PLANTILLA P36 · PLAN DE CARTERA C3

Plan de cartera C3

Convierte la decisión de C2 en una cartera ejecutable: sobres por carril, priorización con los seis criterios, capacidad de los perfiles escasos, límites de cartera y concentración, calendario, semáforo de programas y plan de regularización de los sistemas existentes.

Fernando García Varela Versión 0.1 (borrador de trabajo) 19-09-2026 Borrador para revisión

EN ESTE DOCUMENTO

01 Instrucciones de uso

02 Identificación

03 Sobres por carril y presupuesto

04 Priorización

05 Capacidad

06 Límites de cartera y concentración

07 Calendario de revisiones

08 Semáforo de programas

09 Plan de regularización

10 Criterios de calidad

11 Aprobación y verificación

12 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.

> **Por qué importa.** Una tesis aprobada no cambia nada si la cartera se sigue decidiendo por quién pide más fuerte o por el retorno inmediato. El plan de cartera hace visible con qué criterios y pesos se ordena cada carril, cuánta capacidad escasa hay de verdad, qué límites de riesgo no se pueden superar y en qué plazo entran en el marco los sistemas que ya existían. Sin él, las apuestas de Transformar compiten con optimizaciones y pierden, la concentración de riesgo no se ve y la regularización queda abierta indefinidamente.

01

Instrucciones de uso

Aspecto	Indicación
Cuándo se usa	En C3: en la primera implantación, en las semanas 11–12 (90 §4.4); después, cada año tras C2 o C5. Se actualiza en cada revisión trimestral de cartera (14 §7.2).
Quién la rellena	La oficina de IA prepara; control de gestión aporta importes y consumo; el responsable de riesgos de IA aporta límites y concentración; los patrocinadores aportan las fichas de entrada.
Quién la verifica	La oficina de IA comprueba el cálculo y la segunda línea los límites de riesgo; el auditor de IA revisa por muestreo la aplicación del método **(Enterprise)**.
Quién decide o aprueba	El comité de IA. El consejo aprueba los casos de uso de Transformar y cualquier trasvase de su sobre (14 §2.1).
Etapa del ciclo corporativo	C3 · Cartera, con seguimiento en C4. Entradas: P33 (C1) y P35 (C2).
Herramientas	T01 (ficha de entrada, puntuación, carriles, tramos, alertas, etiquetas «Programa» y «Regularización»), T16 (equilibrio por esfera), T22 (retiradas), T06 (concentración de riesgos).
Documento de referencia	Documento 14 (método completo); 01 §5.1; 90 §4.4 y §5.
Lite frente a Enterprise	Ambos alcances usan el plan. Los bloques marcados **(Enterprise)** pueden omitirse con alcance Lite, justificándolo.

Reglas de cumplimentación:

- **Cada ambición compite con su igual.** Los casos de uso se puntúan y se ordenan solo dentro de su carril (14 §4.4).
- **Sin dato no es cero medido.** Un criterio sin dato puntúa 0 y se muestra como «sin dato»; con el neto adicional por euro sin dato no se supera G2 (14 §4.3).
- **El orden puede alterarse** con justificación escrita registrada en T01; si afecta al carril de Transformar, se informa al consejo.
- **Se financia por etapas.** El dinero se libera *gate* a *gate* por tramos (14 §6.2).
- La documentación de regularización se identifica como tal y con su fecha real; no acredita *gates* pasados.

02

Identificación

Campo	Contenido	Guía
Código del documento		
Compañía o grupo		En los ejemplos, siempre ficticia.
Ejercicio o periodo de la cartera		
Decisión de C2 de referencia		Versión de P35 y DEC-AAAA-NNN.
Informe de C1 de referencia		Versión de P33.
Horizonte de retorno de C2 (años)		Para el múltiplo de la sección 4.
Fecha de aprobación del comité de IA		Referencia del acta.
Versión del plan		Se incrementa en cada revisión trimestral con cambios.

03

Sobres por carril y presupuesto

Importes aprobados en el presupuesto marco de C2 (P35, sección 11) y su estructura de C3 (14 §6.1). El coste recurrente comprometido se reserva primero.

Partida	Aprobado en C2	Comprometido	Disponible	Banda de C2 (% del coste de la cartera)	Observaciones
Coste recurrente comprometido				—	
Sobre de Optimizar (tramos 2 y 3)					
Sobre de Aumentar (tramos 2 y 3, incluida la adopción de cada caso de uso)					
Sobre de Transformar por etapas					Solo etapas aprobadas por el consejo.
Habilitación (datos, plataforma, esferas 08 y 09)				—	
Adopción y formación no imputada a casos de uso				—	
Contingencia				—	Incluye la reserva de descubrimiento (tramo 1, fases 0–3), la de retirada y regularización y las desviaciones aprobadas (14 §6.1).
Total					

04

Priorización

4.1 Criterios y pesos

Método en cuatro pasos de 14 §4.1: filtros eliminatorios · asignación al carril confirmado · puntuación · asignación de presupuesto y capacidad. Pesos de 14 §4.2 (la compañía puede ajustarlos en C2 y los declara aquí).

Criterio	Optimizar	Aumentar	Transformar	Pesos de la compañía, si difieren
Neto adicional por euro	40	30	15	
Encaje con la tesis	15	15	25	
Contribución a la ambición por esfera	5	10	15	
Riesgo	15	15	15	
Dependencia de datos	15	15	15	
Capacidad	10	15	15	
Total	**100**	**100**	**100**	**100**

Puntuación (0–100) = Σ (peso × puntuación del criterio) ÷ 5. Escalas de 1 a 5 en 14 §4.3.

Fórmulas para hoja de cálculo (columnas ilustrativas: C = neto adicional por euro, H = horizonte en años, D a I = puntuaciones de los seis criterios, pesos en la fila 2):

- Múltiplo en el horizonte: `=C5*$H$2`
- Puntuación del neto adicional por euro: `=SI(C5="";0;SI(M5>=3;5;SI(M5>=2;4;SI(M5>=1,5;3;SI(M5>=1;2;1)))))` , con M = múltiplo. Si después de G2 el importe sigue siendo solo *estimado*, se limita a 3: `=MIN(puntuación;3)` .
- Puntuación total: `=SUMAPRODUCTO($D$2:$I$2;D5:I5)/5`

4.2 Filtros eliminatorios

Se registran con motivo y no entran en la priorización (14 §3.3 y §4.1).

Caso de uso (IA-AAAA-NNN)	Filtro	Tratamiento
	Práctica prohibida · Duplicada · No requiere IA · Fuera del apetito · Transformar sin patrocinio de la alta dirección · Riesgo residual Crítico sin aprobación del consejo	

4.3 Tabla de priorización por carril

Una tabla por carril: Optimizar, Aumentar y Transformar.

Carril: _____

Caso de uso	Neto adicional por euro	Múltiplo	Neto	Tesis	Ambición	Riesgo	Datos	Capacidad	Puntuación	O
(ejemplo ilustrativo, Optimizar, horizonte 2 años) **IA-2026-014 Clasificación de reclamaciones**	1,6	3,2	5	4	3	5	4	4	**90**	1

En Transformar, el neto adicional por euro se calcula y se muestra, pero no decide por sí solo; sin hitos de aprendizaje, límite por etapa y criterios de parada, la propuesta no entra (14 §4.4, reglas 2 y 7).

4.4 Asignación por tramos

Caso de uso	Carril	Tramo (1 · 2 · 3 · Escalado · Etapa de Transformar)	Importe	Se libera tras	Estado (Pendiente · Liberado · Consumido)

05

Capacidad

5.1 Plan de capacidad de perfiles escasos

La oficina de IA mantiene el plan (14 §6.3). Unidades: personas equivalentes a tiempo completo por trimestre.

Perfil	Disponible	Demanda de la cartera priorizada	Brecha	Medida (contratar, formar, proveedor, aplazar)	Responsable	Fecha
Responsables técnicos						
Datos						
Riesgos						
Auditor de IA						
Seguridad						
Adopción						
Verificación y decisión de *gates*						Tiempo de decisión frente al plazo de referencia (03 §3.6).

5.2 Límite de casos de uso simultáneos

Campo	Contenido	Guía
Límite de casos de uso en fases 3 a 5		Superado el límite, no entran nuevos en fase 4 hasta que alguno pase G5 o se pare.
Casos de uso actualmente en fases 3 a 5		

06

Límites de cartera y concentración

6.1 Límites de riesgo de la cartera

Traducen el apetito de C2 (14 §5.2). Superar un límite no para los casos de uso en curso, pero impide que entren nuevos en la categoría afectada.

Límite	Valor fijado	Valor actual	Estado (Dentro · Superado)	Medida o elevación
Casos de uso en producción con riesgo residual Alto aceptado				
Sistemas de alto riesgo regulatorio simultáneos en fases 4–5				
Agentes A2 o A3 en producción (requiere nivel 3 en D4 y D6)				
Inversión en sistemas con exposición directa sin evaluación independiente				

6.2 Concentración y dependencia de proveedores (**Enterprise**)

Análisis trimestral (14 §9). Los proveedores N3 deben tener plan de salida.

Tipo	Qué se mide	Señal de alerta fijada en C2	Situación actual	Medida
Proveedor				
Modelo base				
Datos				
Personas				
Riesgo tipo (RT-XXX-NN)				
Esfera o área				

6.3 Equilibrio de ambición

Carril	Banda de C2	Proporción actual del coste	Desviación (puntos)	Trimestres fuera de banda	Actuación (14 §5.1)
Optimizar					
Aumentar					
Transformar					

Se revisa también la mezcla de ambición por fase (03 §3.5): una cartera equilibrada en fase 1 con todas las apuestas de Transformar detenidas antes de G5 no está equilibrada.

07

Calendario de revisiones

Momento	Qué se revisa (14 §2.2 y §7)	Fechas	Responsable
Anual (C3)	Construcción o renovación de la cartera.		Comité de IA
Trimestral	Equilibrio, concentración, programas, retiradas, presupuesto; informe al consejo en C4.		Comité de IA
Mensual	Embudo, casos de uso estancados, condiciones vencidas, esperas y nuevas entradas.		Comité de IA
Continuo	Altas, alertas de T01 y preparación de información.	—	Oficina de IA

08

Semáforo de programas

Reglas y umbrales iniciales de 14 §12: el color del programa es el peor de sus ejes; sin dato es gris y el programa no puede estar en verde; todo programa en rojo presenta plan en la siguiente revisión mensual.

Programa	Plazo	Coste	Valor	Riesgo	Gobierno	Adopción	Color del programa	Color del trimestre anterior	Plan o decisión
***(ejemplo ilustrativo)* Atención al cliente**	Verde	Ámbar	Gris (sin dato)	Verde	Verde	Ámbar	Ámbar	Verde	Medir el valor antes de la siguiente revisión mensual

09

Plan de regularización

Sistemas e casos de uso anteriores al marco (14 §11; 90 §5). Primero los que cumplen algún criterio Enterprise. Plazo de referencia: seis meses desde la aprobación de C2 con criterios Enterprise; 12 meses el resto, salvo otros plazos aprobados en C2.

Código (IA- · SIA-)	Nombre	Estado real (Idea · Piloto · En construcción · En producción · Uso corporativo · Uso no autorizado)	Criterios Enterprise	Orden	Tratamiento	Evidencias mínimas	Plazo	Responsable
***(ejemplo ilustrativo)* SIA-2026-004**	Asistente de consultas	En producción	Exposición directa	1	Revisión equivalente a G7	P31, P03, P04, P11, P12, P28, P24, P25, P19	6 meses desde C2	Directora de atención al cliente

Reglas (14 §11.2): durante la regularización no se amplía el alcance; un caso de uso en producción no regularizada al vencer el plazo es no conformidad mayor y, si cumple criterios Enterprise sin clasificación regulatoria, crítica. El uso no autorizado se regulariza como no conformidad: autorizar, sustituir o bloquear.

10

Criterios de calidad

#	Comprobación	Estado
1	La cartera se prioriza con un método documentado que usa el neto adicional por euro y el equilibrio de ambición, aprobado por el comité (pregunta D2.07 del documento 11).	Cumple · No cumple · No aplica · Pendiente
2	Cada carril tiene su sobre y los casos de uso solo compiten dentro de él; no hay trasvases del sobre de Transformar sin aprobación del consejo.	
3	Las puntuaciones son reproducibles con la fórmula; los «sin dato» constan como tales.	

#	Comprobación	Estado
4	Las alteraciones del orden tienen justificación escrita registrada.	
5	Hay plan de capacidad de perfiles escasos y límite de casos de uso simultáneos en fases 3 a 5.	
6	Los límites de cartera y de concentración tienen valor fijado y situación actual.	
7	El plan de regularización tiene plazos, responsables y orden por riesgo (90 §4.5, criterio 8).	
8	El comité revisa mensualmente el embudo y trimestralmente el equilibrio, con decisiones registradas (pregunta D2.09).	

11

Aprobación y verificación

Función	Rol en SEVEN-G	Nombre y cargo	Fecha	Firma o referencia
Prepara	Oficina de IA			
Aporta importes y consumo	Control de gestión			
Aporta límites y concentración	Responsable de riesgos de IA (segunda línea)			
Verifica el método (Enterprise)	Auditor de IA			
Aprueba la cartera	Comité de IA			Referencia del acta
Aprueba los casos de uso de Transformar y trasvases de su sobre	Consejo			DEC-AAAA-NNN

Separación de funciones: el miembro del comité que patrocina un caso de uso se abstiene en su priorización y no computa para el quórum de ese punto (30 §3.3).

12

Control de versiones

Documento cumplimentado

Versión	Fecha	Autor	Cambios

Plantilla

Versión	Fecha	Cambios
0.1	19-09-2026	Primera versión. Recoge los resultados de C3 del documento 14: sobres, priorización con fórmula para hoja de cálculo, capacidad, límites y concentración, equilibrio, calendario, semáforo de programas y plan de regularización (14 §11; 90 §5).