISIÓN.....	17
<b>7</b>	<b>REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>DEROGATORIA.....</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>VIGENCIA .....</b>	<b>18</b>
<b>10</b>	<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....</b>	<b>18</b>
<b>11</b>	<b>CONTROL DE REGISTROS.....</b>	<b>18</b>
<b>12</b>	<b>CONTROL DE CAMBIOS .....</b>	<b>18</b>
<b>13</b>	<b>CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>14</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>19</b>

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.001.2021</b>
		<b>Página</b> <b>2 de 19</b>	

## 0 INTRODUCCIÓN

Para garantizar que se alcancen los resultados planificados en componentes previamente seleccionado, autorizado y priorizado dentro del Portafolio Corporativo y los Portafolios Gerenciales (sean del ICE o sus empresas), resulta indispensable la aplicación efectiva de mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento, control y registro, que permitan brindar transparencia, eficiencia y legitimidad en la utilización de los recursos públicos que administra el ICE y sus empresas.

El proceso de seguimiento, control y registro permite supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del componente, para identificar áreas en las que la planificación de éste requiera mejoras, a partir de la generación de niveles de alertas que surgen durante la implementación, y que, permiten a los jefes contar con información completa, veraz y actualizada, para tomar las decisiones que correspondan.

## 1 PROPÓSITO

Definir el procedimiento para generar niveles de alerta durante el seguimiento y control de la fase de proyecto o épica, que permita tomar decisiones a los distintos niveles jerárquicos que correspondan a nivel organizacional, para mantener niveles de alertas bajos, realizar un plan de recuperación o ajuste, o la cancelación del componente inclusive.


## 2 ALCANCE

Este procedimiento es de acatamiento obligatorio para el Consejo Directivo, Juntas Directivas de las empresas, 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 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 o inclusive agregar información como anexos, para no alterar el formulario original. Así mismo, se permite utilizar una solución digital oficial, como suplemento a algún formulario, y siempre

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 3 de 19	

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).

### 3 DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	TÍTULO DEL DOCUMENTO
Ley 8292	Ley General de Control Interno
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización (RCO)
38.00.003.2018	Reglamento Interno del Comité Corporativo
38.00.002.2013	Política Corporativa 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)
75.00.001.2015	Procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP)
75.00.003.2015	Lineamiento para la Selección y Clasificación (SC)
28.00.002.2014	Instructivo Corporativo para la evaluación financiera de proyectos de Inversión.
75.00.003.2021	Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo de Proyectos y Épicas Aprobados por Consejo Directivo (SCCPEACD)

### 4 RESPONSABILIDADES

#### 4.1 Consejo Directivo

4.1.1 Aprobar y modificar el presente procedimiento.

4.1.2 Revisar, ajustar, aprobar o rechazar las recomendaciones de acciones para la recuperación o cancelación, que la Presidencia Ejecutiva le eleve.


4.1.3 Tomar decisiones relacionadas ante la correcta o incorrecta ejecución del plan de recuperación o ajuste por parte de la Gerencia responsable, para lo cual, este órgano decisor debe ratificar el plazo para su ejecución y avances, según corresponda al componente en cuestión.

#### 4.2 Juntas Directivas de las Empresas

4.2.1 Analizar y aprobar las acciones de ajuste, control, recuperación o cancelación, según el nivel de las alertas que le sean comunicadas y recomendadas por la Gerencia General respectiva, relacionados a los componentes incluidos en el Portafolio Gerencial de la empresa.

4.2.2 Comunicar a Presidencia Ejecutiva para casos especiales<sup>1</sup>, las decisiones que se van a tomar ante los niveles de alertas en aquellos proyectos o épicas seleccionadas y

<sup>1</sup> Cuando haya una afectación a los resultados que apalancan la estrategia del ICE y sus empresas.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 4 de 19	

autorizadas en el Portafolio Gerencial de la empresa (según norma el modelo API), que, por un tema de impacto en la Estrategia vigente, deba informarse al Consejo Directivo.

4.2.3 Acatar y aplicar el presente procedimiento.

### 4.3 Comité Corporativo

- 4.3.1 Analizar y validar los niveles de alertas de proyectos o épicas incluidos en el Portafolio Corporativo, para recomendar<sup>2</sup> acciones de ajuste, recuperación o cancelación.
- 4.3.2. Comunicar por medio de la Presidencia Ejecutiva al Consejo Directivo, componentes que, durante la fase de proyecto o épica requieren ya sea de un plan de recuperación o cancelación.

### 4.4 Presidencia Ejecutiva

- 4.4.1 Someter para revisión, ajuste o aprobación del Consejo Directivo el presente procedimiento.
- 4.4.2 Someter a revisión del Comité Corporativo, aquellos componentes seleccionados en el Portafolio Corporativo y con carácter urgente<sup>3</sup> de las Juntas Directivas de las Empresas del ICE, según se indica en este procedimiento.
- 4.4.3 Comunicar al Consejo Directivo las recomendaciones ante las acciones de ajuste, recuperación o cancelación para aquellos componentes aprobados por Consejo Directivo, y que, han sido analizadas de previo en el seno del Comité Corporativo (si tienen alcance corporativo o son casos especiales de las Juntas Directivas de las empresas del ICE), o analizadas por la División de Estrategia (cuando han sido detectadas por la Gerencia General del ICE y no tienen alcance corporativo).
- 4.4.4 Comunicar al Consejo Directivo los resultados y avances de los planes de ajuste, recuperación o cancelaciones ejecutadas por las Gerencias responsables.

### 4.5 Gerencia ICE o Gerencias de las Empresas ICE


- 4.5.1. Formalizar un equipo de recuperación para que éste ejecute un plan de ajuste o recuperación en un plazo máximo de 3 meses contados a partir de 5 días hábiles de realizado el comunicado por parte del Designado del portafolio.
- 4.5.2 Comunicar a Presidencia Ejecutiva (en el caso de las Gerencias ICE<sup>4</sup>) los niveles de alertas altos (2 o 3) o con carácter urgente<sup>5</sup> de componentes.
- 4.5.3 Someter a revisión de la Junta Directiva (en el caso de las Empresas ICE), los niveles de alertas durante la fase de proyecto o épica, según se establece en el presente procedimiento.
- 4.5.4 Aprobar el “plan del ajuste o recuperación” (F01-75.00.001.2021), cuando se trate de proyectos clase A.
- 4.5.5 Remitir a la División de Estrategia propuestas de modificación al presente procedimiento, que procuren la homologación corporativa para mantener un estándar.

<sup>2</sup> Las Juntas Directivas, pueden acatar las recomendaciones de Comité de Apoyo de previo a ser visto por el Consejo Directivo.

<sup>3</sup> Urgente en este caso se refiere cuando el retraso de una decisión ante un plan de recuperación o cancelación tiene un impacto a nivel contractual, un compromiso de fecha fija o a nivel estratégico.

<sup>4</sup> Si una Gerencia ICE necesita escalar un nivel de alerta a Presidencia Ejecutiva, debe ser con la Gerencia General del ICE.

<sup>5</sup> Urgente en este caso se refiere cuando el retraso de una decisión ante un plan de recuperación o cancelación tiene un impacto a nivel contractual, un compromiso de fecha fija o a nivel estratégico.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 5 de 19	

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

#### **4.6 División de Estrategia**

- 4.6.1 Formalizar un equipo de recuperación para que éste ejecute un plan de ajuste o recuperación en un plazo máximo de 3 meses contados a partir de 5 días hábiles de realizado el comunicado por parte del Designado del portafolio.
- 4.6.2 Realizar el seguimiento y análisis llevado a cabo por del Designado del portafolio corporativo los niveles de alertas altos (2 o 3) o con carácter urgente<sup>6</sup> de componentes con alcance corporativo, y elevar a Presidencia Ejecutiva.
- 4.6.3 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.
- 4.6.4 Aprobar el “plan del ajuste o recuperación” (F01-75.00.001.2021), cuando se trate de proyectos clase A “corporativos”.
- 4.6.5 Aprobar las modificaciones a los formularios del procedimiento y mantenerlos actualizados con la versión correcta.
- 4.6.6 Definir los mecanismos de gobernanza para el cumplimiento del este procedimiento.

#### **4.7 Designado del Portafolio Corporativo**

- 4.7.1 Realizar un análisis con la OPEEV, en cuanto los resultados de los niveles de alertas de proyectos o épicas con alcance corporativo obtenidos con la matriz diagnóstico y niveles de alertas.
- 4.7.2 Comunicar a la División de Estrategia el seguimiento realizado para los componentes con alcance corporativo.

#### **4.8 Designado del Portafolio Gerencial**

- 4.8.1 Realizar un análisis con la OPTEV, en cuanto los resultados de los niveles de alertas de proyectos o épicas obtenidos con la matriz diagnóstico y niveles de alertas.
- 4.8.2 Comunicar a la Gerencia correspondiente, el seguimiento realizado del estado actual del Portafolio Gerencial.


#### **4.9 Oficina de Proyectos Estratégica y de Entrega de Valor (OPEEV)**

- 4.9.1 Consolidar en la matriz diagnóstico y niveles de alertas, a los componentes del portafolio corporativo, como parte del seguimiento y control.
- 4.9.2 Comunicar (en los primeros 5 días hábiles de cada mes) al Designado del portafolio la matriz diagnóstico y niveles de alertas.

#### **4.10 Oficina de Proyectos Táctica y de Entrega de Valor (OPTEV)**

- 4.10.1 Consolidar en la matriz diagnóstico y niveles de alertas a los componentes del portafolio gerencial, como parte del seguimiento y control y comunicar al Designado del

<sup>6</sup> Urgente en este caso se refiere cuando el retraso de una decisión ante un plan de recuperación o cancelación tiene un impacto a nivel contractual, un compromiso de fecha fija o a nivel estratégico.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.001.2021</b>
		<b>Página</b> <b>6 de 19</b>	

portafolio correspondiente y a la OPIEV (a nivel institucional, no a nivel de empresas ICE).

4.10.2 Comunicar (en los primeros 5 días hábiles de cada mes) al Designado del portafolio la matriz diagnóstico y niveles de alertas.

#### **4.11 Oficina de Proyectos Institucional y de Entrega de Valor (OPIEV)**

4.11.1 Revisar la matriz diagnóstico y niveles de alertas a los proyectos o épicas entregada por las OPTEV (a nivel institucional), para darle seguimiento a las acciones de los componentes con nivel de alerta 2 o 3.

4.11.2 Comunicar (en los primeros 5 días hábiles de cada mes) al Designado del portafolio la matriz diagnóstico y niveles de alertas.

#### **4.12 Oficina de Proyectos operativa y de Entrega de Valor (OPOEV)**

4.12.1 Apoyar a la OPTEV a coordinar las sesiones de seguimiento mensuales con los responsables de componentes, para validar los datos que servirán de evidencia para la matriz diagnóstico y niveles de alertas.

#### **4.13 Áreas financieras del ICE y sus Empresas <sup>7</sup>**

4.13.1 Realizar la evaluación financiera a solicitud del coordinador de formulación, según el análisis de impactos de un control de cambios.

#### **4.14 Patrocinador**

4.14.1 Aprobar el “plan del ajuste o recuperación” (F01-75.00.001.2021), cuando se trate de proyectos clase B o C.

#### **4.15 Director de proyecto o dueño de producto**

4.15.1 Dar seguimiento y control a la implementación del proyecto o épica con base al plan de gestión o una pila de funcionalidades.

4.15.2 Entregar en tiempo (en los primeros 3 días hábiles de cada mes) los informes de avance o seguimiento del proyecto o épica respectivamente a la OPEV correspondiente.


4.15.3 Atender las reuniones calendarizadas para realizar la presentación del avance al Designado del Portafolio y OPEV correspondiente.

#### **4.16 Equipo de recuperación**

4.16.1 Bajar en un plazo de 3 meses, el nivel de alerta 2 o 3 a niveles de alertas 0 o 1, bajo la premisa principal de cumplir con las variables y beneficios establecidos en el formulario de “Autorización del componente (F06-75.00.001.2015)”, aunado al logro de indicadores financieros cuando se hayan definido.

4.16.2 Elaborar el formulario “Plan del ajuste o recuperación” (F01-75.00.001.2021) y el “Informe del ajuste o recuperación” (formulario F02-75.00.001.2021).

<sup>7</sup> 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.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 7 de 19	

## 5 TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

### 5.1 TÉRMINOS

**Cancelado:** Se decide no continuar porque: 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. Cualquiera que sea la justificación, debe tener una documentación que lo sustente.

**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 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.

**Componente:** Son esfuerzos 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 el Consejo Directivo y las dependencias a cargo del seguimiento y control de los proyectos o épicas autorizados en un Portafolio, con el propósito de que se verifique el cumplimiento de las metas, objetivos y uso metodológico.

**Comité corporativo:** Es el mecanismo de articulación entre el ICE y sus empresas cuyo objetivo es fortalecer los procesos estratégicos y su implementación, la definición y seguimiento del portafolio corporativo, así como la valoración de las inversiones corporativas del ICE y sus empresas.

**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.

**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.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 8 de 19	

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

**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.

**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.

**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.

**Evidencia:** Cualquier documento o registro que permite indicar una certeza manifiesta que resulta innegable y que no se puede dudar.

**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 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.

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

**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



	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 9 de 19	

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 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 (SCCFPO) y 75.00.003.2021 Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo de Proyectos o Épicas Aprobados por Consejo Directivo (SCCPEACD).

**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. Se considerará un “nivel de alerta alto” cuando éste se ubique en 2 o 3, según los rangos para determinar niveles de alertas.

**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 tres tipos son:

- Oficina de Proyectos Estratégica y de Entrega de Valor (OPEEV): Gestiona el Portafolio Corporativo, y mantiene la estandarización normativa<sup>8</sup> en las temáticas indicadas por el modelo API, que permitan el correcto alineamiento con la Estrategia vigente. Está adscrita a la Presidencia Ejecutiva.

<sup>8</sup> 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.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 10 de 19	

- 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).

**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 agilismo, este rol lo debe asumir el Dueño del producto.

**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 gerencial<sup>9</sup> del ICE 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.

**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.

**Recuperación:** Esfuerzo relacionado con el tratamiento de componentes en crisis, luego de lo cual se llega al punto de decisión sobre si es posible rescatar el mismo.

**Responsable:** Indicativo para una persona designada para responder por un componente o caso de negocio o evaluación posterior. Por lo tanto, la palabra “responsable” se sustituye por el nombre del rol correcto que se determine.

<sup>9</sup> El concepto Portafolio Gerencial para el ICE, significa que tanto la Gerencia General ICE, como también las Gerencias adscritas a este, tienen un portafolio cada una. Por tanto, el Portafolio de la Gerencia General ICE consolida la información de los otros portafolios gerenciales del ICE (no de las empresas ICE), y debe ser visible en el Portafolio Corporativo.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 11 de 19	

**Seguimiento:** Es la acción y efecto de observación o vigilancia del proyecto ya planificado y que se espera no tengan variaciones durante su implementación.

**Síntoma:** Señal o indicio de algo que está sucediendo o va a suceder.

**Suspendido:** Se encuentra detenido o diferido en el tiempo, y no ha sido “Cancelado o Finalizado” aún.

## 5.2 ABREVIATURAS

**ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad.

**OPEV:** Oficina de Proyectos y de Entrega de Valor.

**API:** Administración de Proyectos Integral.

## 6 DESCRIPCIÓN

Se plantea el proceso para ejercer el control y seguimiento de componentes que han sido seleccionados, autorizados y priorizados en el Portafolio Corporativo o en los Portafolios Gerenciales, según se norma en el modelo API, y que, a partir del “nivel de alerta” que resulte de un diagnóstico, se requieran realizar acciones preventivas, correctivas, de ajuste, de recuperación o cancelación.

### 6.1 Seguimiento y control a lo interno del componente

6.1.1 El **responsable del componente** es el primer involucrado en esta etapa de seguimiento y control. Por lo tanto, en **cuadro 1**, se detallan algunas temáticas y síntomas que podrían avisar de que algo no anda bien, antes de que el componente esté en crisis o en niveles de alertas altos:

TEMÁTICA	SÍNTOMAS
<b>A) CLIENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya no contesta y no asiste a reuniones.</li> <li>2. Asiste a reuniones con el abogado o el contrato en mano.</li> <li>3. Ha amenazado con acciones legales.</li> <li>4. No acepta las palabras “control de cambios”, pero pide cambios.</li> </ol>
<b>B) CALIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparecen más defectos de los que se corrigen.</li> <li>2. No se sabe cuáles estándares de calidad cumplir.</li> <li>3. Las cosas se corrigen a prueba y error.</li> <li>4. Los tiempos de corrección son inciertos (tema de riesgos).</li> </ol>
<b>C) COSTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya no hay más aprobaciones de presupuesto.</li> <li>2. Se empiezan a recortar costos sin medir el impacto.</li> <li>3. Cualquier sobre costo debe ser aprobado por la Alta Gerencia.</li> </ol>


TEMÁTICA	SÍNTOMAS
	4. Los beneficios o ingresos no cubren los costos (alerta roja).
<b>D) TIEMPO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Una fecha obligatoria no se va a cumplir.</li> <li>No se sabe cuándo se terminará (es incierto).</li> <li>No se sabe qué debe hacer el personal mañana.</li> <li>Ha habido cambios de estado a “suspendido”.</li> <li>El cronograma se ajusta para ser mostrado, pero no se cumple.</li> <li>No se actualiza el cronograma o mapa de ruta.</li> <li>Se sobrepasan las escalas permitidas en tiempo.</li> <li>Hay actividades de ruta crítica que debieron estar al 100%.</li> </ol>
<b>E) ALCANCE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se quiere ser condescendiente con las solicitudes del cliente.</li> <li>No se volvió a usar la estructura detallada de trabajo (EDT)</li> <li>No hay métricas o criterios de aceptación documentados.</li> <li>El cliente dice “eso no era” cuando se le entrega algo.</li> </ol>
<b>F) GESTIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Al responsable no lo respetan o perdió credibilidad.</li> <li>El responsable no sigue la normativa.</li> <li>El responsable sólo hace seguimiento, pero no sabe coordinar.</li> <li>Se ocultan informes o datos.</li> <li>Existe materialización de riesgos que impactan el tiempo, costo, calidad, alcance u alguna variable significativa del componente.</li> <li>Se repiten errores (no se aplican lecciones aprendidas), hay reprocesos, entre otros</li> </ol>
<b>G) RECURSOS DE TRABAJO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Discusiones constantes.</li> <li>Desmotivación.</li> <li>No se sabe qué hacer.</li> <li>Poco respeto por el responsable del componente.</li> <li>Se echan la culpa.</li> <li>Mucha rotación del personal.</li> <li>Falta de compromiso</li> </ol>

Cuadro 1: Temática y síntomas  
Fuente: Elaboración propia

6.1.2 El **responsable del componente** en paralelo con la identificación de síntomas (apartado 6.1.1), debe monitorear que se estén gestionando los riesgos según se planificó, y evitar que el componente supere las escalas permitidas, para lo cual, se debe aplicar el formulario “Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (**F25-20.00.001.2005**<sup>10</sup>) **parte B** según se indica en la **nota a)**, para que, de manera automática se obtenga cuál es el tipo de control de cambio que aplica y actuar conforme a lo normado en el apartado 6.4.5 “control de cambios” del procedimiento **20.00.001.2005** “Procedimiento para la Gestión de Proyectos y Épicas (GPE)”. *Cuanto más se demore la actuación a estos síntomas, más daño se le hará al componente, resultados o beneficios.* Importante ver el apartado **6.2.5 nota c**, el detalle de formularios.

Nota:

<sup>10</sup> El F25-75.00.001.2015 pertenece al procedimiento para la Gestión de proyecto o épica (GPE) código 20.00.001.2005.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 13 de 19	

- a) El formulario “Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (**F25-20.00.001.2005**), se debe aplicar según sea el método de gestión, es decir:
- o Si es **Predictivo o híbrido**, se debe utilizar cada vez que exista alguna variación en alcance, duración, costo o se requiera reportar alguna lección aprendida.
  - o Si es **ágil**, se debe utilizar al final de cada iteración.

## 6.2 Seguimiento y control como soporte

6.2.1 La **OPEV** según corresponda a nivel organizacional, recibe de parte de los **responsables de los componentes** (en los primeros 3 días hábiles de cada mes o antes) los informes de avance o seguimiento. Con base en esa información, y la retroalimentación recibida en las reuniones calendarizadas con estos responsables, se debe completar con datos concretos y con la debida evidencia la “**Matriz de diagnóstico y niveles de alerta**” (**F11-75.00.001.2015**<sup>11</sup>), con el fin de realizar un “análisis de acciones recomendadas” en función al nivel de alerta de cada componente registrado.

Nota:

- a) Se excluyen de la “**Matriz de diagnóstico y niveles de alerta**”, los componentes en etapa de formalización y planificación; éstos se deben incluir, cuando cuenten con el “plan y gestión aprobado” o si ya se encuentran en etapa de implementación.

6.2.2 La **OPEV** según corresponda, debe enviar la “**Matriz de diagnóstico y niveles de alerta**” (**F11-75.00.001.2015**) al **Designado del portafolio** (en los primeros 5 días hábiles de cada mes, o antes, si se detecta un nivel de alerta 2 o 3).

6.2.3 El **Designado del portafolio**, debe revisar lo enviado por la **OPEV** correspondiente (ver apartado **6.2.2**), para confirmar si aplica realizar un cambio de estado a “suspendido” en los componentes con nivel de alerta 2 o 3, principalmente:

OPCIONES	SITUACIÓN	QUÉ HACER
<b>OPCIÓN 1</b>	Revisar si cuando se recibe la “ <b>Matriz de diagnóstico y niveles de alerta</b> ” ( <b>F11-75.00.001.2015</b> ), el <b>director del proyecto</b> ya ha tomado acciones correctivas para mejorar bajar el nivel de alerta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si <u>ya se mejoró</u> el nivel de alerta: se debe rectificar la matriz (<b>F11-75.00.001.2015</b>), y se finaliza este proceso. <u>No requiere plan de recuperación</u>.</li> <li>• Si <u>no hay mejora</u> en el nivel de alerta: se debe actuar conforme a la <b>opción 2</b> “activar plan de recuperación”.</li> </ul>
<b>OPCIÓN 2</b>	Si se prevé un impacto en las <u>variables y beneficios</u> establecidas en el formulario de “Autorización del componente ( <b>F06-75.00.001.2015</b> )”, o al logro de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un cambio de estado a “suspendido” en los componentes con <u>nivel de alerta 2 o 3</u> (ver <b>nota a</b>).</li> </ul>

<sup>11</sup> El F11-75.00.001.2015 pertenece al procedimiento Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP) código 75.00.001.2015.

OPCIONES	SITUACIÓN	QUÉ HACER
	indicadores financieros cuando se hayan definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Comunicar por escrito</u><sup>12</sup> (en un plazo no mayor a 4 días hábiles de recibida la matriz) al <b>Gerente ICE</b> o <b>Gerente de la Empresa ICE</b> o a quien este designe o la <b>División de Estrategia</b> (cuando sean componentes corporativos), así como copiar del comunicado al <b>responsable del componente</b> en cuestión y al <b>líder del comité de priorización del portafolio</b>, para que se actualicen los formularios y el priorizador respectivamente.</li> <li>• <u>Activar un “plan de recuperación”</u>. Ver apartado <b>6.2.4</b></li> </ul>
<b>OPCIÓN 3</b>	Si sólo se trata de un incumplimiento en los criterios de tiempo o costo, y dicho incumplimiento <u>no afecta</u> las variables y beneficios establecidas en el formulario de “Autorización del componente ( <b>F06-75.00.001.2015</b> )”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar junto con el <b>Director de proyecto</b>, si se aplicó el formulario “Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (<b>F25-20.00.001.2005 parte B</b>), para que, de manera automática se obtenga cuál es el tipo de control de cambio que aplica y actuar conforme a lo normado en el apartado <b>6.4.5</b> “control de cambios” del procedimiento <b>20.00.001.2005</b> “Procedimiento para la Gestión de Proyectos y Épicas (GPE)”</li> <li>• <u>No requiere de plan de recuperación</u>.</li> </ul>
Nota a) El cambio de estado a “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, <u>sin embargo</u> , aunque el componente no tenga el estado “suspendido” pero presenta las condiciones de la <b>opción 2</b> , igualmente se debe iniciar un “plan de recuperación” (ver <b>6.2.4</b> ).		


Cuadro 2: Opciones ante niveles de alertas 2 o 3  
Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Los **Gerentes ICE**<sup>13</sup> o **Gerentes de las empresas ICE** o a quien estos designen o la **División de Estrategia** (cuando sean componentes corporativos), cuentan con *un plazo máximo* de 3 meses contados a partir de 5 días hábiles de realizado el comunicado por parte del **Designado del portafolio** (ver apartado **6.2.3**), para:

- i. Formalizar, un **equipo de recuperación**, para que éste sea el responsable de:
  1. Bajar el nivel de alerta **2 o 3** a niveles de alertas **0 o 1**, bajo la premisa principal de cumplir con las variables y beneficios establecidos en el formulario de “Autorización del componente (**F06-75.00.001.2015**)”, aunado al logro de indicadores financieros cuando se hayan definido, es decir, mejorar el cumplimiento del tiempo y costo, es un logro adicional, pero no debe ser la premisa principal.
  2. El **equipo de recuperación** debe estar conformado por:

<sup>12</sup> Se puede utilizar la matriz de diagnóstico y niveles de alerta durante fase proyecto o épica (F11-75.00.001.2015).

<sup>13</sup> Las acciones que las Gerencias ICE realicen para atender un nivel de alerta 2 o 3, deben ser comunicadas a la Gerencia General ICE, para que esté enterada debido a nivel de alerta en cuestión.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.001.2021</b>
		<b>Página</b> <b>15 de 19</b>	

- Uno o varios responsables del ajuste o recuperación a una o varias soluciones (no debe asignarse al responsable del proyecto o la épica). Cada solución se debe relacionar a una causa o síntoma.
- El coordinador de formulación del caso de negocio, cuando haya alguno vinculado al componente.
- Personal experto en la temática e industria del componente.

ii. Consideraciones adicionales:

1. En caso de que el **Gerente o jefe de la División Estratégica** (cuando sean componentes corporativos) no participe en la conformación y formalización del equipo, el **equipo del ajuste o recuperación** debe solicitar su accionar ante algún impedimento durante el proceso de recuperación, para que se pueda resolver en un plazo de **5 días hábiles**.
2. La **OPEV** es un facilitador normativo, pero no serán responsables de alguna “solución esperada” del “Plan del ajuste o recuperación” (**F01-75.00.001.2021**).

6.2.5 El **equipo de recuperación** debe elaborar el formulario “Plan del ajuste o recuperación” (**F01-75.00.001.2021**) ver nivel de aprobación en la aclaración del **cuadro 3**, y actuar según alguno de estos escenarios:

ESCENARIOS	SITUACIÓN	QUÉ HACER
<b>ESCENARIO 1</b>	Si <b>antes de los 3 meses se logra bajar</b> el nivel de alerta a 1 o 0, el <b>equipo de recuperación</b> debe indicarlo en el “Informe del ajuste o recuperación” ( <b>F02-75.00.001.2021</b> ).	Cambiar el estado “ <b>Cerrado a satisfacción</b> ”.
<b>ESCENARIO 2</b>	Si <b>antes de los 3 meses</b> existen <u>impedimentos</u> relacionados con la falta de presupuesto o recursos previamente <u>acordados</u> , el <b>equipo de recuperación</b> debe indicarlo en el “Informe del ajuste o recuperación” ( <b>F02-75.00.001.2021</b> ).	Mantener el estado “ <b>En implementación</b> ”, hasta que se tome una decisión distinta que resuelvan los impedimentos. Esta acción se debe escalar inicialmente <u>al aprobador del “plan de ajuste o recuperación” (ver nota al final de este cuadro)</u> , pero, si en un plazo de <b>5 días hábiles</b> a partir de que es notificado no se resuelve, se debe escalar a la <b>Gerencia General, Presidencia Ejecutiva, Comité Corporativo, Consejo Directivo o Junta Directiva de la Empresa ICE</b> según corresponda (Ver <b>6.3.1</b> ).
<b>ESCENARIO 3</b>	Si al <b>término de los 3 meses</b> aún <u>no se ha concluido</u> (y no se refiere al escenario 2), el <b>equipo de recuperación</b> debe indicar las razones en el “Informe del ajuste o recuperación” ( <b>F02-75.00.001.2021</b> ), para que se valoren las 3 opciones posibles.	<b>Opción 1:</b> Mantener el estado a “ <b>En implementación</b> ” y ampliar el plazo del ajuste o recuperación (este plazo adicional debe consultarse al <b>coordinador de formulación</b> , y ver si es conveniente realizar modificaciones al “plan del ajuste o recuperación” ( <b>F01-75.00.001.2021</b> )).  <b>Opción 2:</b> Cambiar el estado a “ <b>Cerrado sin terminar</b> ” y <u>asumir el riesgo</u> de un sobre costo o demora en el plazo de finalización del componente. <b>Esta opción no permitirá un ajuste a la línea base vigente.</b>

ESCENARIOS	SITUACIÓN	QUÉ HACER
		<b>Opción 3:</b> Cambiar el estado a “ <b>Cerrado sin terminar</b> ” y considerar “ <b>Cancelar el componente</b> ”. Esta acción se debe escalar inicialmente <u>al aprobador del “plan de ajuste o recuperación” (ver nota al final de este cuadro)</u> , pero, si existe un impacto financiero o a un programa o tren ágil, se debe escalar a la <b>Gerencia General, Presidencia Ejecutiva, Comité Corporativo, Consejo Directivo o Juntas Directivas de la Empresa ICE</b> según corresponda (Ver 6.3.1).
Los <b>aprobadores</b> del “plan del ajuste o recuperación” (quienes <u>firman</u> el formulario <b>F01-75.00.001.2021</b> ), es de la siguiente manera: a) Si es un componente <u>clase A</u> : La <b>Alta Gerencia del ICE y sus empresas</b> o a quien este designe. b) Si es un componente <u>clase B o C</u> : El <b>Patrocinador</b> .		

Cuadro 3: Escenarios para un plan del ajuste o recuperación  
Fuente: Elaboración propia

Notas:

- a) Si durante el plazo de los 3 meses, algo del “plan del ajuste o recuperación” (**F01-75.00.001.2021**) se puede adelantar y ser aplicado, se debe realizar de inmediato, y reportarlo en el “Informe del ajuste o recuperación” (**F02-75.00.001.2021**), con los resultados obtenidos.
- b) En el “plan de acción” del “Plan del ajuste o recuperación” (**F01-75.00.001.2021**), puede enfocarse en función a “categorías” según se detalla a continuación:

CATEGORIA	CONSIDERAR
<b>A) PERSONAL</b>	1. Cambiar al responsable del componente. 2. Resolver brechas de capacitación del personal. 3. Agregar más recursos con curva de aprendizaje alta. 4. Gestionar la disponibilidad de la gente con eficacia.
<b>B) ENTREGABLES O VARIABLES</b>	1. Verificar criterios de aceptación en requerimientos. 2. Verificar si aún se necesitan o se pueden disminuir. 3. Producir más rápido lo que se necesita para un proceso posterior.
<b>C) PROCESOS Y HERRAMIENTAS</b>	1. Hacer reingeniería de procesos que no se están cumpliendo. 2. Mejorar los procesos críticos que no existen. 3. Mejorar sustancialmente la gestión de riesgos.

Cuadro 4: Categorías y consideraciones para un plan de acción  
Fuente: Elaboración propia

- c) A continuación, un resumen de los formularios por aplicar:



FORMULARIOS	Responsable del componente	OPEV	Designado del portafolio	Equipo de recuperación	Consejo Directivo, Gerencia o Junta directiva
Informe de retrospectiva y lecciones aprendidas” (F25-20.00.001.2005 parte B)	Mensual	No aplica	Cuando aplica un control de cambio	No aplica	No aplica
Matriz de diagnóstico y niveles de alerta (F11-75.00.001.2015)	3 días hábiles de cada mes o antes	5 días hábiles de cada mes	4 días hábiles del comunicado de la OPEV	No aplica	A solicitud del designado del portafolio
Plan del ajuste o recuperación (F01-75.00.001.2021)	No aplica	A solicitud del equipo recuperación	A solicitud del equipo recuperación	Una vez o por actualización	A solicitud del equipo recuperación
Informe del ajuste o recuperación (F02-75.00.001.2021)	No aplica	A solicitud del equipo recuperación	A solicitud del equipo recuperación	Mensual	A solicitud del equipo recuperación

Cuadro 5: Formularios del proceso de niveles de alertas  
Fuente: Elaboración propia


### 6.3 Seguimiento y control como última instancia para decisión

6.3.1 Si aún persisten **niveles de alertas 2 o 3** (ver escenarios 2 y 3 del apartado 6.2.5), se debe escalar jerárquicamente mediante carta en un periodo máximo de **5 días hábiles**, de la siguiente manera:

- i. **Al Consejo Directivo**, a través de la **Presidencia Ejecutiva**, para lo seleccionado del Portafolio Corporativo previamente analizados en **Comité Corporativo** o para “casos especiales” previamente analizados por alguna **Junta Directiva del ICE**.
- ii. **Al Consejo Directivo**, a través de la **Presidencia Ejecutiva**, para proyectos de los Portafolios Gerenciales del ICE, y que, fueron previamente analizados por **Gerencial General del ICE**.
- iii. A la **Junta Directiva de las Empresas ICE**, a través de la **Gerencia General de cada Empresa ICE**, para proyectos de los Portafolios Gerenciales de las empresas ICE.

6.3.2 El **Consejo Directivo**, debe analizar, ajustar y tomar decisiones respecto a las recomendaciones según le fueron escaladas y comunicadas (ver apartado 6.3.1), principalmente ante las acciones de ajuste, recuperación o cancelaciones, es decir, aquellos proyectos o épicas que persisten con niveles de alertas **2 o 3**.

6.3.3 La **Junta Directiva de las Empresas del ICE** sobre la base de los análisis recibidos por parte de su **Gerencia General** (ver apartado 6.3.1 inciso iii), debe revisar, y aprobar las acciones de ajuste, de recuperación o cancelación (niveles de alertas **2 o 3** respectivamente), y pasar los “casos especiales” para valoración del **Consejo Directivo** (ver apartado 6.3.1 inciso i).

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 18 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 el seguimiento y control corporativo durante la fase de proyectos y épicas, Versión 1, aprobada por Consejo Directivo, el 26 de octubre de 2021.

## 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**

## 11 CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
<b>F01-75.00.001.2021</b> plan del ajuste o recuperación	Designado del Portafolio e 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	5 años
<b>F02-75.00.001.2021</b> Informe del ajuste o recuperación				

## 12 CONTROL DE CAMBIOS

Apartado	Cambio Propuesto
75.00.001.2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cambia en el título el segundo artículo “y” por “o”, para que sea consistente con el procedimiento 20.00.001.2005.</li> <li>Se actualizan las responsabilidades.</li> <li>Se adicionan nuevos términos.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE PROYECTO o ÉPICA (SCCFPE)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.001.2021
		<b>Página</b> 19 de 19	

Apartado	Cambio Propuesto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mejora el contenido de la descripción para agregar mejores criterios para determinar los síntomas y para realizar un plan de acción, ante una posible recuperación o ajuste al componente.</li> <li>A nivel de formularios, estos contienen mejoras según la experiencia aplicada antes de la actualización.</li> </ul>

### 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	
Harold Narvárez 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	
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

APROBÓ <sup>14</sup>	SESIÓN	FECHA
Consejo Directivo	Sesión 6585	1 de agosto del 2023

### 14 ANEXOS

ANEXO	CÓDIGO	NOMBRE
1	F01-75.00.001.2021	Plan del ajuste o recuperación
2	F02-75.00.001.2021	Informe del ajuste o recuperación

<sup>14</sup> De conformidad al artículo 4 del Capítulo II del acta firme de la Sesión 6585 del 1 de agosto del 2023