
	<b>INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD PRESIDENCIA EJECUTIVA</b>		<b>Código: 75.00.002.2021</b>
	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>		<b>Versión: 2</b> <b>Página 1 de 16</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 15</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>4</b>
4.1	CONSEJO DIRECTIVO .....	4
4.2	JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS DEL ICE .....	4
4.3	COMITÉ CORPORATIVO .....	4
4.4	PRESIDENCIA EJECUTIVA.....	4
4.5	GERENCIAS ICE O GERENCIAS DE LAS EMPRESAS DEL ICE.....	5
4.6	DIVISIÓN DE ESTRATEGIA .....	5
4.7	DESIGNADO DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO .....	5
4.8	DESIGNADO DEL PORTAFOLIO GERENCIAL .....	5
4.9	ÁREAS FINANCIERAS DEL ICE Y SUS EMPRESAS .....	6
4.10	RESPONSABLE DE LA VARIABLE.....	6
4.11	INTEGRADOR DEL RESULTADO .....	6
4.12	ENCARGADO DE CONSOLIDAR RESULTADOS.....	7
<b>5</b>	<b>TÉRMINOS Y ABREVIATURAS</b> .....	<b>7</b>
5.1	TÉRMINOS.....	7
5.2	ABREVIATURAS.....	10
<b>6</b>	<b>DESCRIPCIÓN: FASE DE OPERACIÓN (SEGUIMIENTO Y CONTROL)</b> .....	<b>11</b>
6.1	DEFINICIÓN DE PRODUCTOS, SERVICIOS O LÍNEAS DE NEGOCIO EN LA FASE DE OPERACIÓN .....	11
6.2	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE VARIABLES DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN .....	11
6.3	SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA DISMINUIR NIVELES DE ALERTA .....	12
6.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES FINALES .....	14
<b>7</b>	<b>REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>DEROGATORIA</b> .....	<b>15</b>
<b>9</b>	<b>VIGENCIA</b> .....	<b>15</b>
<b>10</b>	<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b> .....	<b>15</b>
<b>11</b>	<b>CONTROL DE REGISTROS</b> .....	<b>15</b>
<b>12</b>	<b>CONTROL DE CAMBIOS</b> .....	<b>15</b>
<b>13</b>	<b>CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>14</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>16</b>

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.002.2021</b>
		<b>Página</b> <b>2 de 16</b>	

## 0 INTRODUCCIÓN

En la Estrategia del Grupo ICE, se establece como un eje estratégico la estabilización y sostenibilidad financiera, la cual “debe llevarse a cabo mediante un ejercicio permanente de seguimiento a los indicadores financieros, apoyar la toma de decisiones y consolidar una cultura de maximización de recursos disponibles, reducción de costos, gastos y una mejora en la gestión de la deuda, a efectos de mejorar la rentabilidad de los negocios (nacionales e internacionales). Una vez que finalizan la fase de proyecto o épica, es importante brindar seguimiento y control en fase de operación.

El seguimiento y control durante la fase de operación, tiene como principal objetivo analizar el desempeño financiero de los producto, servicio o línea de negocio, y emitir alertas sobre desviaciones (en fase de operación), considerando la programación financiera como línea base de análisis; con el fin de garantizar la rentabilidad y alcance esperado, así como brindar legitimidad y eficiencia en la utilización de los recursos públicos que administra el ICE y sus empresas.

## 1 PROPÓSITO


Este procedimiento aplica a partir del momento en que un producto, servicio o funcionalidad, ha sido aceptado por las áreas operativas o clientes (cierre técnico).

Así mismo, indica el procedimiento para realizar el seguimiento y control durante la fase de operación, en función a los niveles de alerta y el tiempo transcurrido recurrente, que permitirán a las dependencias tomar decisiones que van desde acciones preventivas, acciones correctivas, un plan remedial, una evaluación posterior, y un ajuste correspondiente o una desinversión inclusive.

## 2 ALCANCE

Este procedimiento se limita a la fase de operación y 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.

Un producto, servicio o funcionalidad que ya se encuentren en fase de operación, por lo general pertenecen a una línea de negocio y éstas tienen una evaluación integral por producto o servicios, ya sea porque el componente se trabajó por fases o como parte de un programa o tren ágil, pero también existirán algunos casos muy particulares que podrían tener un seguimiento de variables por separado, es decir, debe valorarse en función a cuál o cuáles líneas de negocio o comerciales tienen afinidad dentro del ámbito de empresa en marcha o empresa nueva, o si son nuevos productos o servicios que no pertenecen a una línea de negocio o comercial específica.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.002.2021</b>
		<b>Página</b> <b>3 de 16</b>	

Como excepción, aplicará lo que a criterio del Consejo Directivo no se le deba realizar un seguimiento según las pautas de este procedimiento.

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.

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 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

<b>CÓDIGO</b>	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Ley 8292	Ley General de Control Interno
Ley 8660	Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
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.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 4 de 16	

## 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 realizar un plan remedial o desinversión, que le sean comunicadas por parte Presidencia Ejecutiva.
- 4.1.3 Tomar decisiones relacionadas ante la correcta o incorrecta implementación del plan remedial o desinversión por parte de la gerencia responsable, para lo cual, este órgano decisor debe determinar el plazo para su ejecución y avances, considerando el horizonte de evaluación previsto o ajustado.

### 4.2 Juntas Directivas de las empresas del ICE

- 4.2.1 Analizar, ajustar y aprobar los planes remediales y las desinversiones según correspondan, con base en niveles de las alertas que la Gerencia General respectiva le comunique, relacionados con la no obtención de los resultados esperados durante la fase de operación.
- 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 durante la fase de operación, 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 durante la fase de operación con impacto corporativo, con el fin de recomendar<sup>2</sup> acciones para un plan remedial o desinversión.
- 4.3.2 Comunicar por medio de la Presidencia Ejecutiva al Consejo Directivo, los productos, servicios o líneas de negocio que, durante la fase de operación requieren ya sea de un plan remedial o de una desinversión.


### 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, los casos especiales<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 plan remedial o desinversión durante la fase de operación, en función a los periodos transcurridos de manera recurrente predeterminados, 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), o analizadas por la División de

<sup>1</sup> Cuando el rendimiento tenga una afectación a los resultados que apalancan la estrategia ICE y sus empresas durante la fase de operación.

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

<sup>3</sup> Cuando el rendimiento de los productos, servicios o líneas de negocio tenga una afectación a los resultados que apalancan la estrategia ICE y sus empresas, durante la fase de operación.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 5 de 16	

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 remediales o desinversiones ejecutadas por las gerencias responsables.

#### **4.5 Gerencias ICE o Gerencias de las empresas del ICE**

- 4.5.1 Comunicar a la Presidencia Ejecutiva (en el caso de las Gerencias ICE<sup>4</sup>) los niveles de alertas de la fase de operación.
- 4.5.2 Someter a revisión de la Junta Directiva (en el caso de las Empresas del ICE), los niveles de alertas durante la fase de operación.
- 4.5.3 Formalizar a cuáles productos, servicios o líneas de negocio, se les dará seguimiento durante la fase de operación.
- 4.5.4 Formalizar o designar un área para que oficialice (ya sea por producto, servicio o línea de negocio), a una o varias personas que asuman los roles de: Responsable de la variable, integrador de resultados y el encargado de consolidar resultados.
- 4.5.5 Ejecutar acciones preventivas, correctivas y de evaluación posterior, en los casos que corresponda según el nivel de alerta.

#### **4.6 División de Estrategia**

- 4.6.1 Realizar el seguimiento y análisis de resultados de los niveles de alertas de la fase de operación o cuando se realice alguna evaluación posterior con alcance corporativo y elevar a conocimiento de Presidencia Ejecutiva según se establece en este procedimiento.
- 4.6.2 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.
- 4.6.3 Aprobar las modificaciones a los formularios del procedimiento y mantenerlos actualizados con la versión correcta.
- 4.6.4 Definir los mecanismos de gobernanza para el cumplimiento del presente procedimiento.


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

- 4.7.1 Mantener el registro de las evaluaciones posteriores con alcance corporativo en la matriz del portafolio, sin que esto signifique realizar el seguimiento.

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

- 4.8.1 Mantener el registro de las evaluaciones posteriores con alcance gerencial en la matriz del portafolio, sin que esto signifique realizar el seguimiento.

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

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 6 de 16	

#### 4.9 Áreas financieras del ICE y sus empresas <sup>5</sup>

- 4.9.1 Realizar una revisión integral de la lógica aplicada a la matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación (F02-75.00.002.2021), y sugerir mejoras por escrito a la dependencia correspondiente.
- 4.9.2 Realizar la evaluación financiera según los niveles de alertas como resultado del seguimiento y control durante la fase de operación, o bien, según el plazo establecido en el caso de negocio.
- 4.9.3 Formar parte del equipo de trabajo, para cuando se realice un plan remedial.

#### 4.10 Responsable de la variable

- 4.10.1 Completar los datos programados (línea base) según la más reciente aprobación al caso de negocio, en la Matriz de variables durante fase de operación.
- 4.10.2 Coordinar con las áreas internas la generación de información de la variable asignado, para completar los datos reales en la Matriz de variables durante fase de operación.
- 4.10.3 Validar la información de la Matriz de variables durante fase de operación, tomando en cuenta aspectos metodológicos y la pertinencia de la información, de acuerdo con lo establecido en el estudio línea base.
- 4.10.4 Enviar al Integrador del resultado, la Matriz de variables durante fase de operación.


#### 4.11 Integrador del resultado

- 4.11.1 Validar la consistencia de la información financiera suministrada por el responsable de la variable respectiva (tomando en cuenta aspectos metodológicos<sup>6</sup> establecidos en el estudio de línea base respectivo en cada caso).
- 4.11.2 Revisar que los datos se encuentren en **la misma moneda**<sup>7</sup>.
- 4.11.3 Tener una estrecha comunicación/coordiación con los responsables de las variables, a fin de mantener actualizados los datos relacionados con el seguimiento de los productos, servicios o líneas de negocio.
- 4.11.4 Completar los datos programados (línea base) según el caso de negocio más reciente, en la matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación (F02-75.00.002.2021).
- 4.11.5 Enviar al encargado de consolidar resultados correspondientes, la matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación (F02-75.00.002.2021).
- 4.11.6 Realizar junto con el área financiera y la Gerencia correspondiente, una revisión periódica respecto a un producto, servicio o línea de negocio que ya sido aceptado por el cliente o el área operativa, a fin de mitigar posibles impactos en función de la sostenibilidad financiera o lo reportado en el informe consolidado por el encargado de consolidar resultados correspondientes.

<sup>5</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.

<sup>6</sup> Se refiere al Instructivo Corporativo para la evaluación financiera de proyectos de Inversión (código 28.00.002.2014).

<sup>7</sup> Cuando se requiera una conversión de moneda se debe consultar a la Gerencia de Finanzas los tipos de cambio históricos y proyectados.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 7 de 16	

#### 4.12 Encargado de consolidar resultados

4.12.1 Consolidar aquellos niveles de alertas, y enviar a la Gerencia correspondiente del ICE y sus empresas, y Áreas financieras (si el alcance es gerencial) o inclusive a la División de Estrategia (si el alcance es corporativo), la matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de operación (F12-75.00.001.2015), con base en matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación (F02-75.00.002.2021) que cada integrador de resultados elabora y certifica.

#### 4.13 Equipo del Plan remedial

- 4.13.1 Realizar las acciones para mantener los productos, servicios o líneas de negocio durante la fase de operación en niveles de alertas 0 o 1, y reducir aquellos que estén en nivel de alerta 2 o 3.
- 4.13.2 Elaborar el formulario plan remedial (F04-75.00.002.2021) y enviar mensualmente al encargado de consolidar resultados el Informe del plan remedial (F05-75.00.002.2021).

### 5 TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

#### 5.1 TÉRMINOS

**Acción correctiva:** Es aquella que se lleva a cabo para eliminar la causa de un problema. Las correcciones atacan los problemas, las acciones correctivas sus causas.

**Acción preventiva:** Se anticipan a los eventos, y pretenden eliminar sus causas antes de su ocurrencia. Evitan los problemas identificando los riesgos. Cualquier acción que disminuya la probabilidad de ocurrencia de un riesgo es una acción preventiva.


**Beneficio:** Son las ganancias y activos realizados por la organización y otros involucrados con base en los resultados de producto, servicio o línea de negocio que ha sido aceptado por el cliente o el área operativa.

Tipos de beneficios:

- Tangibles: ingresos, ahorros en costos u optimización, infraestructura nueva y mejorada, diversificación de oferta comercial, ampliación de capacidad, participación en nuevos negocios o empresas (a nivel nacional o internacional), entre otros.
- Intangibles: reputación, reconocimiento de marca, beneficio público, propiedad intelectual, calidad del servicio, externalidades positivas, cumplimiento de regulaciones, actualización tecnológica, entre otros.

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

**Cierre técnico:** Ocurre cuando las áreas operativas o clientes, aceptan el producto, servicio o funcionalidad, planificado de un componente. Esta gestión le corresponde al responsable

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 8 de 16	

del componente, y una vez concluido, se pueda dar comienzo a la fase de operación y cierre administrativo correspondiente.

**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 a implementar por el Consejo Directivo y las dependencias a cargo del seguimiento y control en fase de operación, con el objetivo de analizar el desempeño de un producto, servicio o línea de negocio que ya sido aceptado por el cliente o el área operativa, emitir alertas y emprender las acciones pertinentes y oportunas, en caso de ser necesario, ante las desviaciones identificadas.

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

**Costos financieros (CF):** Corresponde a los intereses asociados a un financiamiento mediante deuda (banca comercial, bonos locales, bonos internacionales, esquemas fuera de balance, entre otros), los cuales son cancelados durante la fase de operación, según las condiciones específicas del financiamiento (en cuanto a moneda, tasa, plazo, periodicidad, entre otros).

**Costos operación (CO):** Son todas aquellas erogaciones (costos directos e indirectos), atribuibles a un resultado de proyecto, en las que se incurre en la fase de operación.


**Costos de reinversión (CRi):** Se refiere a las inversiones adicionales o reinversiones que deben ejecutarse durante la fase de operación, ya sea porque se aumenta la capacidad instalada o porque el uso normal de los activos hace necesario invertir en su reposición.

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

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

**Desinversión:** Es la decisión de reducción, retiro o liquidación de inversiones ya materializadas en la empresa, sea por motivos financieros, estratégicos o de otra índole. Esta decisión aplicaría para líneas de negocio o empresas que no generan los rendimientos esperados, activos ociosos o que están generando pérdidas, operaciones de venta de divisiones de negocio no rentables o que no son parte del giro de negocio principal.



	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 9 de 16	

**Encargado de consolidar resultados:** Persona responsable de consolidar en la matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de operación, con base en la información que periódica que aportan los integradores de resultados, para así, consolidar los productos, servicios o líneas de negocio existentes en fase de operación, para elevar a la Gerencia correspondiente los niveles de alertas respectivos.

**Estudio de línea base:** Se refiere al estudio previo (caso de negocio) elaborado en la fase de formulación y evaluación; o bien, al estudio actualizado con la justificación correspondiente de los cambios respecto al estudio previo, el cual haya sido evaluado por la Gerencia de Finanzas ICE o las áreas financieras de las empresas del ICE.

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

**Evaluación financiera posterior:** Se refiere a la evaluación financiera de producto, servicio o línea de negocio que ha sido aceptado por el cliente o el área operativa, la cual se elabora en un momento dado durante la fase de operación, y donde se toma en consideración el desempeño financiero respecto a lo formulado o planificado.


**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.

**Ingresos / ahorro en costos (IA):** Son los beneficios monetarios que entrega un resultado de proyecto en la fase de operación. Incluye los ingresos incrementales y los beneficios por ahorros en costos. Este beneficio se considera como una variable también.

**Integrador de resultados:** Se refiere a la persona encargada de integrar durante la fase de operación, los datos brindados por los responsables de variables, utilizando criterios de calidad, consistencia, pertinencia y confiabilidad para emitir las alertas correspondientes.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 10 de 16	

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

**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).

**Plan remedial:** Documento por medio del cual se pretende llevar un resultado de un proyecto finalizado, a una ruta aceptable desde el punto de vista financiero y operativo, cuando se presenten niveles de alertas que así lo ameritan.


**Responsable de variable:** Se refiere a la persona encargada de llevar un seguimiento estricto, periódico y recurrente, sobre la variable que le fue asignada respecto al resultado del proyecto finalizado. Dicho rol deberá asegurar y Validar, la confiabilidad y pertinencia de los datos.

**Seguimiento:** Es la acción y efecto de observación o vigilancia durante la fase de operación, a un producto, servicio o línea de negocio, los cuales se espera no presenten desviaciones significativas con respecto a lo proyectado en los estudios de línea base respectiva en cada caso.

**Variable:** Se refiere a todos aquellos aspectos operativos o erogaciones de recursos en las que se incurre en la fase de operación, tales como: costos de inversiones adicionales o reinversiones, costos y gastos de operación y costos financieros, entre otros, atribuibles a un producto, servicio o línea de negocio.

## 5.2 ABREVIATURAS

**ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 11 de 16	

## 6 DESCRIPCIÓN: FASE DE OPERACIÓN (SEGUIMIENTO Y CONTROL)

Se plantea el proceso durante la fase de operación, para realizar el seguimiento y control, que permitan identificar las desviaciones y emprender las acciones pertinentes de escalamiento, cuando el nivel de alerta lo amerite.

### 6.1 Definición de productos, servicios o líneas de negocio en la fase de operación

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

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

### 6.2 Seguimiento y control de variables durante la fase de operación

- 6.2.1 El **responsable de la variable** debe coordinar con las áreas internas de la Gerencia según corresponda, que le permitan obtener y validar la información y datos de las variables que le fueron asignadas, tanto, para los datos programados, como también cuando ya estos se hayan generado o ejecutado (datos reales).
- 6.2.2 El **responsable de la variable** debe entregar la **matriz de variables durante fase de operación (F01-75.00.002.2021)** con la información (programada, real y las recomendaciones) al **Integrador de resultados** con periodicidad mensual (el tercer día hábil de cada mes).
- 6.2.3 El **Integrador del resultado**, actualiza la **matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación (F02-75.00.002.2021)**, considerando los datos y recomendaciones emitidas por el **responsable de la variable** (ver apartado 6.2.2), para determinar el nivel de alerta integral y el tipo de acción requerida.

Nota:

- a) El “nivel de alerta” se determina tomando en cuenta las variables seleccionadas (ver **cuadro 1**), el cumplimiento resultante y el tiempo transcurrido de manera recurrente en un mismo nivel de alerta (ver **cuadro 2**).

VARIABLE	CRi + IA + CO + CF	CRi + IA + CO	IA + CO + CF	IA + CO	CRi + IA	CRi + CO	CRi + IA + CF	CRi	IA	CO	CF
COSTOS DE REINVERSIÓN (CRi)	x	x			x	x	x	x			
INGRESOS / AHORRO EN COSTO (IA)	x	x	x	x	x		x		x		
COSTOS OPERACIÓN (CO)	x	x	x	x		x				x	
COSTOS FINANCIEROS (CF)	x		x				x				x

Cuadro 1: Variables y combinaciones a seleccionar  
Fuente: Elaboración propia.

Nivel	Rango (Valor ponderado)	Tiempo transcurrido de manera recurrente en un nivel de alerta	Acción
0	81% o más	NA	Acción preventiva
1	Entre 66% y 80%	NA	Acción correctiva
2	Entre 31% y 65%	Mínimo 6 meses	Plan remedial
2	Entre 31% y 65%	Mínimo 12 meses	Evaluación posterior
3	30% o menos	Mínimo 12 meses	Evaluación posterior
3	30% o menos	Mínimo 24 meses	Desinversión

Cuadro 2: Rangos para determinar niveles de alertas  
Fuente: Elaboración propia.


6.2.4 El **Integrador del resultado** debe entregar al **encargado de consolidar resultados** periódicamente (trimestralmente por la vía que estos determinen, siendo el día 5 hábil del tercer mes), la **matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación (F02-75.00.002.2021)**, para que se consoliden todos los productos, servicios o líneas de negocio (ver apartado 6.2.5).

6.2.5 El **encargado de consolidar resultados** debe comunicar a la **Gerencia** correspondiente o a **quien este designe**, y **áreas financieras del ICE o sus empresas**, vía escrita, la **matriz diagnóstico y niveles de alertas durante fase de operación (F12-75.00.001.2015<sup>8</sup>)**, cada vez que **algún** producto, servicio o línea de negocio, presente niveles de alerta 2 o 3.

### 6.3 Seguimiento y control para disminuir niveles de alerta

6.3.1 Con fundamento en los “niveles de alerta” comunicados por **encargado de consolidar resultados** (ver apartado 6.2.5), la **Gerencia** o a **quien este designe**, deben revisar los impactos que se generarían en función a la sostenibilidad financiera, según sea el caso. De existir dudas, éstas deben aclararse directamente con el **Integrador del resultado** que corresponda al producto, servicio o línea de negocio.

<sup>8</sup> El F12-75.00.001.2015 es del procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP).

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.002.2021</b>
		<b>Página</b> <b>13 de 16</b>	

6.3.2 La **Gerencia** o a **quien este designe** debe procurar un **nivel de alerta 0 o 1** aplicando acciones rutinarias de tipo preventivo y correctivo durante la fase de operación. Sin embargo, cuando se generen **niveles de alertas 2 o 3**, debe actuar según los siguientes escenarios:

ESCENARIO	SITUACIÓN	QUE SE DEBE HACER
Escenario 1	Para cuando el <b>nivel de alerta 2</b> se encuentra durante un tiempo transcurrido de manera recurrente ( <b>mínimo 6 meses consecutivos</b> ), la <b>Gerencia</b> o a <b>quien este designe</b> cuenta con un plazo de 5 días hábiles de realizado el comunicado por parte del <b>encargado de consolidar resultados</b> , para formalizar un <b>equipo</b> que elabore y ejecute un <b>plan remedial (F04-75.00.002.2021)</b> en un máximo de 3 meses o en el plazo que se determine en el plan de acción (si el plazo supera los 3 meses, se requiere de la aprobación del plan de acción por parte de la <b>Gerencia</b> o a <b>quien este designe</b> , sino, bien puede aprobar el área operativa).	Quien coordina el <b>equipo</b> , debe enviar mensualmente al <b>encargado de consolidar resultados</b> el <b>Informe del plan remedial (F05-75.00.002.2021)</b> , indicando alguno de los estados posibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>En implementación</u> (si aún se están realizando acciones de mejora)</li> <li>• <u>Cerrado sin terminar</u> (si se encontraron impedimentos que no permiten continuar)</li> <li>• <u>Cerrado a satisfacción</u> (si se logra bajar a nivel 1 o 0)</li> </ul>
Escenario 2	Para cuando hay <b>niveles de alerta 2 o 3</b> durante un tiempo transcurrido de manera recurrente ( <b>mínimo 12 meses consecutivos</b> ), se debe nombrar a un coordinador de evaluación posterior que elabore y ejecute una <b>evaluación posterior (F07-75.00.001.2015<sup>9</sup>)</b> , con el propósito de <u>reducir</u> el nivel de alerta a <b>1 o 0</b> .	El <b>coordinador de evaluación posterior</b> debe actuar conforme a lo indicado en el procedimiento para la <b>Gobernanza Corporativa del Portafolio (75.00.001.2015, apartado 6.6.2.1)</b> .
Escenario 3	Para cuando hay <b>niveles de alerta 3</b> en un tiempo transcurrido de manera recurrente ( <b>mínimo 24 meses consecutivos</b> ), se debe iniciar un proceso de <b>“desinversión”</b> .	Realizar una <b>evaluación financiera, de riesgos y técnica<sup>10</sup></b> por parte de <b>áreas financieras del ICE y sus empresas, y áreas técnicas</b> respectivamente, que justifique esta decisión.

Cuadro 3: Escenarios para niveles de alertas 2 o 3  
Fuente: Elaboración propia


Nota:

- a) Los escenarios se basan en el **cuadro 2** “Rangos para determinar niveles de alertas”.

6.3.3 Si en un **plazo máximo de 3 meses** o en su defecto el plazo que se determine en el plan de acción, contados a partir de que el **encargado de consolidar resultados** le comunicó a su **Gerencia** que existía un producto, servicio o línea de negocio con un nivel 2 o 3 (ver apartado **6.2.5**), y se mantienen los **niveles de alertas 2 o 3**, el escalamiento, debe ser por **escrito con el análisis y recomendaciones respectivas por parte de la Gerencia** correspondiente, ante las siguientes instancias:

<sup>9</sup> El F07-75.00.001.2015 es del procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP).

<sup>10</sup> Se pueden utilizar técnicas para la Gestión de activos.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> <b>2</b>	<b>Código</b> <b>75.00.002.2021</b>
		<b>Página</b> <b>14 de 16</b>	

- i. Al **Comité Corporativo**<sup>11</sup>, a través de la Presidencia Ejecutiva. Aplica a resultados evaluados con alcance corporativo y los casos especiales<sup>12</sup>.
- ii. Al **Consejo Directivo** por medio de la Presidencia Ejecutiva. Aplica a resultados evaluados con alcance ICE, con la participación de Gerencia General ICE.
- iii. A las **Juntas Directivas de las empresas del ICE** correspondiente, a través de la Gerencia General de las empresas del ICE. Aplica a resultados evaluados con alcance a las empresas ICE.

## 6.4 Seguimiento y control para la toma de decisiones finales


- 6.4.1 El **Comité Corporativo** sobre la base de los análisis recibidos (ver apartado **6.3.3**), debe aceptar o rechazar las recomendaciones, o analizar nuevas opciones de solución ante los resultados con **niveles de alertas 2 o 3**. Estas recomendaciones serán elevadas<sup>13</sup> al **Consejo Directivo** por medio de **Presidencia Ejecutiva**.
- 6.4.2 El **Consejo Directivo**, sobre la base de los análisis (ver apartado **6.4.1**), debe analizar y tomar las acciones que no afecten la sostenibilidad financiera.
- 6.4.3 Las **Juntas Directivas de las empresas del ICE** (cuando no se trata de casos especiales<sup>14</sup>) sobre la base de los análisis recibidos por parte de la Gerencia General respectiva (ver **apartado 6.3.3**), debe analizar y aprobar las acciones que no afecten la sostenibilidad financiera.

<sup>11</sup> En el caso de la Gerencia General ICE, esta es la única Gerencia del ICE que puede escalar alguna información Presidencia Ejecutiva. Las demás Gerencias de las empresas ICE, escalan la información directamente a la Junta Directiva.

<sup>12</sup> Cuando haya una afectación en el apalancamiento de la estrategia ICE y sus empresas.

<sup>13</sup> Previo al conocimiento por Consejo Directivo, analizar si la recomendación debe pasar a los Comités de Apoyo del Consejo Directivo.

<sup>14</sup> Cuando el rendimiento de los productos, servicios o líneas de negocio tenga una afectación a los resultados que apalancan la estrategia Grupo ICE durante la fase de operación.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 15 de 16	

## 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 operación, Versión 1, aprobada por Presidencia Ejecutiva, el 26 de octubre de 2021.

## 9 VIGENCIA

El presente procedimiento rige a partir de su publicación.

## 10 DOCUMENTOS DE REFERENCIA


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

## 11 CONTROL DE REGISTROS

CÓDIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO CONSERVACIÓN
F01_Matriz de variables durante fase de operación F02_Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación F04_Plan remedial F05_Informe del Plan Remedial	Responsable de la variable, Integrador del resultado y Encargado de consolidar resultados	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.

## 12 CONTROL DE CAMBIOS

Apartado	Cambio Propuesto
75.00.002.2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se modifica la introducción, propósito y alcance para abarcar los nuevos cambios.</li> <li>Se actualizan las responsabilidades.</li> <li>Se adicionan nuevos términos.</li> <li>Se elimina el formulario "Informe integral del resultado durante la fase de operación" (F03-75-00.002.2021), de igual manera se realizará la comunicación formal, adjuntando la Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación</li> <li>A nivel de formularios, estos contienen mejoras según la experiencia aplicada antes de la actualización.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO DURANTE LA FASE DE OPERACIÓN (SCCFO)</b>	<b>Versión</b> 2	<b>Código</b> 75.00.002.2021
		<b>Página</b> 16 de 16	

<b>Apartado</b>	<b>Cambio Propuesto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La “Evaluación posterior” se desarrolla en el procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (75.00.001.2015, apartado 6.6.2)</li> </ul>

### 13 CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

<b>ELABORÓ</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>FECHA</b>
Andrea Obando Calderón	Gerencia Telecomunicaciones	Febrero, 2023
Andrés Molina Rodríguez	Gerencia Servicios y Recursos Empresariales	
Harold Narváz 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	

<b>REVISÓ</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>FECHA</b>
José Calderón Arce	División de Estrategia	Febrero, 2023

<b>APROBÓ<sup>15</sup></b>	<b>SESIÓN</b>	<b>FECHA</b>
Consejo Directivo	Sesión 6585	1 de agosto del 2023

### 14 ANEXOS

<b>ANEXO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	F01-75.00.002.2021	Matriz de variables durante fase de operación
2	F02-75.00.002.2021	Matriz integral para el seguimiento y control durante fase de operación
3	F04-75.00.002.2021	Plan remedial
4	F05-75.00.002.2021	Informe del Plan remedial

<sup>15</sup> De conformidad al artículo 4 del Capítulo II del acta firme de la Sesión 6585 del 1 de agosto del 2023