DOCUMENTO 14 · GESTIÓN DE CARTERA

Gestión de cartera

Cómo se seleccionan, priorizan, equilibran, revisan y retiran los casos de uso de IA de la compañía

Fernando García Varela Versión 0.2 (borrador de trabajo) 16-09-2026 Borrador para revisión

3	6	10	6
carriles de ambición con presupuesto propio	criterios de priorización	pasos del procedimiento de retirada	ejes del semáforo de programas

EN ESTE DOCUMENTO

01 Objeto y alcance

02 La etapa C3 · Cartera

03 Entrada de casos de uso en la cartera

04 Criterios de priorización

05 Equilibrio de ambición y de riesgo

06 Capacidad y presupuesto por etapas

07 Revisión mensual y trimestral

08 Estancados, condiciones vencidas y en espera

09 Concentración de riesgos y dependencia de proveedores

10 Procedimiento de retirada

11 Regularización de casos de uso previos al marco

12 Semáforo de programas

13 Herramientas y plantillas asociadas

14 Documentos relacionados

15 Control de versiones

Aviso legal y exención de responsabilidad. SEVEN-G es un marco metodológico de referencia que se ofrece «tal cual» y con fines exclusivamente informativos. No constituye asesoramiento jurídico, regulatorio, financiero ni profesional, ni garantiza el cumplimiento de ninguna norma. Las referencias a regulación general (como el Reglamento Europeo de IA, el RGPD, DORA o NIS2), a normas técnicas y a regulación específica de cada sector o jurisdicción pueden ser incompletas, no aplicar a un caso concreto o quedar desactualizadas por cambios normativos, interpretaciones o criterios de las autoridades posteriores a su fecha de consulta. **Cada organización que use SEVEN-G es la única responsable de identificar la normativa que le aplica, verificar su vigencia y certificar su propio cumplimiento regulatorio**, con el asesoramiento cualificado que corresponda. Esta metodología es una ayuda genérica y gratuita, compartida con la comunidad para que nadie tenga que empezar desde cero; cada persona u organización puede y debe adaptarla a su propio uso. No debe entenderse que sus partes jurídicamente sensibles hayan sido revisadas por una asesoría jurídica: esas revisiones, para cada empresa o sector, son responsabilidad última de la empresa, el consultor o la organización que la use. Aunque se procura mantenerla al día, alguna norma puede haber cambiado sin que se recoja aquí. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad alguna por los efectos de su aplicación en ninguna organización ni por su aplicabilidad completa. La metodología no otorga certificación de ningún tipo. El autor no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de este contenido ni por las decisiones que se adopten con él. Los datos, cifras, compañías y casos de los ejemplos son ficticios o ilustrativos.

LO ESENCIAL Obligatorio siempre

Cartera priorizada (C3), revisión mensual del comité, tratamiento de los casos de uso estancados y de las condiciones vencidas, procedimiento de retirada y regularización de lo que existía antes del marco. Los pesos y umbrales son de cada compañía; la retirada y la regularización no se omiten.

Matriz de obligatoriedad y lectura por capas (documento 94)

01

Objeto y alcance

Este documento desarrolla la etapa **C3 · Cartera** del ciclo corporativo (01 §5.1) y la gestión continua de la cartera en **C4 · Supervisión**. Define cómo entran los casos de uso, cómo se priorizan y financian, cómo se mantiene el equilibrio de ambición y de riesgo, cómo se revisa la cartera, cómo se tratan los casos de uso estancados, cómo se retira un caso de uso y cómo se regularizan los casos de uso anteriores a la adopción del marco.

Aplica a todos los casos de uso del registro (T01): casos de uso propios, IA de terceros integrada en procesos y uso corporativo de IA de propósito general que cumpla algún criterio Enterprise (01 §1.2). Las herramientas principales son **T01 · Registro de casos de uso**, **T16 · Mapa de esferas de la cartera** y **T22 · Gestor de retiradas**.

Este documento no constituye asesoramiento jurídico.

1.1 Principios de la gestión de cartera

1. **La cartera ejecuta la tesis.** Se financia lo que encaja con la tesis de IA, la ambición por esfera y el apetito de riesgo aprobados en C2.
2. **Cada ambición compite con su igual.** Una apuesta de transformación no compite por el mismo presupuesto ni con los mismos criterios que una optimización.
3. **Se financia por etapas.** El dinero se libera *gate* a *gate*; nadie recibe el presupuesto completo al entrar.
4. **Terminar antes que empezar.** La capacidad se asigna primero a los casos de uso avanzados que cumplen sus criterios.
5. **El riesgo se suma.** La cartera tiene límites de concentración, además de los límites de cada caso de uso (principio 5 de 01 §3).
6. **Retirar es gestionar.** Una retirada planificada libera recursos y reduce riesgo; no es un fracaso del equipo.

02

La etapa C3 · Cartera

2.1 Entradas, resultados y responsables

Elemento	Contenido
Entradas de C1	Inventario, madurez (documento 11), índice de transformación (12), valor validado y coste actuales.
Entradas de C2	Tesis de IA, ambición por esfera, apetito de riesgo, presupuesto marco, horizonte de retorno, umbral de inversión Enterprise, plazos de referencia por fase y límites de concentración (documento 13).
Resultados obligatorios (01 §5.1)	Cartera priorizada con nivel de ambición, esfera, intensidad, presupuesto y responsables; criterios de retirada; capacidad disponible.
Resultados de este documento	Sobres presupuestarios por carril; tabla de priorización; plan de capacidad; límites de concentración aplicados; plan de regularización; calendario de revisiones. Se documentan con el plan de cartera C3 (P36).
Responsable	Comité de IA, con la preparación de la oficina de IA.
Aprueba	Comité de IA. El consejo aprueba los casos de uso de Transformar y cualquier trasvase de su sobre.

2.2 Calendario

Momento	Qué se hace	Quién
Anual (C3)	Construcción o renovación de la cartera tras C2 o C5: sobres, priorización completa, capacidad, límites.	Comité de IA; consejo para Transformar
Trimestral	Revisión de equilibrio, concentración, programas y retiradas; informe al consejo en C4.	Comité de IA
Mensual	Seguimiento del embudo, estancados, condiciones vencidas, esperas y nuevas entradas.	Comité de IA
Continuo	Alta de casos de uso, alertas de T01, preparación de información.	Oficina de IA

2.3 Responsabilidades

A responde · **R** realiza · **C** consultado · **I** informado.

Actividad	Consejo	Comité de IA	Oficina de IA	Patrocinador	Responsable de riesgos	Control de gestión
Sobres por carril	A	R	C	I	C	C
Priorización y asignación	I	A	R	C	C	C
Aprobación de Transformar	A	R	C	R	C	I
Revisión mensual y trimestral	I	A	R	C	C	C
Límites de concentración	I	A	R	I	R	I
Retiradas	I	A (Enterprise)	R	A (Lite)	C	C
Regularización	I	A	R	R	C	I

03

Entrada de casos de uso en la cartera

3.1 Canales

Los casos de uso pueden proceder de las áreas de negocio, de retos planteados por el consejo o la dirección, de la oficina de IA o de propuestas de proveedores. **Todo caso de uso necesita un patrocinador de negocio**: una propuesta de un proveedor sin patrocinador interno no entra. El documento 54, sección 5, detalla las ocho fuentes de las que nacen los casos de uso, el sesgo típico de cada una y lo que le falta antes de entrar.

3.2 Ficha mínima de entrada

Para pasar de *Registrado* a fase 0 (03 §3.2), el caso de uso aporta:

Campo	Requisito
Descripción comprensible	Qué es y para qué se usa, sin jerga (regla 10; P31).
Patrocinador y responsable de producto	Nombrados y sin incompatibilidades (01 §8.2).
Esfera y ambición propuestas	Con las cinco preguntas de 00 §5.2 (T05).
Orden de magnitud del valor	Con fórmula, marcado como *estimado* (regla 4).
Inversión hasta G3	Importe del tramo de descubrimiento y viabilidad.
Encaje con la tesis	Objetivo de la tesis al que contribuye.
Criterios Enterprise previsibles	Cuestionario de intensidad (T04).

3.3 Filtros previos

No entran en la cartera, y se registran con motivo: las **prácticas prohibidas** por la regulación; los casos de uso **duplicados** de otro existente (se fusionan); los que **no requieren IA** (se derivan a la alternativa); los que quedan **fuera del apetito de riesgo** aprobado; y los de **Transformar sin patrocinio de la alta dirección**.

3.4 Ventanas de entrada

- **Optimizar y Aumentar con intensidad Lite:** entrada continua; el comité de IA las conoce en su reunión mensual.
- **Enterprise y Transformar:** entrada en la revisión mensual del comité, con priorización completa (sección 4). Las de Transformar se elevan al consejo en su siguiente sesión trimestral.

04

Criterios de priorización

4.1 Método en cuatro pasos

1. **Filtros eliminatorios** (sección 3.3 y riesgo residual Crítico sin aprobación del consejo).
2. **Asignación al carril de ambición** confirmado: Optimizar, Aumentar o Transformar.
3. **Puntuación** con seis criterios y pesos propios de cada carril (secciones 4.2 y 4.3).
4. **Asignación de presupuesto y capacidad** por orden de puntuación dentro de cada carril, con comprobación de equilibrio y concentración (secciones 5 y 6).

El comité puede alterar el orden resultante con justificación escrita registrada en T01. Las alteraciones que afecten al carril de Transformar se informan al consejo.

4.2 Criterios y pesos

El **neto adicional por euro** (neto anual adicional esperado ÷ inversión adicional necesaria; regla 9) es el criterio principal en Optimizar y Aumentar. En Transformar se calcula y se muestra siempre, pero no decide por sí solo (01 §7.6).

Criterio	Qué valora	Optimizar	Aumentar	Transformar
Neto adicional por euro	Retorno esperado de la inversión adicional en el horizonte de C2.	40	30	15
Encaje con la tesis	Contribución a un objetivo explícito de la tesis de IA.	15	15	25
Contribución a la ambición por esfera	Si cubre un hueco entre la ambición fijada por esfera y la cartera real.	5	10	15
Riesgo	Nivel de riesgo residual esperado (documento 33).	15	15	15
Dependencia de datos	Disponibilidad, calidad y base legal de los datos necesarios.	15	15	15
Capacidad	Equipo, proveedor y capacidad de adopción del área receptora.	10	15	15
Total		**100**	**100**	**100**

Puntuación del caso de uso (0–100) = Σ (peso × puntuación del criterio) ÷ 5.

4.3 Escalas de puntuación

Todas las escalas van de 1 a 5. Un criterio **sin dato puntúa 0 y se muestra como "sin dato"** (regla 8); un caso de uso con el neto adicional por euro sin dato no puede superar G2.

Neto adicional por euro. Se usa el **múltiplo en el horizonte** = neto adicional por euro × horizonte de retorno de C2 en años. Un múltiplo de 1 significa que la inversión adicional se recupera dentro del horizonte, sin descontar. Es un criterio de **priorización**, no de viabilidad: la viabilidad económica en G3 se decide solo con VAN ≥ 0 con el horizonte y la tasa fijados en C2 (documento 40, sección 8.3; 01 §7.6).

Múltiplo en el horizonte	Puntuación
3 o más	5
De 2 a menos de 3	4
De 1,5 a menos de 2	3
De 1 a menos de 1,5	2
Menos de 1	1. No impide por sí solo pasar G3: en G3 se aplica VAN ≥ 0 (documento 40).

Umbrales iniciales, a calibrar. Si después de G2 el importe sigue siendo solo *estimado*, sin línea base medida, la puntuación de este criterio no puede superar 3.

Puntuación	Encaje con la tesis	Contribución a la ambición	Riesgo residual esperado	Dependencia de datos	Capacidad
5	Objetivo explícito de la tesis en una esfera prioritaria.	Cubre un hueco: esfera con ambición fijada sin casos de uso de ese nivel.	Bajo	Datos disponibles, calidad verificada y base legal confirmada.	Equipo y proveedor asignados; área receptora con capacidad de adopción.
4	Objetivo explícito en esfera no prioritaria.	Refuerza un nivel por debajo de su objetivo.	—	Disponibles con ajustes menores.	Equipo asignado; proveedor en selección.
3	Esfera permitida sin objetivo explícito.	Neutra.	Medio	Requieren preparación planificada dentro de la fase 3.	Capacidad disponible en el trimestre siguiente.
2	Encaje indirecto.	Añade a un nivel en su objetivo.	—	No disponibles, pero obtenibles con un trabajo de datos identificado.	Capacidad disponible en dos trimestres o dependiente de contratación.
1	Sin encaje; requiere justificación del patrocinador.	Aumenta la concentración en un nivel ya por encima de su objetivo.	Alto	Inexistentes o con base legal dudosa.	Sin capacidad identificada en 12 meses.

El riesgo residual Crítico no puntúa: es un filtro eliminatorio salvo aprobación excepcional del consejo dentro del apetito de riesgo (documento 33).

4.4 Reglas para que el retorno no bloquee la transformación

1. **Sobres separados.** C2 fija la proporción del presupuesto marco para cada carril. Los casos de uso solo compiten dentro de su carril.
2. **Criterios propios.** Las de Transformar se deciden con los criterios de 01 §7.6: hitos de aprendizaje, límite de inversión por etapa, criterios de parada y valor de opción documentado; no con un umbral de neto adicional por euro.
3. **Sin trasvases silenciosos.** El sobre de Transformar no se reasigna a otros carriles sin aprobación del consejo. El sobre no utilizado se informa al consejo, porque es una señal del índice de transformación (señal 1).
4. **Parada por criterios previos.** Una apuesta de Transformar solo se para por sus criterios de parada o por riesgo, no por compararse a mitad de etapa con optimizaciones de retorno inmediato.
5. **Evidencia de mercado en su momento.** A Transformar no se le exige valor validado antes de G5; en G5 se le exige evidencia de mercado o de cliente.

Y, en sentido contrario, para que "Transformar" no sirva de refugio:

6. **Clasificación verificada.** Un caso de uso presentado como Transformar que responde negativamente a las preguntas 1 a 4 de 00 §5.2 se reclasifica y cambia de carril.
7. **Sin hitos no hay apuesta.** Una propuesta de Transformar sin hitos de aprendizaje, límite por etapa y criterios de parada no entra en la priorización.

4.5 Ejemplo ilustrativo

Datos ilustrativos. Carril Optimizar; horizonte de retorno de C2: 2 años.

Caso de uso	Neto adicional por euro	Múltiplo	Neto	Tesis	Ambición	Riesgo	Datos	Capacidad	Puntuación
IA-2026-014 Clasificación de reclamaciones	1,6	3,2	5	4	3	5	4	4	**90**
IA-2026-021 Conciliación de facturas	0,9	1,8	3	5	3	5	5	3	**78**
IA-2026-009 Previsión de incidencias de red	1,2	2,4	4	3	3	3	2	2	**63**

Cálculo de IA-2026-014: (40 × 5 + 15 × 4 + 5 × 3 + 15 × 5 + 15 × 4 + 10 × 4) ÷ 5 = 450 ÷ 5 = **90**. IA-2026-009 tiene mejor neto que IA-2026-021, pero queda por detrás por riesgo, datos y capacidad: la puntuación

ordena, y el neto negativo o sin dato se detecta aparte.

05

Equilibrio de ambición y de riesgo

5.1 Equilibrio de ambición

C2 fija la **distribución objetivo** de la inversión entre carriles y la **ambición por esfera**. SEVEN-G no impone proporciones: dependen de la tesis. La cartera se compara con el objetivo en cada revisión trimestral mediante el mapa de esferas × niveles de ambición (T16), con inversión, coste recurrente y valor por celda.

Desviación frente al objetivo de C2	Lectura	Actuación
Hasta 10 puntos porcentuales por carril	Dentro de tolerancia.	Seguimiento.
Más de 10 puntos durante un trimestre	Desequilibrio.	El comité propone medidas: nuevas entradas, aceleración o reasignación dentro de las reglas de 4.4.
Más de 10 puntos durante dos trimestres, o carril de Transformar vacío con ambición fijada	Desequilibrio persistente.	Se informa al consejo, que confirma la ambición o la modifica en C2.

Las proporciones se miden sobre la inversión comprometida y también sobre la **mezcla de ambición por fase** (03 §3.5): una cartera equilibrada en fase 1 pero con todas las apuestas de Transformar detenidas antes de G5 no está equilibrada.

5.2 Equilibrio de riesgo

El apetito de riesgo de C2 se traduce en **límites de cartera**, que el comité revisa trimestralmente. Los valores los fija cada compañía; como referencia:

Límite	Ejemplo de formulación
Riesgo residual Alto	Número máximo de casos de uso en producción con riesgo residual Alto aceptado.
Sistemas de alto riesgo regulatorio	Número máximo simultáneo en fases 4–5, según la capacidad de control.

Límite	Ejemplo de formulación
Autonomía	Agentes con autonomía A2 o A3 en producción solo con nivel 3 en D4 y D6 (documento 11).
Exposición directa	Proporción máxima de la inversión en sistemas con exposición directa sin evaluación independiente.
Proveedores	Ver sección 9.

Superar un límite no para los casos de uso en curso, pero impide que entren nuevos en la categoría afectada hasta que el comité apruebe una medida o el consejo modifique el apetito.

06

Capacidad y presupuesto por etapas

6.1 Estructura del presupuesto marco

Partida	Contenido
Coste recurrente comprometido	Coste de operación de los casos de uso en producción. Se reserva primero: cada puesta en producción reduce el presupuesto disponible para casos de uso nuevos en años siguientes.
Sobre de Optimizar	Tramos 2 y 3 de su carril.
Sobre de Aumentar	Tramos 2 y 3 de su carril, incluida la adopción propia de cada caso de uso.
Sobre de Transformar por etapas	Etapas aprobadas por el consejo, con su límite por etapa.
Habilitación	Datos, plataforma común, gobierno y cumplimiento, incluidos los casos de uso de las esferas 08 y 09.
Adopción y formación	Alfabetización, formación por rol y gestión del cambio no imputadas a casos de uso.
Contingencia	Incluye la **reserva de descubrimiento** (tramo 1 de todos los casos de uso, fases 0–3, antes de confirmar su carril), la **reserva de retirada** (retiradas y regularización) y las desviaciones aprobadas. La asigna el comité de IA con registro.

Las partidas son los siete sobres del presupuesto marco que aprueba el consejo en C2 (13 §12); esta sección fija cómo los usa la cartera. El plan de cartera los recoge en P36 §3.

6.2 Tramos de financiación

Tramo	Fases que financia	Se libera tras	Límite
1 · Descubrimiento y viabilidad	0–3	G0	Importe declarado en la ficha de entrada.
2 · Diseño y entrega	4–5	G3	Coste de construcción y piloto de la evaluación de viabilidad (P10).
3 · Operación	6	G5	Coste recurrente anual; se renueva en cada R6.
Escalado	Nueva fase 0	G7 con resultado Escalar	Nuevo ciclo con su propia priorización.

En Transformar, cada etapa aprobada es un tramo con su hito de aprendizaje; la siguiente etapa no se libera sin el hito cumplido. Una desviación superior al 10 % sobre el tramo aprobado requiere aprobación del órgano que decidió el *gate*.

Los tramos de cada caso de uso se registran en T01, en el plan de realización (`plan_realizacion.tramos`), con su fecha, su importe, el *gate* que lo libera y su **condición de paso**, el hito que tiene que cumplirse para liberarlo (documento 43 §4.1). Solo se registran como tramos las inversiones: el 1 · descubrimiento y viabilidad, el 2 · diseño y entrega, el escalado y, en Transformar, cada etapa. El tramo 3 · operación no se registra como tramo: es el coste recurrente, que la curva de realización ya resta. El panel del consejo (T17) lista los tramos pendientes, señala los que no tienen condición de paso y muestra el neto anual que desbloquea cada tramo por euro invertido (F3 del tramo, documento 40 regla 9).

6.3 Capacidad

- La oficina de IA mantiene un **plan de capacidad** de los perfiles escasos: responsables técnicos, datos, riesgos, auditor de IA, seguridad y adopción.
- El comité fija un **límite de casos de uso simultáneos en fases 3 a 5** según esa capacidad. Superado el límite, no entran nuevos casos de uso en fase 4 hasta que alguno pase G5 o se pare.
- La capacidad de **verificar y decidir** también es capacidad: si el tiempo de decisión de *gates* supera su plazo de referencia (03 §3.6), el comité refuerza la verificación antes de admitir más casos de uso.

07

Revisión mensual y trimestral

7.1 Revisión mensual del comité de IA

Punto	Fuente	Decisión posible
Nuevas entradas y *gates* Enterprise	T01, T03	Admitir, priorizar, decidir *gates*.
Estancados, condiciones vencidas y esperas	Alertas de T01	Sección 8.
Desviaciones de coste y valor	T12, T13	Condiciones, R6 anticipada.
Incidentes y no conformidades mayores o críticas	T08	Contención, parada, retirada.
Métricas del embudo: tiempo en fase, tiempo de decisión, conversión	T01	Medidas sobre cuellos de botella.

7.2 Revisión trimestral de cartera

Punto	Contenido	Resultado
Equilibrio	Mapa T16; mezcla de ambición por fase; desviación frente a C2.	Medidas de la sección 5.1.
Riesgo y concentración	Límites de las secciones 5.2 y 9.	Medidas o elevación al consejo.
Valor	Valor por fase, valor realizado frente a hipótesis, proporción validada, valor ponderado si hay historial.	Revisión de prioridades.
Programas	Semáforo de la sección 12.	Planes de recuperación.
Retiradas	Propuestas y retiradas en curso.	Decisiones de G7.
Presupuesto y capacidad	Consumo por tramo y carril; plan de capacidad.	Reasignaciones dentro de las reglas de 4.4.
Informe al consejo (C4)	Síntesis con el formato de respuesta de los documentos 60 y 61.	Recomendaciones registradas (T18).

08

Estancados, condiciones vencidas y en espera

Las definiciones y métricas son las de 03 §3.5 y §3.6.

Situación	Tratamiento	Plazo
Estancado (supera el plazo de referencia de su fase)	El responsable de producto explica causa y plan. El comité decide: plan de recuperación con fecha; nuevo plazo justificado (una sola vez por fase); paso a *En espera* con motivo; *gate* anticipado; o parar.	Explicación en 5 días hábiles; decisión en la siguiente reunión mensual.
Segunda estancada en la misma fase	*Gate* anticipado con la opción de parar expresamente considerada.	Siguiente reunión mensual.
Condición vencida	El resultado del *gate* pasa a **Iterar** (01 §7.4, regla 4). Si la condición afecta a un control relevante, se abre una no conformidad mayor (01 §12).	Automático al vencer.
En espera	Requiere motivo codificado y fecha prevista de reanudación. El tiempo en espera no cuenta como tiempo en fase, pero la capacidad asignada se libera.	Revisión en cada reunión mensual.
Espera prolongada (más de 90 días o dos aplazamientos)	El comité decide reanudar con fecha firme o parar. El presupuesto del tramo no gastado vuelve a su partida.	Siguiente reunión mensual.

09

Concentración de riesgos y dependencia de proveedores

El comité analiza trimestralmente si varios casos de uso pueden fallar por la misma causa.

Tipo de concentración	Qué se mide	Señal de alerta (a fijar en C2)
Proveedor	Proporción de casos de uso en producción, coste recurrente y funciones críticas que dependen de un mismo proveedor.	Un proveedor soporta varias funciones críticas o supera la proporción fijada.
Modelo base	Casos de uso que dependen del mismo modelo de IA de propósito general o de su versión.	Cambio o retirada anunciada del modelo que afecta a varios casos de uso.

Tipo de concentración	Qué se mide	Señal de alerta (a fijar en C2)
Datos	Casos de uso que dependen del mismo conjunto de datos o fuente de conocimiento.	Fuente con incidencias de calidad o base legal en revisión.
Personas	Casos de uso que dependen de las mismas personas clave.	Una persona es imprescindible en varios casos de uso.
Riesgo tipo	Riesgos residuales Altos con el mismo código `RT-XXX-NN`.	Mismo riesgo Alto en varios casos de uso.
Esfera o área	Inversión y exposición concentradas.	Desviación de la ambición por esfera.

Medidas. Los proveedores con nivel de exigencia **N3** (documento 36) deben tener plan de salida probado o, al menos, documentado y con coste estimado, que se incorpora al neto del caso de uso. En entidades sujetas a DORA, los servicios TIC que soportan funciones esenciales o importantes requieren estrategias de salida (artículo 28 del Reglamento (UE) 2022/2554). Un cambio relevante del proveedor o del modelo base provoca una R6 extraordinaria de los casos de uso afectados.

10

Procedimiento de retirada

La retirada es un resultado de G7 (01 §6.9 y §7.3). Toda retirada debe registrar fecha, motivo, órgano que decide, sustituto si lo hay, tratamiento de datos y modelos y comunicación a los afectados (01 §6.9). Este procedimiento se aplica también a la **retirada parcial** (reducción de alcance, usuarios o funciones) y, con las adaptaciones de 10.10, al uso corporativo de IA.

10.1 Criterios de retirada

Disparador	Criterio orientativo	Motivo codificado (03 §3.3)
Valor no sostenido	Valor realizado por debajo del umbral de éxito de la hipótesis en dos R6 consecutivas.	Hipótesis refutada
Coste superior al valor	Neto anual negativo durante dos R6 sin plan creíble de corrección.	Coste superior al valor
Riesgo	Riesgo residual fuera del apetito, incidentes S1 o S2 repetidos o no conformidad crítica sin remedio viable.	Riesgo inaceptable

Disparador	Criterio orientativo	Motivo codificado (03 §3.3)
Regulación	Cambio normativo que prohíbe el uso o exige obligaciones que no se pueden cumplir en plazo.	Regulación
Adopción	Uso real persistentemente por debajo del previsto tras las medidas del plan de adopción.	Sin adopción
Alternativa mejor	Otra solución, con o sin IA, aporta más neto o menos riesgo.	Sustituida por otra solución
Tecnología o proveedor	Fin de soporte, retirada del modelo base o cambio contractual inaceptable.	Inviable técnicamente
Estrategia	La tesis revisada ya no incluye la esfera o el objetivo.	Cambio de prioridad estratégica

Cuando el riesgo lo exige, el caso de uso se **detiene de inmediato** con el interruptor de parada o el plan de reversión (P19) y el G7 formal se celebra después, en un plazo máximo de 10 días hábiles.

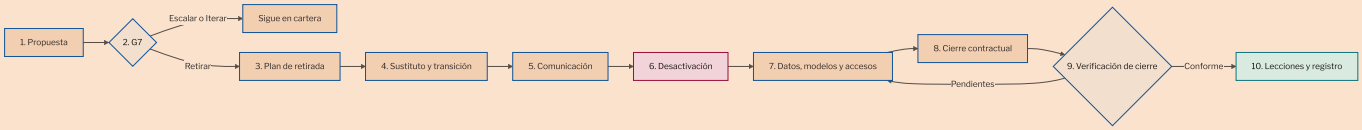
10.2 Responsables

Rol	Responsabilidad en la retirada
Patrocinador	Propone o acepta la retirada; decide en Lite; responde del sustituto y del cierre económico.
Comité de IA	Decide en Enterprise; informa al consejo cuando se retira un caso de uso de Transformar o que soporta una función crítica.
Responsable de producto	Elabora el plan de retirada; dirige la transición y la comunicación a usuarios.
Responsable técnico	Desactivación, desmantelamiento de integraciones, archivo de modelos y documentación.
Responsable de operación	Ejecuta la desactivación, revoca identidades y permisos, vigila hasta el cierre.
Responsable de riesgos	Obligaciones regulatorias y de conservación; conformidad del plan.
Protección de datos y asesoría jurídica	Tratamiento de datos personales; cierre contractual con proveedores.
Auditor de IA u oficina de IA	Verifica el cierre (auditor en Enterprise, oficina en Lite).
Oficina de IA	Registro en T22, actualización de T01 y T02, consolidación de lecciones.

10.3 Flujo

Procedimiento de retirada

Diez pasos desde la propuesta hasta el registro



Fuente: SEVEN-G

Plazos de referencia: plan de retirada aprobado en 15 días (Lite) o 30 días (Enterprise) desde la decisión, en línea con los plazos de la fase 7 (03 §3.6); verificación de cierre en los 30 días siguientes a la desactivación.

10.4 Contenido del plan de retirada (P30)

Bloque	Contenido
Decisión	Código del caso de uso, fecha de G7, órgano, motivo codificado, alcance (total o parcial).
Calendario	Fecha de congelación de cambios, periodo en paralelo, fecha de desactivación, fecha de cierre.
Sustituto	Solución que asume la función, criterios de aceptación y capacidad necesaria (10.6).
Afectados	Usuarios, clientes o personas afectadas, áreas, proveedores, autoridades si procede.
Datos, modelos y accesos	Tratamiento de cada elemento (10.5).
Contratos	Preavisos, penalizaciones, devolución o borrado de datos por el proveedor.
Coste de retirada	Estimación y partida (reserva de retirada, sección 6.1).
Riesgos de la retirada	Riesgos de la transición registrados con la escala del documento 33.
Verificación	Lista de cierre y verificador.

10.5 Tratamiento de datos, modelos y accesos

Elemento	Tratamiento
Datos personales	Supresión o bloqueo según la base legal y los plazos de conservación (RGPD , artículos 5.1.e y 17); constancia del borrado.
Datos en el proveedor	Devolución o borrado conforme al contrato, con certificado.
Modelos, versiones y configuraciones	Archivo con versión y linaje (P16) mientras exista obligación de conservar documentación o posibilidad de reclamación; después, destrucción registrada.
Documentación técnica y registros de actividad	Conservación según la regulación. El Reglamento Europeo de IA fija, entre otros, 10 años para la documentación de los proveedores de sistemas de alto riesgo (artículo 18) y al menos seis meses para los registros generados automáticamente (artículos 19 y 26.6). Verificar vigencia a la fecha de consulta (septiembre de 2026).
Instrucciones, bases de conocimiento e índices	Archivo si soportan decisiones reclamables; si no, borrado registrado.
Identidades, credenciales y permisos de agentes e integraciones	Revocación **antes** o en el mismo momento de la desactivación. No puede quedar ninguna identidad activa.
Decisiones tomadas con el sistema	Conservación de la trazabilidad necesaria para atender reclamaciones y derechos de las personas.
Inventario y registro	T02 pasa el sistema a "retirado"; T01 pasa el caso de uso a *Retirado* con la fecha de cierre.

10.6 Sustituto y continuidad

- Opciones: volver al proceso anterior, adoptar otra solución, o eliminar la actividad. La elección se justifica en el plan.
- Si se vuelve al proceso anterior, se comprueba que **existe la capacidad** para asumirlo: la capacidad liberada puede haberse materializado o reasignado.
- Si el sustituto es otro sistema de IA, recorre su propio ciclo de vida; no hereda los *gates* del retirado.
- Cuando la función es crítica, se exige un periodo en paralelo con criterios de aceptación antes de desactivar.

10.7 Comunicación

Destinatario	Cuándo	Contenido
Usuarios internos	Al aprobar el plan y antes de la desactivación	Fechas, alternativa, formación, soporte.
Clientes o personas afectadas	Con antelación suficiente cuando hay exposición directa	Qué cambia, canal de atención, derechos.
Representación de los trabajadores	Cuando la normativa o los acuerdos lo exigen	Efecto en el trabajo.
Proveedores	Según los preavisos contractuales	Terminación, devolución o borrado de datos.
Autoridades	Si el sistema estaba registrado o sujeto a comunicación regulatoria	Actualización según la norma aplicable.
Comité, consejo y auditoría	Decisión y cierre	Motivo, coste, lecciones.

10.8 Lecciones aprendidas

Toda retirada, y toda parada en G3 o posterior, produce una nota de lecciones con: hipótesis inicial; qué ocurrió; motivo codificado; **qué señal temprana lo anunciaba y cuándo se vio**; inversión y coste total frente a valor realizado; y qué cambio se propone en criterios de entrada, plantillas o umbrales. La oficina de IA las consolida por motivo y las presenta en C5 (P37 §9).

10.9 Registro de retiradas (T22)

Campo	Contenido
Identificación	Código IA-AAAA-NNN, sistemas afectados, alcance total o parcial.
Decisión	Fecha de G7, órgano, decisor, verificador, motivo codificado, referencia a P29 y P30.
Plan	Fechas previstas y reales de congelación, paralelo, desactivación y cierre.
Sustituto	Solución, responsable, criterios de aceptación cumplidos.
Datos y modelos	Estado de cada elemento de 10.5 con evidencia.
Accesos	Fecha de revocación de identidades y permisos.
Comunicación	Destinatarios y fechas.

Campo	Contenido
Economía	Inversión total, coste recurrente evitado, coste de retirada, valor realizado acumulado con su estado.
Cierre	Fecha de verificación, resultado, pendientes.
Lecciones	Enlace a la nota de lecciones.

10.10 Uso corporativo e IA no autorizada

La retirada de una herramienta de IA de uso corporativo sigue los pasos 3 a 10 con un plan simplificado. El uso no autorizado detectado se regulariza como no conformidad (01 §1.2): autorización, sustitución o bloqueo; si se bloquea, se aplican 10.5 y 10.7.

11

Regularización de casos de uso previos al marco

Los casos de uso en producción anteriores a la adopción de SEVEN-G deben regularizarse en el plazo aprobado en C2, pasando por una revisión de continuidad equivalente a G7 (01 §14).

11.1 Pasos

1. **Censo.** Alta en T01 y T02 de todo lo existente, con estado real: idea, piloto, en construcción o en producción.
2. **Orden por riesgo.** Primero las que cumplen algún criterio Enterprise (01 §9.2), en particular alto riesgo regulatorio, decisiones sobre personas, exposición directa y agentes que actúan; después, el resto.
3. **Tratamiento por estado:**

Estado real	Tratamiento	Resultado posible
En producción	Revisión equivalente a G7 con evidencias mínimas: descripción (P31), roles (P03), intensidad (P04), clasificación regulatoria (P11), riesgos (P12), valor realizado con estado (P28), manual y monitorización (P24, P25), plan de reversión (P19).	Continuar en producción con R6 periódica; continuar con condiciones; iterar; retirar.
En construcción	Se sitúa en la fase a la que corresponden sus evidencias reales y debe superar el siguiente *gate* con todas las evidencias de las fases anteriores.	Continuar desde esa fase; pivotar; parar.
Piloto	Se evalúa en G3 con los resultados del piloto.	Continuar; iterar; parar.

Estado real	Tratamiento	Resultado posible
Idea	Entrada ordinaria (sección 3).	—

4. **Registro.** Cada caso de uso regularizado lleva la etiqueta libre "Regularización" y la fecha de su revisión.

11.2 Reglas

- La documentación de regularización se identifica como tal, con la fecha en que se elabora. No acredita *gates* pasados ni puede presentarse como anterior: hacerlo es una no conformidad mayor (01 §7.4, regla 3).
- Plazo de referencia: casos de uso con criterios Enterprise, seis meses desde la aprobación de C2; resto, 12 meses. La compañía puede fijar otros en C2.
- Un caso de uso en producción no regularizado al vencer el plazo es una no conformidad mayor; si cumple criterios Enterprise y no tiene clasificación regulatoria, crítica.
- Durante la regularización no se amplía el alcance del caso de uso.

12

Semáforo de programas

Un **programa** agrupa casos de uso relacionados mediante la etiqueta libre "Programa" (03 §3.3). El semáforo resume su estado para el comité y el consejo.

12.1 Ejes y umbrales iniciales

Eje	Verde	Ámbar	Rojo
Plazo	Ningún caso de uso estancado; hitos en fecha.	Un caso de uso estancado o un hito con retraso de hasta un plazo de referencia de fase.	Varios estancados o hito crítico con retraso mayor.
Coste	Desviación sobre los tramos aprobados de hasta el 10 %.	Del 10 % al 25 %.	Más del 25 % o sin aprobación.
Valor	Valor realizado igual o superior al 90 % de lo previsto a la fecha, con estado validado o declarado.	Del 60 % al 90 %, o solo estimado.	Menos del 60 %, o hipótesis refutada sin decisión.

Eje	Verde	Ámbar	Rojo
Riesgo	Sin riesgos residuales fuera del apetito ni incidentes S1–S2 abiertos.	Riesgo Alto con mitigación en plazo o incidente S2 en gestión.	Riesgo fuera del apetito, incidente S1 o no conformidad crítica abierta.
Gobierno	*Gates*, R6 y condiciones al día.	Una condición vencida o una R6 con retraso inferior a un mes.	No conformidad mayor vencida, R6 caducada en Enterprise o sistema en producción sin *gate*.
Adopción	Uso real igual o superior al 80 % del previsto.	Del 50 % al 80 %.	Menos del 50 % tras las medidas del plan.

Umbrales iniciales, a calibrar en C5.

12.2 Reglas del semáforo

1. **Color del programa = peor color de sus ejes.** Un eje en rojo pone el programa en rojo.
2. **Sin dato no es verde.** Un eje sin dato se muestra en gris y el programa no puede estar en verde.
3. **Rojo exige plan.** Todo programa en rojo presenta plan de recuperación con responsable y fecha, o propuesta de parada o retirada, en la siguiente revisión mensual.
4. **Dos trimestres en rojo** llevan al comité a decidir expresamente entre continuar con plan revisado, reducir alcance, parar o retirar, y se informa al consejo.
5. **Tendencia visible.** Cada semáforo muestra el color del trimestre anterior.

13

Herramientas y plantillas asociadas

Código	Uso en este documento
T01 · Registro de casos de uso	Ficha de entrada, alertas de casos de uso estancados, esperas y condiciones, etiquetas "Programa" y "Regularización". La puntuación de priorización, los carriles y tramos, el plan de regularización y el semáforo de programas se preparan con P36 (plan de cartera C3), con columnas listas para hoja de cálculo; el semáforo se presenta al consejo en P67.
T16 · Mapa de esferas de la cartera	Equilibrio de ambición por esfera con inversión, coste recurrente y valor.
T22 · Gestor de retiradas	Plan de retirada, sustituto, datos y modelos, accesos, comunicación, verificación de cierre y registro de retiradas (sección 10.9).

Código	Uso en este documento
T02, T03, T04, T05, T06, T08, T09, T12, T13, T14, T17, T18	Inventario, *gates*, intensidad, ambición, riesgos, no conformidades, proveedores, valor, costes, índice de transformación, panel y recomendaciones.
P06, P07, P08, P10, P12, P14, P19, P28, P29, P31	Evidencias usadas en la entrada, la priorización y la revisión.
P30 · Decisión de escalado o retirada	Decisión de G7, lecciones aprendidas y plan de retirada.
P36 · Plan de cartera C3	Sobres por carril, priorización, capacidad, límites de concentración, plan de regularización, calendario de revisiones y semáforo de programas (sección 2.1).
P37 · Revisión anual C5	Lecciones aprendidas consolidadas por motivo (sección 10.8).

14

Documentos relacionados

Documento	Relación
00 · Qué es SEVEN-G	Reglas de medición del valor (§6) y clasificación de ambición (§5.2).
01 · Metodología fundacional	C3 (§5.1), fase 7 (§6.9), resultados y reglas de *gate* (§7), principios, declaración de aplicación (§14).
03 · Herramientas y registro de casos de uso	Estados, taxonomía, motivos codificados, métricas del embudo y plazos de referencia.
10 · Mapa de esferas	Ambición por esfera.
11 · Modelo de madurez	Dimensión D2 y requisitos de madurez para agentes y Transformar.
12 · Índice de transformación	Señales afectadas por el equilibrio de la cartera.
13 · Tesis de IA y apetito de riesgo	Sobres, horizonte, límites y plazos que usa este documento.
33 · Metodología de riesgos	Escala de riesgo y riesgos tipo.
36 · Terceros y proveedores	Niveles N1–N3 y planes de salida.
40–43 · Medición y valor	Neto adicional por euro, costes y realización de beneficios.

Documento	Relación
90 · Guía de implantación	Primera cartera y regularización.

15

Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios
0.1	16-09-2026	Primera versión. Desarrolla C3; define entrada en cartera, priorización por carriles de ambición con seis criterios, reglas para no bloquear la transformación, equilibrio de ambición y de riesgo, presupuesto por tramos, revisiones mensual y trimestral, tratamiento de estancadas y esperas, concentración, procedimiento completo de retirada con registro, regularización y semáforo de programas.
0.2	28-09-2026	Los tramos de financiación se registran en T01 (`plan_realizacion.tramos`) con *gate*, importe y condición de paso, y el panel del consejo lista los pendientes con el neto anual que desbloquea cada uno por euro (§6.2; D135).

Fuentes externas citadas

Enlaces a la fuente oficial o primaria, comprobados antes de publicar. Verifique siempre la versión vigente en la fecha de uso.

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 27-04-2016

Reglamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, sobre la resiliencia operativa digital del sector financiero (DORA) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 14-12-2022

Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Reglamento de Inteligencia Artificial) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 13-06-2024