

San José, 30 de enero de 2019

00828-SUTEL-DGO-2019

Señores
Miembros del Consejo
Superintendencia de Telecomunicaciones

Estimados señores:

Asunto: Ajustes al Informe sobre el avance de los proyectos del Plan Operativo Institucional 2018.

Mediante el oficio 00701-SUTEL-DGO-2018 del 25 de enero anterior, la Dirección General de Operaciones remitió al Consejo el *"Informe de ejecución de proyectos del Plan Operativo Institucional 2018"*. Al respecto, el Consejo de la Sutel solicitó una serie de ajustes que se incluyeron en el informe adjunto:

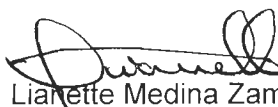
- a) Se ajustaron las tablas del ítem "Agenda regulatoria 2018"
- b) Se atendieron los comentarios de Hannia Vega, miembro del Consejo de Sutel, remitidos mediante correo electrónico.
- c) Se ajustó la calificación del proyecto "FP032018. Campaña de ciber seguridad", a 75% de acuerdo con la aplicación de la evaluación de proyectos y al avance sobre las metas reportadas.

Además, se realizó la revisión integral del informe con la asesora del Consejo Rosemary Serrano, de acuerdo con las instrucciones emitidas previamente.

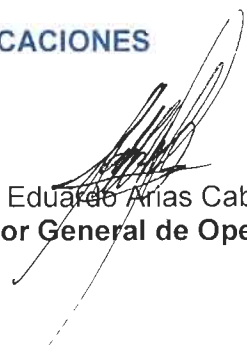
Atendiendo a su solicitud, se adjunta el informe con los cambios requeridos.

Atentamente,

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES



Lianette Medina Zamora
**Jefa de Planificación, Presupuesto y
Control Interno**



Eduardo Arias Cabalceta
Director General de Operaciones

EAC/LMZ/SJD
No de gestión FOR-SUTEL-DGO-PLA-POI-00080-2018

San José, 30 de enero de 2019

00828-SUTEL-DGO-2019

CONSIDERANDO QUE:

1. Las Normas Técnicas sobre presupuesto público Resolución R-DC-024-2012 y sus reformas, en el apartado 4.5.5 establece la obligatoriedad de las instituciones de presentar a la Contraloría General de la República informes semestrales acumulativos referidos a la gestión física, financiera y presupuestaria, con fecha límite el 16 de febrero de cada año.
2. Como parte del proceso de rendición de cuentas, se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados del Plan Operativo Institucional -tanto a nivel institucional como programático- del 2018.
3. La Dirección General de Operaciones en cumplimiento de la normativa vigente remite al Consejo el oficio 00828-SUTEL-DGO-2019, del 30 de enero de 2019, mediante el cual se presenta el *"Informe de ejecución de proyectos del Plan Operativo Institucional 2018"*.
4. De acuerdo con el artículo 73 inciso q) y el artículo 82 inciso c) de la ley 7593, el Consejo de la Sutel debe presentar a la Junta Directiva de Aresep para aprobación lo relacionado con los Planes Operativos Institucionales.

SE ACUERDA:

1. Dar por recibido el oficio 00701-SUTEL-DGO-2019, del 25 de enero de 2019 y aprobar el oficio 00828-SUTEL-DGO-2019 del 30 de enero de 2019 mediante el cual la Dirección General de Operaciones presenta al Consejo el *"Informe sobre el avance de los proyectos del Plan Operativo Institucional 2018"* y sus respectivos ajustes.
2. Remitir para aprobación de la Junta Directiva de la ARESEP el oficio 00828-SUTEL-DGO-2019 del 30 de enero de 2019, mediante el cual la Dirección General de Operaciones presentó al Consejo el *"Informe sobre el avance de los proyectos del Plan Operativo Institucional 2018"*. Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el literal q) del artículo 73 y el literal c) del artículo 82 de la Ley 7593.



Informe sobre el avance de proyectos Plan Operativo Institucional (POI) 2018

Elaborado por: Sharon Jiménez Delgado, Profesional 5 en Planificación

Revisado por: Lianette Medina Zamora, jefa Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno

Aprobado por: Eduardo Arias Cabalceta, Director General de Operaciones.

Enero, 2019

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES.....	5
1.1. ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS RELEVANTES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	5
1.3 OBJETIVO DEL INFORME	14
1.4 MARCO JURÍDICO, NORMATIVO Y REGULATORIO	14
1.5 METODOLOGÍA EMPLEADA.....	14
1.5 NOMENCLATURA UTILIZADA	16
1.7 ALCANCE Y LIMITACIONES	17
CAPÍTULO 2: MODIFICACIONES AL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018	18
2.1 PRIMERA MODIFICACIÓN AL POI 2018.....	18
2.2 SEGUNDA MODIFICACIÓN AL POI 2018	21
2.3 TERCERA MODIFICACIÓN AL POI 2018	21
2.4 PORTAFOLIO FINAL DE PROYECTOS, DESPUÉS DE LOS AJUSTES.....	22
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 2018.....	23
3.1 RESULTADOS GENERALES.....	23
3.2 EVALUACIÓN SEGÚN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	25
3.3 PROYECTOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	49
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y ACCIONES DE MEJORA	53
4.1 CONCLUSIONES GENERALES	53
4.2 CONCLUSIONES SOBRE EL AVANCE DE LAS METAS DE LOS PROYECTOS.....	55
4.3 ACCIONES DE MEJORA	56
ANEXO 1:	57
APÉNDICES	64

Introducción

Este informe corresponde al periodo 2018 y se presenta a conocimiento y aprobación del Consejo de la Sutel y posteriormente, de la Junta Directiva de la Aresep. De esta manera se cumple con las funciones y los objetivos que establece la normativa vigente.

La SUTEL elabora el Plan Operativo Institucional (POI), como herramienta de planificación que orienta la determinación y ejecución de los proyectos institucionales, de manera que los objetivos estratégicos se transformen en tareas y metas medibles a corto plazo.

En cumplimiento de la normativa y lineamientos de la Contraloría General de la República (CGR), señalados en la resolución R-DC-24-2012 y sus reformas, se establece una fase de evaluación semestral y anual mediante la valoración cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de objetivos, metas y resultados alcanzados en el ejercicio presupuestario del 2018.

Para el periodo 2018, el Consejo de la Sutel aprobó mediante el acuerdo 005-064-2017, del 11 de setiembre de 2017, un total de 8 proyectos que conforman el POI, que la Junta Directiva de la Aresep aprobó, mediante acuerdo 07-52-2017, del 26 de setiembre de 2017, por un monto de \$745.9 millones, a ser financiadas a través de las tres fuentes de financiamiento a saber: Regulación, Espectro y Fonatel.

Siendo el POI un instrumento de planificación y ejecución para el cumplimiento de las obligaciones de Sutel fue necesario presentar tres modificaciones al POI 2018 (que se detallan en el capítulo 2 de este documento).

La primera propuesta fue una revisión y reorganización sustancial del POI que fue aprobada por el Consejo con el acuerdo 009-015-2018 del 21 de marzo y por la Junta Directiva de ARESEP según acuerdo 09-24-2018 del 17 de abril de 2018. Mediante la primera modificación de proyectos se varía la cantidad de proyectos y los recursos asignados, en la segunda y la tercera modificaciones no afectaron el monto total del POI.

El Plan Operativo de la Sutel 2018, con las modificaciones propuestas, alcanza un total de 15 proyectos, en consecuencia, el costo total ha sido ajustado a un total de \$554.951.720,00.

Los resultados obtenidos en el cumplimiento del POI 2018 reflejan los esfuerzos institucionales por cumplir las metas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 y se enfocan en los siguientes objetivos estratégicos:

- Promover la competencia,
- Proteger y empoderar a los usuarios de telecomunicaciones,
- Promover la inversión para mejorar la competitividad,
- Ampliar la cobertura y acceso a servicios de telecomunicaciones, y
- Fortalecer la organización para la gestión interna.

En concordancia con lo anterior y en cumplimiento de los objetivos del PEI, cabe mencionar que el POI 2018 dio énfasis en la ejecución de proyectos para la consecución de los objetivos en el área sustantiva (un 100% del presupuesto asignados a proyectos) y especialmente en lo relacionado con el acceso y servicio universal, que concentra el 37.6% de los recursos del POI con 4 metas.

En cuanto a las actividades de apoyo, que corresponde a fortalecer la organización con acciones en los procesos de gestión administrativa, no tiene presupuesto asignado, y el cumplimiento de las dos metas están vinculadas a esfuerzos internos de la organización.

En el proceso de evaluación se consideraron los siguientes insumos:

- El POI 2018 y sus modificaciones para todas las fuentes de financiamiento.
- Aplicación de los criterios de evaluación preestablecidos de modo tal que permitan visualizar el avance en la ejecución de los proyectos incluidos en el POI 2018.
- Documentación del proceso de ejecución de las metas mediante la utilización de instrumentos de seguimiento y evaluación, cuyo propósito está dirigido a estandarizar entre las áreas, la medición de los resultados y facilitar la cuantificación del avance en los resultados finalmente obtenidos.

En cuanto a la gestión de la planificación operativa, aprobada mediante los acuerdos 009-015-2018 del 21 de marzo del Consejo de la Sutel y 09-24-2018 del 17 de abril de la Junta Directiva de la Aresep; se alcanzaron el 88% de las 36 metas propuestas para el 2018; en términos financieros se pagó \$2.132.117.221 lo que equivale al 89% de lo programado.

Estos insumos son la base del informe de resultados de la evaluación anual 2018. Se establece en la introducción el fundamento del informe, seguido por los aspectos generales más relevantes y los lineamientos que sustentan el proceso de evaluación. Posteriormente, se señalan los resultados de la evaluación y las conclusiones y acciones de mejora.

Capítulo 1: Aspectos Generales

1.1. Análisis de los cambios relevantes para la ejecución de proyectos

Antes de presentar los resultados de la evaluación correspondiente al 2018, se señalarán algunos aspectos que pueden incidir en la planificación y ejecución de las metas del POI del primer semestre del año 2018.

1.1.1 Cambios a lo interno de la institución

El Consejo de la SUTEL, mediante acuerdo 001-002-2018¹ nombró a la señora Hannia Vega Barrantes, como presidenta. Como parte del proceso de elección se aprobó una propuesta de plan de trabajo denominada “Afinemos el Lápiz 3.0”. En dicho documento se plantean 5 ejes estratégicos de trabajo institucional, a saber: Usuarios, Infraestructura, Competencia, Acceso universal e Innovación, y que han sido incorporados a los lineamientos institucionales orientadores de la gestión de la organización y de definición de los proyectos a ejecutar en el periodo 2018.

Estos 5 ejes conformarán los pilares de la Agenda Regulatoria Institucional, con un piloto en el 2018 y una Agenda Regulatoria a definir en el año 2019, luego de un proceso participativo con el sector para la definición de las metodologías a seguir.

Las Direcciones Generales prepararon las respectivas gestiones de cambios para los proyectos y se incorporaron al POI 2018 otros nuevos, que fueron necesarios de implementar producto de la alineación con los ejes estratégicos acordados, los cuales en algunos casos son plurianuales.

Adicionalmente, este ejercicio permitió identificar la planeación ordinaria para la SUTEL, que tienen recursos asignados en la organización y forman parte de la rutina de gestión institucional.

Este proceso finalizó con el envío del acuerdo 009-015-2018 del 21 de marzo de 2018 del Consejo de la Sutel que contenía las modificaciones al Plan Operativo 2018. Posteriormente, la Junta Directiva de la Aresep lo aprobó mediante acuerdo 09-24-2018 del 17 de abril de 2018.

Sobre esa base se elaboró el POI 2019 para el Presupuesto Ordinario, el cual se presenta a continuación.

1.1.2 La agenda regulatoria 2018

El objetivo de la Agenda Regulatoria es dar a conocer y ser una guía de acciones para el sector sobre la manera como la entidad responde a las prioridades y dinámica del sector de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, y promover la participación de los diferentes grupos de interés para fomentar un mercado competitivo en el que se garantice los derechos de los usuarios y la universalización de los servicios.

¹ Acuerdo tomado en la sesión extraordinaria 002-2018 celebrada el 11 de enero del 2018

Mediante el acuerdo 008-003-2018 del 17 de enero de 2018 se nombra el equipo que se encargará del proyecto. Posteriormente, con el acuerdo 013-006-2018 BIS del 31 de enero de 2018, se aprobó el Plan de trabajo y el cronograma de trabajo. El detalle de este proyecto se encuentra en el apartado 3.2.2 correspondiente a la evaluación del objetivo estratégico 2.

El planteamiento incluye la generación de Metodologías de gestión de Agenda Regulatoria, la propuesta de una Agenda para el año 2019 y la rendición de cuentas sobre la Agenda Regulatoria 2018. Todos los entregables, se han compartido con los diversos actores del sector con el fin de garantizar un proceso participativo.

- **Alineamiento de proyectos según los ejes prioritarios**

De acuerdo con los ejes estratégicos definidos en “Afinemos el Lápiz”, los proyectos se clasifican en:

a) Usuarios:

“Debemos mejorar la calidad y los espacios de interacción que están dirigidos a los usuarios de los servicios de la SUTEL, sean estos los consumidores (particular interés el impulso de web la herramienta mapas de cobertura, los informes sobre evaluaciones de la calidad de los servicios, así como las herramientas que favorecerán la toma de decisiones del usuario a futuro, el comparador de precios, el cual en este momento ya está en etapa de pruebas finales); los proveedores y operadores de telecomunicaciones, la rectoría, u otros”².

Los proyectos relacionados con esta temática son:

Agenda Regulatoria: Eje Usuarios			
Fuente financiamiento	POI-2018		
	Proyectos relacionados		Monto en ¢
Regulación de las telecomunicaciones	MP032018	Plataforma digital para la consulta de los usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL)	44 800 000,00
	QP032018	Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones	-
	MP022018	Campaña de educación sobre la herramienta "Mi Comparador" como insumo para la decisión de contratación de servicios de telecomunicaciones	175 000 000,00
	CP022018	Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel	Recursos internos
	QP022018	Atención de posiciones sobre la audiencia del proyecto de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final	Recursos internos
	TP012018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.	-

² Afinemos el lápiz, pg. 3

b) Infraestructura:

“El mandato de ley es claro y la necesidad evidente, debemos priorizar la tarea y liderar técnicamente las soluciones para que el país cuente con la infraestructura óptima, y con ello los operadores amplíen el acceso, cobertura, calidad y servicios de alta velocidad y los consumidores obtengan mayor diversidad de ofertas comerciales. Especial atención se encuentra en el régimen de Acceso, Uso e Interconexión de Redes de Telecomunicaciones y la promoción de uso compartido de infraestructura, la atracción de inversión por medio del despliegue redes.”³

Los proyectos relacionados con este eje prioritario son:

Agenda Regulatoria: Infraestructura			
Fuente financiamiento	POI-2018		
	Proyectos relacionados		Monto en ¢
Regulación	CP032018	Verificación del Plan de Desarrollo de Red (PDR)	Rec. Internos
Espectro radioeléctrico	EP032018	Fomentar el uso eficiente del espectro como catalizador para la promoción de la competencia y la diversidad y calidad de los servicios.	126 732 900,00

c) Competencia:

“Dentro de este contexto a la SUTEL como institución pública le toca por un lado, trabajar en los procesos (internos y externos) y asumir en forma transparente y participativa el cumplimiento de los requisitos obligatorios del país en materia de regulación económica y competencia, y por otro, dar prioridad al reforzamiento de los procesos internos en áreas tales como: indicadores, definición y seguimiento de mercados, empoderamiento del usuario, esquema de prestación de servicios mayoristas, entre otros de manera tal que se generen las propuestas para que la SUTEL cuente con la estructura formal que potencie su rol de Autoridad sectorial de competencia y con ello cumpla de forma oportuna con el nuevo modelo.”⁴

No hay proyectos POI 2018 relacionados con este objetivo; en este sentido, los proyectos relacionados son operativos.

d) Acceso de servicio universal

“La legislación consolidó un modelo de servicio universal de telecomunicaciones cimentado en dos elementos; la competencia y el acceso universal. El mayor reto de SUTEL para este año es la consolidación y evolución del FIDEICOMISO (s), así como mejorar su ejecución.

Esta situación debe asumirse como una oportunidad de mejora respecto al modelo originalmente definido y aprovechar el conocimiento acumulado para dinamizar esta materia. Para ello, se propone impulsar una propuesta robusta que sirva de plataforma para asumir el reto. Este componente debe estar vinculado con la propuesta de trabajo a realizarse de cara al cumplimiento del PNDT.”⁵

³ Afinemos el lápiz, pg. 3-4.

⁴ Afinemos el lápiz, pg. 4

⁵ Afinemos el lápiz, pg. 4

Los proyectos relacionados con este eje prioritario son:

Agenda Regulatoria: Acceso de servicio universal			
Fuente financiamiento	POI-2018		
	Proyectos relacionados		Monto en ¢
Contribución Parafiscal	FP012017	Desarrollo de instrumentos metodológicos para la definición y actualización de parámetros de consumo para el desarrollo de programas y proyectos financiados a través del Fonatel	55 500 000,00
	FP022017	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	75 000 000,00
	FP012018	Continuidad de los Programas y Proyectos por medio de la Selección de Banco para la constitución de un nuevo Fideicomiso como instrumento para la gestión de los proyectos y programas que se ejecuten con los recursos de FONATEL.	Rec. Internos

e) Innovación

De acuerdo con el acuerdo del Consejo citado, este lineamiento se concentra más a lo interno de la institución y pretende mejorar los procesos, simplificar los trámites y potenciar el conocimiento mediante el intercambio de experiencias de funcionarios de las diferentes direcciones.

“Dentro de este contexto se promueve un diálogo abierto, constructivo, propositivo que permita validar las mejoras estructurales y potencien procesos acordes a las necesidades de hoy, a la vez que permitan a los funcionarios intercambiar su conocimiento en áreas afines y novedosas”.⁶

Existen tres proyectos asociados a este lineamiento:

Agenda Regulatoria: Innovación			
Fuente financiamiento	POI-2018		
	Proyectos relacionados		Monto en ¢
Comunes a todas las fuentes	CP012018	Desarrollo de la metodología y procedimiento para definir la Agenda Regulatoria.	Recursos internos
	OP012018	Banco de proyectos Sutel	
	OP022018	Revisión y elaboración de propuesta de ajuste al RAS y RIOF, de cara a la evolución del mercado.	

⁶ Afinemos el lápiz, pg. 6

1.1.3 Condiciones generales del entorno macroeconómico local e internacional en el 2018

Este apartado toma en consideración la información contenida en el Programa Monetario 2018-2019 emitido por el Banco Central de Costa Rica (BCCR)⁷ según la actualización más reciente.

- *Contexto internacional*

Las cifras el Fondo Monetario Internacional (FMI) estiman que la economía mundial registró en el primer semestre del 2018 un aumento moderado impulsado básicamente por el consumo, la inversión y el comercio mundial. LA OCDE en mayo pasado estimó para el 2018 un 3,8% de crecimiento mundial.

Algunos aspectos que contribuyen a esa tendencia son:

- Crecimiento en el primer trimestre del 2018 de Estados Unidos de un 2% anual.
- Crecimiento del 6,8% anual por parte de China según la medición al primer trimestre 2018.
- Recuperación de Brasil con un crecimiento del 1,2% anual al primer trimestre del 2018.
- Aunque se registra una desaceleración en la zona del euro, el crecimiento anual de esa región al primer trimestre 2018 fue del 2,5%.

- *Contexto nacional*

- a. Producción y empleo

Según las cifras del Programa Monetario 2018-2019 del Banco Central de Costa Rica (BCCR), la actividad productiva nacional creció en un 3,1% al primer semestre del año (tasa de crecimiento real del PIB anual). Dicha tasa resulta 0,6 puntos porcentuales a los registrados un año atrás, reflejando una desaceleración en el crecimiento.

Esta desaceleración económica obedece a la contracción de la demanda externa e interna. En el caso de la demanda interna, se registra una desaceleración en especial en el consumo de hogares, que al cierre del primer semestre del 2018 registró un incremento del 2,9% anual, pero 0,2 puntos porcentuales menos que lo registrado un año atrás. La menor compra de bienes importados, de servicios financieros y bebidas fuera del hogar fueron de los rubros que mayormente registraron contracciones. Esto en general es el reflejo de un menor ingreso disponible y de un menor crecimiento del crédito para consumo.

El gasto en consumo del Gobierno si bien registró un incremento del 1,8% a la misma fecha, un año atrás registraba un incremento del 3,6%. Esto, según el informe del Banco Central obedece a una menor contratación de plazas y a la desaceleración de compra de servicios y mantenimiento. Es claro que esto tiene también consecuencias sobre la capacidad de gasto de la economía y los niveles de ocupación.

⁷ Aportes de la jefa de la Dirección General de Mercados Cinthya Arias Leitón.

La formación bruta de capital o inversión registró una caída del 0,5%, siendo que el resultado no se vio más afectado pues la inversión en obras no residenciales y algunos proyectos constructivos como el mejoramiento del sistema de distribución eléctrica, infraestructura educativa y acueductos y alcantarillados sanitarios, sostuvieron el indicador de registrar una mayor caída.

En cuanto a las actividades económicas que registraron en el primer semestre del 2018 un crecimiento superior al registrado al mismo momento del 2017 fueron: Construcción (3,3% vs 1,7%); Información y comunicaciones (5,0% vs 4,8%) y Enseñanza y Salud (2,9% vs 2,7%). Por su parte, las actividades que muestran desaceleraciones importantes fueron: Industria Manufacturera (3,1% vs 3,4%); Agropecuaria (1,7% vs 5,5%); Comercio (2,4% vs 3,5%); Intermediación financiera y seguros (4,3% vs 7,5%) y Servicios profesionales y apoyo a empresas (4,5% vs 7,6%).

En cuanto al nivel de desempleo, este se elevó según las cifras al primer trimestre del 2018 a un 10,3%.

Es destacable que el sector en el que se ubican las telecomunicaciones registró un incremento del 5,0% el cual es similar al de un año atrás (4,8%), a pesar de las restricciones que se vieron reflejadas en menores tasas de consumo interno.

b. Comercio Exterior

Durante el 2018 la demanda externa por bienes y servicios costarricenses en el exterior (exportaciones) registró un incremento del 3,5% al cierre del primer semestre del 2018. No obstante, un año atrás esa misma medición resultaba en un 6,8%. Este comportamiento fue el resultado de la moderación en las ventas de equipo e implementos médicos, la caída en la oferta de banano y la reducción en las ventas de servicios empresariales e informáticos. No obstante, lo anterior, las exportaciones de productos alimenticios y farmacéuticos registraron una recuperación importante.

La menor demanda también se vio reflejada en una contracción en el crecimiento de las importaciones de bienes y servicios que solo crecieron 1,2% frente al 3,6% de incremento registrado un año atrás.

c. Indicadores de las finanzas públicas

El Sector Público Global Reducido generó a junio del 2018, un déficit financiero equivalente a 2,4% del PIB, lo cual resulta ser 0,3 puntos porcentuales por encima del registrado un año atrás.

Este resultado se da como consecuencia de un deterioro en las finanzas del Gobierno Central (déficit del 2,8% del PIB frente a 2,5% en el año anterior).

El gasto del sector público se expandió en el último año en especial en el pago por el servicio de intereses (20,1%), transferencias corrientes (6,8%) y remuneraciones (5,8%). En materia de ingresos del sector público, el rubro que mayormente cayó fue el de impuestos de aduanas que se redujo en un 3,4%. No obstante ingresos derivados de los impuestos de renta y utilidades y ventas internas, registraron una desaceleración notable (2,0% de crecimiento vs 12,9% un año atrás en el caso de renta y utilidades).

Todo lo anterior ha llevado a que en el caso del Gobierno Central la razón de deuda al PIB alcance en el primer semestre del 2018 un 49,8%, versus 45,8% de un año atrás.

El balance neto de estas operaciones, las del Banco Central y del resto del sector público no financiero, incrementó el saldo de la deuda del Sector Público Global a 66% del PIB siendo este uno de los principales elementos que generan vulnerabilidad económica.

d. Agregados monetarios, tasas de interés y tipo de cambio

Con el fin de reducir las presiones inflacionarias derivadas de la expansión de liquidez (emisión monetaria, créditos, etc.), el Banco Central ha ejercido un mayor control de los agregados monetarios y crediticios.

No obstante, lo anterior, la existencia de una economía bastante dolarizada como consecuencia de una mayor inserción en los mercados internacionales ha tenido como efecto un incremento en los créditos y en alguna medida en los ahorros en moneda extranjera. En el caso de los créditos destaca que el 68% de los créditos en US\$ son asignados a personas cuya principal fuente de ingresos es en colones, lo cual genera vulnerabilidad del sistema financiero.

Ante esta situación el BCCR aumentó la Tasa de Política Monetaria⁸ (TPM) aumentó en 25 puntos base en febrero del 2018; no obstante, las entidades financieras no modificaron sus tasas pasivas, pero sí las activas.

La menor colocación de créditos en el período también ha estado asociada a temas de incertidumbre.

La depreciación del colón respecto del dólar llegó 0,33%, acumulado a julio y de 0,87% acumulado anual según el tipo de cambio promedio en el mercado de monedas MONEX. Esto significa que el comportamiento del tipo de cambio ha sido bastante estable.

e. Precios

La inflación para el primer semestre del 2018 fue del 2,10% medida como la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor.

⁸ La Tasa de Política Monetaria (TPM) se define como la tasa de interés objetivo del BCCR, utilizada como referencia para conducir el costo de las operaciones a un día plazo en el Mercado Integrado de Liquidez dentro de un corredor formado por las tasas de interés de sus facilidades permanentes de depósito y crédito. Es determinada por la Junta Directiva de esta Entidad.

f. Proyecciones macroeconómicas del BCCR

Según la más reciente revisión del Programa Monetario 2018-2019 del BCCR, la siguiente tabla resume algunos de los resultados esperados para el cierre del 2018 y proyecciones 2019:

Variable	2017	2018	2019
PIB (miles de millones de colones)	32.799	34.589	36.922
Tasa de crecimiento real del PIB	3,3%	3,2%	3,4%
Tasa de desempleo	9,4%	10,3%	n.d.
Inflación	2,6%	3% +/- 1 punto porcentual	
Déficit del Sector Público Global (% PIB)	-5,6%	-6,7%	-6,9%
Déficit del Gobierno Central (% PIB)	-6,2%	-7,2%	-7,5%

Fuente: Programa Monetario del Banco Central. Junio 2018

g. Comportamiento del sector telecomunicaciones en el 2017

Según las cifras de la SUTEL, la industria de las telecomunicaciones continúa presentando un comportamiento dinámico en el país. Los ingresos generados alcanzaron un total de ¢807.296 millones, lo que representa un aumento del 4,2% con respecto al 2016. Este monto representó un 2,5% del PIB costarricense de ese año.

Cabe destacar que las redes móviles (voz y datos) generan el 69% de los ingresos totales del sector de telecomunicaciones. En segundo lugar, como actividad generadora de ingresos se encuentra el servicio de internet fija, que aporta el 16% de los ingresos del sector del año 2017.

En general, los usuarios de la telefonía móvil siguen creciendo. Para el año 2017 estos se incrementaron en un 6%. No obstante, es importante destacar que entre el 2008 y el 2017 la tasa de crecimiento anual compuesta de este indicador es del 19% anual. Además, la modalidad prepago continúa siendo la más requerida por los costarricenses (77%).

Siempre dentro de este grupo de servicios móviles, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) es el operador con la mayor cantidad de usuarios en voz móvil (52%), en tanto que Claro, Telefónica y dos operadores móviles virtuales, se dividen el restante 48% del mercado.

En la telefonía fija, los ingresos por el servicio VoIP experimentaron un incremento tanto en ingresos (9%) como en usuarios (18%). Este es un servicio que cada vez cuenta con una mayor cantidad de usuarios de redes fijas y se convierte en un mercado que poco a poco gana terreno con respecto a la telefonía tradicional básica.

Los abonados de televisión por suscripción aumentaron un 1,2% en el 2017, alcanzando un total de 831.907 suscriptores. El servicio de suscripción por cable es el que más usuarios dispone (68%), seguido del satelital (29%) y el IP y multipunto (3%).

Las siguientes ilustraciones muestran los principales resultados registrados en el sector de telecomunicaciones al 2017, destacando en especial la transformación en los gustos y preferencias del consumidor, el cual cada vez se orienta en mayor medida al uso de los datos, en especial los móviles.

Figura 1. Resultados comparativos del sector telecomunicaciones



1.1.4 Afectación del entorno en Sutel:

El entorno en el que se desarrolla la Sutel tiene un componente de alto dinamismo e innovación; por ello, los proyectos están altamente vinculados a los precios internacionales.

El tipo de cambio es la principal variable que afectó los precios de las contrataciones y, por ende, en la ejecución de los proyectos. Donde la diferencia entre los costos proyectados en el Presupuesto Ordinario⁹ (¢593.57) y los precios del mercado (¢620 en su punto más alto) generaron no solo modificaciones presupuestarias por tipo de cambio, sino incertidumbre en el desarrollo (y pago) de algunos proyectos que se vieron afectados por esas variaciones.

Las restricciones en recurso humano en la Sutel también han pasado la factura al desarrollo de los proyectos, estas limitaciones que afectan los procesos ordinarios, impactan aún más los proyectos que requieren de personal dedicado a esas labores.

Por último, la improbación del Canon de Regulación 2019 afectó la continuidad de algunos proyectos ordinarios 2018; por ejemplo, el Facturador del Canon de Regulación, el cual ahora depende de un presupuesto extraordinario para obtener los recursos del próximo año con el consecuente impacto al desarrollo del cronograma.

1.3 Objetivo del informe

Evaluar, como parte de la rendición de cuentas, el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados del Plan Operativo Institucional -tanto a nivel institucional como programático- para el 2018.

1.4 Marco jurídico, normativo y regulatorio

En el Anexo 1, se presenta un resumen de las líneas estratégicas, los objetivos, el marco jurídico y otros aspectos de interés que rigen el actuar de la Superintendencia.

1.5 Metodología Empleada

Este informe se elaboró considerando como parámetro la metodología propuesta por la Dirección de Estrategia y Evaluación de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, producto del Protocolo de Atención entre SUTEL y esa entidad¹⁰, que fue presentada para valoración por parte de la Junta Directiva de la ARESEP.

Los criterios utilizados para la elaboración de este informe, se basa en el enfoque de Administración de proyectos y la metodología asigna pesos relativos de acuerdo con las fases realizadas para el desarrollo del proyecto y el logro del objetivo.

⁹ Acuerdo 009-011-2018 del 28 de febrero de 2018, "Instructivo para la Formulación de los Cánones y Presupuesto Inicial 2019". El Presupuesto Ordinario 2018 fue aprobado por la CGR mediante el oficio DFOE-IFR-0493 del 01 de diciembre de 2017.

¹⁰ Aprobado por el Consejo mediante el Acuerdo 002-090-2017 del 15 de diciembre de 2017 y remitido a la Aresep mediante oficio 10270-SUTEL-SCS-2017 del 19 de diciembre 2017, sin que a la fecha se cuente con una respuesta sobre la propuesta enviada.

El criterio de los Directores de Área, funcionario responsable del proyecto y en algunos casos del equipo involucrado en la ejecución de los proyectos, fue valorado dentro de las justificaciones del avance de cada uno de los objetivos.

La metodología utilizada, cuando se evalúan proyectos que tienen recursos financieros del presupuesto, se utiliza una valoración porcentual entre cuatro etapas, cuyo peso relativo¹¹ es producto de las fases necesarias para su conclusión:

Tabla 1
Criterios de medición de proyectos
que tienen recursos en el presupuesto

Fase	Proceso	Criterio de medición de avance	Puntaje Individual
I.	Inicio	1. Cuenta con acta constitutiva de proyecto.	5%
		Total	5%
II.	Planeación	2. Tiene un plan de trabajo del proyecto que incluya: Cronograma, plan de adquisiciones, equipo de trabajo, matriz de comunicaciones y riesgos	7%
		CPI y SPI en verde :2 % de valor, en amarillo: 1% de valor, en rojo 0% de valor	3%
		Total	10%
		III.	Gestión de Adquisiciones
Se adjunto el cartel publicado al sitio de proyecto	8%		
Se adjunto la orden de compray/o inicio al sitio de proyecto	4%		
CPI y SPI en verde :2 % de valor, en amarillo:	3%		
Total	20%		
IV.	Ejecución	Se adjunto el plan de trabajo del contratista	10%
		CPI y SPI en verde : 9% de valor, en amarillo:	15%
		Se estan realizando los informes de avance	5%
		Se adjuntaron los entregables del proyecto	15%
		Se realizaron las evaluaciones trimestrales	5%
		Se cuentan con las aprobaciones requeridas en la gestión de cambios para los cambios en el cronograma	5%
		Total	55%
		V.	Cierre
Se cuenta con el documento de cierre de proyecto	5%		
Se realizó la evaluación final	3%		
Total	10%		
		GENERAL	100%

En el caso de proyectos cuyas actividades son realizadas con recursos internos, y que dependen del esfuerzo de los funcionarios de la institución, estos se evalúan en cuatro fases (planeación, desarrollo de la actividad, presentación de resultados y cierre), de acuerdo con la siguiente Tabla:

¹¹ La Dirección General de Estrategia y Evaluación de la Autoridad Reguladoras de Servicios Públicos, ha indicado el porcentaje de valoración para cada etapa e ítems que la integran.

Tabla 2
Criterios de medición de proyectos
que se realizan con recursos propios

Fase	Proceso	Criterio de medición de avance	Puntuación
I.	Planeación	1. Cuenta con una guía de las actividades, tiempos requeridos y tiene definido el equipo ejecutor.	10%
		2. Están establecidos cuáles son los resultados esperados con el desarrollo de la actividad.	10%
		3. Se tiene definida la fecha de inicio de la actividad.	5%
		Total	25%
II.	Desarrollo de la actividad	5. Están definidos los requerimientos de información para el desarrollo de la actividad	5%
		6. Se llevó a cabo la recopilación de información requerida	5%
		7. Está en proceso de ejecución y análisis de la información	10%
		8. Está en Etapa de validación, discusión y análisis del informe	15%
		9. El informe final está aprobado	25%
		Total	60%
III.	Presentación de resultados	10. Presentación de resultados de equipo de trabajo a superior jerárquico	10%
IV.	Cierre	11. Comunicación de conclusión de actividad a DGO	5%
			100%

1.5 Nomenclatura utilizada

A cada uno de los proyectos les corresponde un código que los asocia con la Dirección o el equipo de trabajo al que pertenecen. Por ejemplo:



Financiamiento	Dirección	Cód. de proyecto
Regulación	Calidad	Q-x
	Mercados	M-x
	Tecnologías de Información	T-x
Espectro Radioeléctrico	Espectro	E-x
Comunes/ institucionales	Consejo, interdirecciones	C-x
	Operaciones	O-x

1.7 Alcance y limitaciones

Este informe considera los proyectos particulares que están contemplados en el POI 2018 vigente, y se enfoca en dos aspectos en particular:

- El cumplimiento a nivel de los objetivos planteados; y
- El desempeño de cada una de las direcciones involucradas para el desarrollo de los proyectos que tienen a cargo.

Capítulo 2: Modificaciones al Plan Operativo Institucional 2018

2.1 Primera modificación al POI 2018

Aprobada mediante acuerdo 009-015-2018 del Consejo de la Sutel, del 21 de marzo de 2018 y 09-24-2018 de la Junta Directiva de ARESEP, del 17 de abril de 2018.

Dirección General de Mercados

- MP012018. Captura y presentación de información geo referenciada de infraestructura para el soporte de redes públicas de telecomunicaciones:

Alcance: se reclasifica de proyecto POI a operativo.

Tiempo: en 2018 termina su última fase operativa y del 2019 y siguientes, pasa a ser parte del proceso regular de DGM.

Costo: Disminuye para 2018 menos \$50.000.000,00. Las fases de 2019 y siguientes, serán parte del mantenimiento usual de los sistemas.

- MP022017. Implementación de un sistema para evaluación de la calidad de interconexión (M-2)

Alcance: cierre del proyecto, por interposiciones legales de los operadores que afectaban su desarrollo.

Tiempo: cierre del proyecto de 2017.

Costo: No hay variaciones en el costo.

- MP032018. Plataforma digital para la consulta de los usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones / SIGITEL (M-3)

Alcance: El alcance se mantiene.

Tiempo: un año más de lo programado; inicio: 2017, fin: 2019.

Costo: incrementa en \$50.000.000,00.

- MP042018. Campaña de educación sobre la herramienta "Mi Comparador" como insumo para la decisión de contratación de servicios de telecomunicaciones

Alcance: proyecto nuevo.

Tiempo: inicio: 2018, fin: 2019.

Costo: \$350.000.000,00 (\$175.000.000,00 cada año).

Dirección General de Calidad

- QP012018. Adquisición de reportes sobre calidad de servicio con base en datos recopilados a través de herramientas colaborativas

Alcance: se reclasifica de proyecto POI a operativo.

Tiempo: en 2017 inició la fase operativa y del 2019 y siguientes, pasa a ser parte del proceso regular de DGC.

Costo: se mantiene sin cambios.

- QP022018. Atención de posiciones sobre la audiencia del proyecto de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final

Alcance: proyecto nuevo, presentar una propuesta de Reglamento sobre el Régimen de protección al usuario final.

Tiempo: 1 año (2018)

Costo: recursos propios.

- QP032018. Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones (Q-3)

Alcance: se mantiene sin cambios.

Tiempo: se extiende el cronograma por resolución de la CGR contra la contratación. (2017-2023)

Costo: retorna \$94.400.000,00 programados para ejecutar en el 2018. El monto total del proyecto (\$236.000.000,00) se mantiene invariable.

Proyectos institucionales

- CP012018. Desarrollo de la metodología y procedimiento para definir la Agenda Regulatoria

Alcance: se amplía, porque se generan las metodologías para la creación de la agenda regulatoria y no solo la Agenda

Tiempo: se extiende el cronograma a dos años. Inicio: 2017, fin: 2019.

Costo: no tiene recursos presupuestarios asociados.

- CP022018. Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel

Alcance: proyecto nuevo. Consiste en una herramienta que permita uniformar e inventariar los criterios y la información jurídica para evitar contradicciones sobre casos concretos analizados por las diferentes áreas.

Tiempo: 3 años; inicio: 2018, fin: 2020.

Costo: Recursos propios.

- CP032018. Verificación del Plan de Desarrollo de Red (PDR)

Alcance: proyecto nuevo. Verificación del contrato de uso y explotación del despliegue de redes móviles de los operadores Claro y Telefónica.

Tiempo: 1 año, 2018.

Costo: recursos propios.

Dirección General de Fonatel

- FP022017. Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL (F-2)

Alcance: Se mantiene.

Tiempo: se extiende a 3 años. Inicio: 2017, fin: 2019.

Costo: se mantiene. Costo total: \$75M; costo 2018: \$53M.

- FP032017. Campaña de sensibilización sobre el uso de herramientas en línea para la seguridad de la niñez y la adolescencia, en el marco de los Programas 1 y 2 de FONATEL

Alcance: se mantiene sin cambios. Por orden del Consejo, se reincorpora al POI.

Tiempo: 3 años. Inicio: 2016, fin: 2018.

Costo: el costo se mantiene sin cambios. Costo total del proyecto: ¢260M

- FP042017. Desarrollo e implementación de un Plan de Desarrollo Digital (PDD), que apoye la estrategia de acceso y servicio universal en Territorios Indígenas, según las metas del Plan de Proyectos y Programas de FONATEL, mismas que obedecen metas del PDNT

Alcance: se reclasifica de proyecto POI a operativo.

Tiempo: se mantiene el tiempo de duración.

Costo: el costo total del proyecto se mantiene. En 2018, devuelve ¢67.500.000,00.

- FP012018. Continuidad de los Programas y Proyectos por medio de la Selección de la entidad Bancaria para la constitución de un nuevo Fideicomiso como instrumento para la gestión de los proyectos y programas que se ejecuten con los recursos de FONATEL.

Alcance: proyecto nuevo. Elaborar la propuesta para la constitución de un fideicomiso.

Tiempo: 2 años. Inicio: 2018, fin: 2019.

Costo: recursos propios.

Dirección General de Operaciones

- TP012018. Plataforma de interoperabilidad e integración digital en línea de los procesos institucionales

Alcance: se amplía el alcance al integrar el proyecto “implementación de la contratación sobre expediente electrónico y confidencialidad de la información”.

Tiempo: 5 años. Inicio: 2017, fin: 2021.

Costo: devuelve los recursos (¢175M) en 2018, el valor total del proyecto no cambia.

- OP012018. Banco de proyectos SUTEL (gestión del portafolio de proyectos)

Alcance: proyecto nuevo. Diseñar una herramienta para administrar la gestión de iniciativas en Sutel.

Tiempo: 2 años. Inicio: 2018, fin: 2019.

Costo: en 2018, recursos propios. En 2019, ¢34.012.550,00.

- OP022018. Revisión y elaboración de propuesta de ajuste al RAS y RIOF, de cara a la evolución del mercado

Alcance: proyecto nuevo. Revisión y propuesta de nuevos reglamentos: RIOF y RAS.

Tiempo: 3 años. Inicio: 2018, fin: 2020.

Costo: costo total: ¢5M, costo 2018: recursos propios.

- OP022016. Plan Estratégico de información y documentación de la Sutel. Fase 2: Implementación de la estrategia

Cierre del proyecto, las metas planteadas fueron incluidas en el proyecto TI-1.

2.2 Segunda modificación al POI 2018

Aprobada mediante acuerdo 028-032-2018 del Consejo de la Sutel, del 30 de mayo de 2018 y 07-40-2018 de la Junta Directiva de ARESEP, del 09 de julio de 2018.

Dirección General de Calidad

- QP032018. Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones

El alcance, tiempo y costo planteados en la primera modificación para 2018 no varían; para 2019, debido a la resolución de la Contraloría General sobre la contratación se solicitó asignar recursos presupuestarios.

Lo anterior, debido a que la Contraloría General de la Republica emite la resolución R-DCA-0348-2018, en la cual se declaró con lugar el recurso de apelación en contra del acto que declara infructuosa la Licitación Pública 2017LN-000002-SUTEL, asociada a este proyecto.

Por lo cual, los plazos del cronograma de proyecto deben ajustarse para que muestren las metas y costos corregidos del proyecto:

Año 2018: Adjudicación e Inicio del desarrollo del Sistema WEB (Fase II). Costo ¢0.

Año 2019: Desarrollo, Implementación, Pruebas de Aceptación del Sistema WEB (continuación Fase II) e inicio Ejecución de la Fase III sobre el hospedaje del sistema Comparador WEB. Costo: ¢94,400,000 de conclusión de Fase II y ¢26.550.000 correspondiente a Fase III (II, III y IV trimestre del 2019)

Año 2020 al 2023: Continuación del servicio de hospedaje del Sistema Comparador WEB. Costo: ¢35,400,000 (2020); ¢35,400,000 (2021); ¢35,400,000 (2022) y ¢8,850,000 (I tri del 2023).

2.3 Tercera modificación al POI 2018

Aprobada mediante acuerdo 010-059-2018 del Consejo de la Sutel, del 6 de setiembre 2018 y 04-56-2018 de la Junta Directiva de ARESEP, del 21 de setiembre de 2018.

Dirección General de Operaciones

- OP022018. Revisión y elaboración de propuesta de ajuste al RAS y RIOF, de cara a la evolución del mercado

No varía el alcance ni el costo, las metas en el tiempo de ejecución del proyecto se modifican ya que el Consejo de la SUTEL solicitó que se actualicen los resultados de clima institucional, apartado que se incluye en la fase del diagnóstico del proyecto.

Al realizar el ajuste en la programación y en las metas, se desplaza para el 2019 el desarrollo de los entregables II al V del RIOF. Por tanto, la revisión y análisis del RAS se posterga para el 2019

y dependiendo de los resultados podría pasar al 2020, año en que también está prevista la implementación.

Así las cosas, las metas correspondientes a cada año son:

- 2018 RIOF: Fase I diagnóstico institucional
- 2019 RIOF: Fase II Propuesta, Fase III Ajustes al RIOF, Fase IV Aprobación, Fase V Implementación
- 2019 RAS: Fase I Identificación de aspectos de mejora y propuesta de ajuste, Fase II Aprobación y Fase III Implementación.
- 2020 RAS: continuación de la fase III. Implementación.

Este proyecto tiene la particularidad que en las fases de aprobación de las propuestas del RIOF y el RAS, deben ser conocidas y aprobadas por la Junta Directiva de la Aresep, lo que genera dependencia en el plazo de aprobación y podría eventualmente afectar la programación del proyecto y la fase de implementación.

2.4 Portafolio final de proyectos, después de los ajustes

Después de los ajustes, el POI de la Sutel para 2018 contiene 15 proyectos:

- 7 proyectos financiados con el Canon de Regulación de las Telecomunicaciones: 2 asignados a la Dirección General de Mercados, 2 asignados a la Dirección General de Calidad, 1 de Tecnologías de información, que se ejecuta a través de la Dirección General de Operaciones, 1 de la Unidad Jurídica y 1 liderado por los Asesores del Consejo, ambas bajo la dirección del Consejo.
- 4 proyectos financiados con la contribución parafiscal, asignados a la Dirección General de Fonatel.
- 1 proyecto financiado con el Canon de Espectro Radioeléctrico, asignado a la Dirección General de Calidad.
- 3 proyectos comunes a toda la institución, financiados por las tres (3) fuentes de financiamiento

En el apéndice A, se muestra el POI 2018 después de cambios para todas las fuentes de financiamiento.

De acuerdo con las modificaciones realizadas y la distribución de los dos proyectos comunes a todas las fuentes de financiamiento, el POI 2018, requiere un financiamiento de \$554.951.720,00. En la tabla 3 se muestra la distribución de los montos asociados a cada una de las fuentes y el porcentaje que representan en el presupuesto ordinario. En el caso de Fonatel, se utiliza de referencia el presupuesto sin las transferencias al Fideicomiso, que es el traslado de los fondos captados por la Contribución Especial Parafiscal al Fondo.

Tabla 3
Presupuesto del Plan Operativo Institucional 2018
Todas las fuentes de financiamiento

Financiamiento	Planeado			Modificado	
	Presupuesto total aprobado 2018	Presupuesto POI 2018	# proyectos	Presupuesto POI después de cambios	# proyectos
Regulación	8 618 064 373	454 200 000	5	219 800 000	7
Espectro	2 735 122 773	126 732 900	1	126 732 900	1
FONATEL	1 286 606 370	165 000 000	2	208 418 820	4
Comunes	NA	NA	NA	Recursos propios	3
Total	12 639 793 516	745 932 900	8	554 951 720	15

Capítulo 3: Resultados de la evaluación 2018

Conforme lo dispuesto en la normativa emitida por la Contraloría General de la República, la evaluación tiene como objetivo principal medir para el primer semestre de 2018, el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas, así como los resultados alcanzados como parte de las labores realizadas y el ejercicio presupuestario que se ha dado en la Sutel, por objetivo estratégico. Lo anterior en concordancia con lo planteado como parte del POI 2018.

El Plan Estratégico de la Sutel se divide en 5 objetivos estratégicos que tienen a su vez, proyectos y metas relacionados con cada una de las direcciones y unidades que componen la institución. El presupuesto aprobado para la ejecución de proyectos es de \$554.951.720,00 una vez contabilizados las modificaciones referidas en el capítulo anterior. Este contenido económico es necesario para viabilizar el cumplimiento de las metas establecidas en el POI 2018. Además del cumplimiento de las funciones complementarias a estas y que permiten cumplir las funciones que por Ley tiene definidas la Institución.

3.1 Resultados generales

Dentro de las prioridades del PEI, se encuentran: promover la competencia, proteger y empoderar a los usuarios de telecomunicaciones, promover la inversión para mejorar la competitividad, ampliar la cobertura y acceso a servicios de telecomunicaciones y fortalecer la organización para la gestión interna.

Como se muestra en el cuadro 1, hay tres objetivos que tienen un peso equitativo respecto a los recursos financieros asignados en el POI 2018 de la Sutel: el objetivo 4, relacionado con el Acceso y Servicio universal que concentra el 37.5% de los recursos; el objetivo 2 cuyos temas son derechos y protección de los usuarios con 31.5% del presupuesto POI y con un 31% el objetivo 1, relacionado con la promoción de la competencia; doce de los quince proyectos del POI se relacionan con estos objetivos.

El objetivo estratégico 3, relacionado con el desarrollo de actividades tecnológicas para promover la inversión del sector, no tiene recursos presupuestarios asignados, pero sí una meta vinculada con Sutel Digital, que se refiere al uso de tecnologías de información y comunicación para realizar procesos en línea y acercarse al usuario mediante trámites digitales.

Finalmente, en actividades de apoyo se destaca en el objetivo 5, que corresponde a fortalecer la organización con acciones en los procesos de gestión administrativa, que no tiene recursos presupuestarios asignados, pero sí 2 metas por realizar.

Cuadro 1
Metas y presupuesto asignado a proyectos
por Objetivo Estratégico

# OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Planeado en el POI			Ejecutado		
		Cantidad de metas	Monto planeado	% del total del presupuesto POI	% meta I semestre	% meta II semestre	Presupuesto pagado
1	Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.	3	171 532 900,00	31,0%	70%	100%	143 870 000,00
2	Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.	5	175 000 000,00	31,5%	53%	100%	174 988 640,00
3	Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.	1	-	0,0%	15%	28%	-
4	Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.	4	208 418 820,00	37,6%	67%	94%	129 709 600,00
5	Fortalecer la organización dirigiendo acciones hacia la mejora en los procesos de gestión administrativa (planificación, capital humano, gestión documental, Contratación y Financiera); sustentado en la calidad de servicios y en Tecnologías de información.	2	-	0,0%	31%	100%	-
Total :		15	€ 554 951 720,00	100%	54%	94%	€ 448 568 240,00

El detalle de los proyectos y su porcentaje de avance se puede observar en el Apéndice B “Matriz de avance de los proyectos del POI 2018”, donde se presenta para cada uno de los proyectos el porcentaje de avance para cada semestre, los recursos pagados y la última etapa del proyecto alcanzada.

El avance total de las metas de los proyectos POI 2018 es de 94%, incrementándose en un 27% respecto a la ejecución del 2017 que fue de un 67%. Es importante subrayar que las acciones emprendidas en materia de planificación y lideradas por el Consejo, están generando resultados, ya que es la primera vez que Sutel consigue ese porcentaje de desempeño en su historia.

Es la primera vez que la SUTEL logra una ejecución presupuestaria en proyectos de un 81% pagado; es decir, que del total del presupuesto asignado para la ejecución de proyectos POI se pagaron €448.568.240 al finalizar el año.

En el cuadro 2, se muestra el desempeño para el mismo periodo por año y la cantidad de proyectos que se desarrollaron en el POI.

Cuadro 2
Histórico de desempeño de proyectos POI
por semestre

Año	Cantidad de proyectos	% ejecutado		
		METAS FÍSICAS		PRESUPUESTO
		I SEMESTRE	II SEMESTRE	II SEMESTRE
2018	15	54%	94%	81%
2017	17	38%	67%	22%
2016	13	27%	69%	26%
2015	20	30%	76%	55%
2014	21	38%	75%	49%

3.2 Evaluación según objetivos estratégicos

Dado lo anterior, y considerando la importancia de hacer un análisis entre las acciones desarrolladas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales de conformidad con las metas propuestas en la planificación del periodo: se presentan a continuación los resultados de la evaluación según objetivo estratégico.

El indicador en verde representa las metas realizadas, es decir 80% de avance o más. El indicador amarillo son las parcialmente realizadas entre un 51-79% y, por último, las no realizadas se representan en rojo con un avance entre 0-50%. La escala de valoración es la misma que utiliza la Contraloría General de la República en la medición de sus informes del POI, como referencia de calidad en el desempeño. Los resultados por proyecto se observan en el apéndice C “Evaluación del avance obtenido sobre las metas, por dirección al 31 de diciembre de 2018”.

GRADO DE AVANCE		
de acuerdo con lo programado	Con riesgo de incumplimiento	Atraso crítico
+80%	51-79%	0-50%
Alta probabilidad de alcanzar las metas	Riesgo de no alcanzar la meta con un mínimo retraso	Alta probabilidad que el proyecto no logre la meta programada

3.2.1 Objetivo estratégico 1: Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.

Este objetivo está compuesto de 3 metas: un proyecto institucional, un proyecto de la Dirección General de Mercados y un proyecto de la Dirección General de Calidad en materia de Espectro Radioeléctrico; con un presupuesto planeado de ¢171.532.900,00.

Al 31 de diciembre de 2018, se ejecutaron el 100% de las metas formuladas para este objetivo. El detalle se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3
Detalle de metas y proyectos
Objetivo Estratégico 1

TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos asignados		ÁREA RESPONSABLE
			Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario	
Infraestructura	CP032 018	Verificación del Plan de Desarrollo de Red (PDR)	Informe presentado	100%	100%	Cierre	Recursos propios	-	Institucional
Usuarios	MP032 018	Plataforma digital para la consulta de los usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL)	Desarrollo de la herramienta	45%	100%	Finalizada fase 2 (proyecto plurianual)	44 800 000	20 370 000	DGM
Infraestructura	EP032 018	Fomentar el uso eficiente del espectro como catalizador para la promoción de la competencia y la diversidad y calidad de los servicios.	Estudios del proceso licitatorio de banda angosta	64%	100%	Cierre	126 732 900	123 500 000	ESPECTRO
TOTAL:				70%	100%		¢ 171 532 900,00	¢ 143 870 000,00	

Ejecución presupuestaria:

De los ¢171.000.000,00 presupuestados, al 31 de diciembre, se pagaron ¢143.870.000,00 lo que representa una ejecución del 84% de los recursos asignados. La diferencia se debe a que la adjudicación del proyecto MP032018 sobre SIGITEL se utilizaron menos recursos que los estimados inicialmente en el estudio de mercado, los recursos utilizados fueron ¢24.430.000 menos que los recursos programados y se utilizaron solo el 45% de los recursos previstos.

En el caso de la diferencia de Espectro, la reserva se realizó en colones en junio momento en que el dólar estaba en su punto más volátil por la totalidad del monto del proyecto, posteriormente se pagó en noviembre y de acuerdo con las órdenes del pago del ERP el tipo de cambio registrado fue ¢598.69.

Ejecución de las metas de los proyectos:

Sobre el desempeño de los proyectos, las direcciones informaron:

- **CP032018. Verificación del Plan de desarrollo de Red (100%)**

La meta programada era la presentación del informe sobre la verificación del plan de desarrollo de red.

Mediante acuerdo 002-021-2018, el Consejo de la SUTEL dio por recibido y aprobado el informe 02728-ACS-SUTEL-2018 del 16 de abril del presente año correspondiente al "Informe sobre las obligaciones de los Contratos de Concesión N° C-001-2011-MINAET y N° C-002-2011-MINAET" y las adendas 052-2015-TEL-MICITT y 053-2015-TEL-MICITT ambos del 15 de abril para el 2015.

El citado acuerdo fue ya comunicado al MICITT para que éste realice las gestiones correspondientes. La meta del proyecto era la presentación del informe y su envío al Ministerio.

- **MP032018. Plataforma de indicadores SIGITEL (100%)**

La meta planteada para el 2018 era el inicio del desarrollo de la herramienta; el proyecto es plurianual y culmina en 2019 con la implementación de la plataforma para los usuarios.

Se realizó la adjudicación del proveedor que actualmente está en la ejecución del proyecto. Se inició trabajando en equipo para llegar a tener los prototipos del diseño y actualmente se está con el desarrollo de las pantallas en la plataforma para proceder con las pruebas funcionales de estas.

El proyecto, que inicialmente estaba planeado para un costo total de ¢94.800.000,00 se adjudicó por ¢67.900.000,00 esta diferencia entre el precio adjudicado y el estimado con los estudios de mercado representó una disminución en el monto de ¢26.900.000,00.

De acuerdo con el desglose de pagos (cuadro 4), se ejecutó el 100% del primer entregable (20%) para el 2018 y con la eficiencia de ejecución, se adelantó un 25% del segundo entregable, y se realizó el pago de estos servicios.

Para el año 2018, de los ¢44.800.000,00 planeados originalmente se utilizaron ¢20.370.000,00; es decir, que ¢24.430.000,00 pueden considerarse parte del superávit de regulación.

Cuadro 4
Desglose de pagos proyecto SIGITEL

Descripción	% x pagar	Pagos	
		2018	2019
Informe, entrega y aceptación del primer entregable: Diseño de prototipos	20%	13 580 000,00	
Informe, entrega y aceptación del Segundo entregable: desarrollo y pruebas funcionales	40%	6 790 000,00	20 370 000,00
Informe, entrega y aceptación de la tercera entregable: puesta en marcha	40%		27 160 000,00
Total:	100%	20 370 000,00	47 530 000,00

- *EP032018. Fomentar el uso eficiente de espectro (100%)*

Es preciso indicar que este proyecto contempla dos metas:

- Estudios necesarios para la atención de la eventual instrucción del Poder Ejecutivo y PNDT para el inicio del proceso concursal para la asignación de Espectro (eventual concurso de Radiocomunicación de Banda Angosta).
- Contratación resultante del proceso de licitación para realizar un proceso concursal de espectro.

De acuerdo con la información suministrada por la Unidad de Espectro, los avances son:

1. *Estudios necesarios para la atención de la eventual instrucción del PE y PNDT para el inicio del proceso concursal para la asignación de espectro (eventual concurso de radiocomunicación de banda angosta).*

En relación con esta fase del estudio, es necesario aclarar que la Dirección General de Calidad, sometió al Consejo de la SUTEL la propuesta de los estudios preparatorios requeridos por el MICITT según oficios MICITT-OF-DVMT-310-2015, MICITT-OF-DVMT-311-2015 y MICITT-DVMT-OF-304-2016, para valorar la eventual instrucción, lo anterior fue aprobado y remitido al MICITT por medio del acuerdo 021-028-2016 de la sesión ordinaria 028-2016 del 25 de mayo de 2016, notificado el 8 de junio de 2016 por medio del oficio N° 03990-SUTEL-SCS-2016, el cual aprobó el oficio N° 03607-SUTEL-DGC-2016 y acuerdo 008-011-2018 de la sesión ordinaria 011-2018 del 28 de febrero del 2018, notificado el 7 de marzo del 2018 por medio del oficio N° 01710-SUTEL-SCS-2018, aprobó el oficio N° 1426-SUTEL-DGC-2018, según lo requerido por el MICITT. Igualmente, los equipos técnicos de ambas instituciones han realizado reuniones de trabajo para analizar dichos oficios, dadas las manifestaciones de prioridad indicadas por las autoridades del MICITT.

Tal y como consta en la gestión GCO-ERC-EBA-00864-2017, a través de los oficios mencionados en el punto anterior y a solicitud del MICITT, se realizó la determinación del precio del espectro, con apoyo de la DGM (ejercicio de flujo de caja descontado) y el método de subasta óptimo para el concurso (elegido por su facilidad, características y costo de implementación, el cual permitiría la mejor participación de los posibles participantes con base en su nula experiencia en estos procesos). Adicionalmente, se determinó el espectro que podría licitarse por el Estado, según los registros y las mediciones realizadas por SUTEL, así como todo el detalle que requirió el Poder Ejecutivo.

Así las cosas, esta tarea se encuentra al 100%, puesto que se realizaron los estudios necesarios y requeridos por el MICITT.

2. *Contratación resultante del proceso de licitación para realizar un proceso concursal de espectro.*

Esta contratación contemplará tres requerimientos:

- Contratación de servicios de logística, grabación y *streaming* durante la subasta.
- Propuesta de cartel para el proceso concursal de espectro, a realizar con recursos propios de la DGC.
- Contratación de una licencia de software para realización de subastas.

Esta actividad dependía directamente de la recaudación del ingreso del canon de reserva de espectro, por lo que fue necesario previo a iniciar la contratación hacer los análisis de ingresos conforme al presupuesto, para determinar si el proyecto podría ejecutarse.

Los recursos se solicitaron a la Contraloría General por medio del Presupuesto Extraordinario 02-2018; a partir de lo anterior, se procedió a preparar los términos de referencia de este proyecto. Posteriormente, se ejecutó el contrato y el pago correspondiente en su totalidad, culminando esta segunda meta al 100%.

La diferencia entre lo planeado y lo programado se debe al tipo de cambio al momento del pago; ya que la reserva original se hizo por el total del proyecto en colones y posteriormente, el pago según el registro del ERP se ejecutó a ¢598.69 por dólar.

3.2.2 Objetivo estratégico 2: Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones

Este objetivo está compuesto de 5 metas; de las cuales 1 una está a cargo de la Dirección General de Mercados, 2 son institucionales y 2 son de la Dirección General de Calidad. El presupuesto planeado es de ¢175.000.000,00.

Al 30 de diciembre de 2018, estaban ejecutadas el 100% de las metas formuladas para este objetivo. El detalle se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5
Detalle de metas y proyectos
Objetivo Estratégico 2

TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos asignados		ÁREA RESPONSABLE
			Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario	
Usuarios	MP022 018	Campaña de educación sobre la herramienta "Mi Comparador" como insumo para la decisión de contratación de servicios de telecomunicaciones	Implementación de la campaña. (año 1 de 2).	70%	100%	En ejecución (finalizada la fase 1, proyecto plurianual)	175 000 000	174 988 640	DGM
Usuarios	CP022 018	Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel	Fase 1: distribución de la documentación según tema o norma de estudio.	15%	100%	Finalizada la etapa 1 (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	Unidad Jurídica
Usuarios	QP022 018	Atención de posiciones sobre la audiencia del proyecto de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final	Presentación del Reglamento al Consejo	85%	100%	Cierre	Recursos propios	-	DGC
Usuarios	QP032 018	Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones	Desarrollo de la herramienta	25%	100%	En ejecución de Fase II (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	DGC
Innovación	CP012 018	Desarrollo de la metodología y procedimiento para definir la Agenda Regulatoria. Fase 1: Diseño de la Agenda.	Metodología, Agenda 2019 y presentación de resultados 2018	68%	100%	Finalizó fase 1 (proyecto plurianual).	Recursos propios	-	Institucional
TOTAL:				53%	100%		¢ 175 000 000,00	¢ 174 988 640,00	

Ejecución presupuestaria:

De los \$175.000.000,00 presupuestados, al 30 de diciembre, se pagaron \$174.988.640,00; lo que representa un 99% de ejecución presupuestaria.

Ejecución de las metas de los proyectos:

Al respecto, las direcciones y áreas responsables informaron:

- **MP022018. Campaña de educación "Mi comparador" (100%)**

La meta del proyecto era la ejecución del año 1 de la campaña de educación; el proyecto finaliza en 2019 con la ejecución de la segunda parte.

Se realizó el proceso de contratación, alineado a las reuniones con el encargado y asesora de comunicación. Se planteó la estrategia de comunicación y se elevó al Consejo, el cual aprobó dicha estrategia mediante el acuerdo 028-030-2018 del 23 de mayo de 2018.

Posteriormente, se inició el estudio de la contratación número 2017LA-000006-0014900001 tramitada por medio del sistema SICOP. Se adjudicó la empresa que realizó una producción comercial de televisión, videos, cuñas de radios, diseños de traseras de bus, banner digital, brochure, y Plan de Medios. La campaña se desarrolló en los meses de junio, julio y agosto ejecutándose todo el presupuesto asignado para dicho proyecto.

- **CP022018. Digesto de normas y jurisprudencia (100%)**

Este proyecto está a cargo de la Unidad Jurídica y la meta para el 2018 fue la distribución de la documentación por tema o norma de estudio. Al respecto, el encargado del proyecto mencionó:

En lo que se refiere a la descarga de documentos y separarlos por año y por Dirección, se ha logrado obtener:

- 100% de las resoluciones dictadas por el Consejo de la SUTEL (Formato pdf y word)
- 100% de las resoluciones dictadas por la DGM (únicamente en formato pdf)
- 100% de las resoluciones dictadas por la DGF (únicamente en formato pdf)
- 100% de las resoluciones dictadas por la DGO (únicamente en formato pdf)
- 100% de las resoluciones dictadas por la DGC

La selección por unidad refiere al tema o norma pues, cada Dirección realiza actividades propias en ejercicio de competencias específicas. Para la segunda etapa del proyecto está el estudio de fondo de cada uno de los actos, y su distribución según los temas que cada uno de esos aborda. Para esto será necesario crear un digesto de jurisprudencia sobre el que se está trabajando en conjunto con la unidad de Gestión Documental, la Unidad de TI y la asesoría del Consejo; todo como parte de las labores de la segunda etapa del proyecto según acta.

El análisis de los archivos reveló posibles desviaciones en relación con las labores correspondientes a la segunda etapa del proyecto:

- Se encontró que, al 30 de noviembre de 2018, el repositorio se compone de 5031 archivos.

- Se encontró que los 5031 archivos que están en formatos PDF, una parte en versiones de imagen y otra parte en versiones que permiten el manejo de los textos.
- Se encontró que la Secretaría del Consejo conserva los formatos Word de cada una de sus resoluciones; no obstante, que esos documentos en Word son las propuestas de resolución o acuerdo que trasladan las direcciones generales, de ahí que la Secretaría no pueda dar fe de que se trate de la versión final notificada pues pudieron ser modificados por el Consejo.
- Se encontraron faltantes de documentos que impiden garantizar que se cuente con la totalidad de los archivos generados por las Direcciones Generales o el Consejo de la SUTEL.

Así las cosas, dada la cantidad y el formato de los archivos, aunado a que no se cuenta con versiones word, se prevé la necesidad de realizar labores de conversión de los documentos, a un formato que permita el manejo en la forma que se requerirá para la construcción de la herramienta.

Además, el miembro del Consejo designado como enlace en el desarrollo del proyecto sugirió construir un “protocolo de proyecto”, entendido como un manual descriptivo de las actividades a realizar, incluyendo el tesauro, las metas, objetivos, forma de desarrollo de la actividad, bases, fuentes de información y proyección de resultados.

Durante la elaboración del protocolo, se determinó la necesidad de contar con información referente al tipo de herramienta a construir, la modalidad, la determinación sobre si será una herramienta creada o alojada internamente o si por el contrario será una herramienta para la cual se requerirá realizar contrataciones externas para el desarrollo, implementación, soporte, mantenimiento, actualización y almacenamiento; esto a su vez arrojaría los datos para estimar los recursos que serían necesarios destinar al proyecto y la estimación del tiempo de ejecución de cada una de las etapas tal y como está propuesto a la fecha.

En este sentido, la desviación encontrada consiste primero en la carencia de la información requerida y en la necesidad de consumir tiempo no contemplado para esta actividad. Se han realizado labores para anticipar estas desviaciones en la siguiente etapa del proyecto.

Se ha solicitado la participación de la Unidad de TI en aspectos técnicos propios y necesarios para la creación de la herramienta, así como de la Unidad de Gestión Documental en lo que refiere a la creación de un tesauro o eje temático, con lo que se lograría obtener información técnica necesaria para la creación del protocolo.

La participación de TI y GD en este proyecto reveló la relación directa de éste con otro proyecto POI denominado SUTEL DIGITAL. TI, Gestión Documental y la Unidad Jurídica se encuentran actualmente valorando diferentes opciones y oportunidades de desarrollo de la herramienta y recopilando toda la información necesaria para la creación del protocolo, así como para realizar una valoración integral al proyecto en la forma propuesta.

Se destaca la labor realizada por el miembro del Consejo encomendado, ya que se realizaron acciones en el segundo semestre que permitieron lograr la meta propuesta para este período. Con el oficio 10451-SUTEL-UJ-2018, la unidad Jurídica informó al Consejo del cumplimiento de la primera etapa del proyecto; el Consejo aprobó el informe sobre la primera fase mediante el acuerdo 005-087-2018 del 19 de diciembre de 2018.

- *QP022018. Reglamento de Protección al usuario final (100%)*

La meta del proyecto para el 2018 era la presentación al Consejo del Reglamento en mención.

El grupo de trabajo ya abordó las oposiciones presentadas en el proceso de audiencia pública, y se revisaron por parte de la Dirección.

Además, se realizaron cuatro mesas de trabajo con INFOCOM para discutir el reglamento y tener que realimentación de los operadores y proveedores de telecomunicaciones; estas intervenciones estuvieron a cargo de un miembro del Consejo destacado en el tema.

La Dirección envió al Consejo de la SUTEL el Informe del equipo de trabajo sobre la propuesta de reglamento sobre el régimen de protección al usuario final por medio del oficio número 09774-SUTEL-DGC-2018 del 23 de noviembre de 2018. Dichas recomendaciones fueron analizadas y aprobadas por el Consejo, según acuerdo número 080-2018 del 28 de noviembre; razón por la cual, se cumplió con el 100% del objetivo planteado.

- *QP032018. Sistema web de comparación de registro de telecomunicaciones (100%)*

De acuerdo con la programación del proyecto, y la modificación la segunda modificación al POI las metas por año son:

- Año 2018: Adjudicación e Inicio del desarrollo del Sistema WEB (Fase II). Costo ¢0.
- Año 2019: Desarrollo, Implementación, Pruebas de Aceptación del Sistema WEB (continuación Fase II) e inicio Ejecución de la Fase III sobre el hospedaje del sistema Comparador WEB. Costo: ¢94,400,000 de conclusión de Fase II y ¢26.550.000 correspondiente a Fase III (II, III y IV trimestre del 2019)
- Año 2020 al 2023: Continuación del servicio de hospedaje del Sistema Comparador WEB. Costo: ¢35,400,000 (2020); ¢35,400,000 (2021); ¢35,400,000 (2022) y ¢8,850,000 (I tri del 2023).

Como se indicó anteriormente, el proyecto tuvo una gestión de cambios, porque se presentó un Recurso de Apelación contra la declaratoria infructuosa ante la Contraloría General de la República¹².

El 16 de abril pasado, la Contraloría General de la República notifica la Resolución R-DCA-0348-2018 a la Sutel, donde indica: "*Declarar con lugar el recurso de apelación interpuesto por Intergraphic Designs S.A., en contra del acto que declara infructuosa la Licitación Pública 2017LN-000002-SUTEL (...) acto que se anula*". Lo cual fue acatado por el Consejo de SUTEL, adjudicando la licitación N°2017LI-000002-SUTEL mediante acuerdo N°029-032-2018 a la empresa Intergraphic Desings S.A, tal y como se publicó en la Gaceta N°99 del martes 5 de junio del 2018.

¹² Ver: Segunda modificación al POI, pg. 21

El proyecto 2017LI-00002-SUTEL se inició su ejecución el día 16 de agosto de 2018, actualmente está en el desarrollo la fase II. Esta fase consiste en el desarrollo e implementación del Sistema Comparador de CDR's por parte de la empresa IGD S.A. Esta fase dio inicio el 16 de agosto de 2018, este tiene un periodo de duración de 240 días, los cuales constan de 180 días para desarrollo y 60 días para pruebas de aceptación. La finalización de la etapa de Fase II está programada para el 12 de abril de 2019.

Actualmente, el equipo de proyecto lleva 151 días de la ejecución de la Fase II, la misma que se completará en 2019 de acuerdo con lo programado.

En el expediente correspondiente se encuentran todas las minutas de reuniones semanales, además de los Informes de Seguimiento Mensual correspondiente a 30, 60, 90 y 120 días de ejecución donde se incorpora toda la información correspondiente a los entregables aportados por la empresa IGD S.A con las propuestas de diseño de los módulos del sistema a desarrollar.

Los entregables tangibles se podrán ver, finalizando los 240 días correspondientes a Fase II, cuando se implemente el servidor de desarrollo para el periodo de pruebas de aceptación correspondiente a los 60 días antes mencionados.

Se destaca la labor realizada por el miembro del Consejo encomendado, ya que se realizaron acciones en el segundo semestre que permitieron lograr la meta propuesta para este periodo.

- **CP012018. Agenda Regulatoria Sutel (100%)**

La meta del proyecto era construir las metodologías, la agenda 2019 (borrador) y la presentación de dichos resultados.

Mediante el acuerdo 008-003-2018 del 17 de enero de 2018 se nombra el equipo que se encargará del proyecto. Posteriormente, con el acuerdo 013-006-2018 BIS del 31 de enero de 2018, se aprobó el Plan de trabajo y el cronograma de trabajo.

Posteriormente, el equipo de trabajo realizó mesas de trabajo con diferentes entidades convocadas a las mesas de trabajo y remitió para valoración del Consejo las metodologías de la Agenda Regulatoria, incluyendo las observaciones que resultaron del proceso.

Las metodologías construidas involucran:

1. Recopilación y consolidación de iniciativas internas y externas y consulta
2. Validación y priorización del banco de proyectos
3. Evaluación y seguimiento Agenda Regulatoria
4. Gestión de cambios para Agenda regulatoria

Mediante acuerdo 004-074-2018 del 13 de noviembre de 2018 el Consejo de la Sutel aprobó las "Metodologías para la construcción de la Agenda Regulatoria Institucional" y autorizó su divulgación con el sector.

En cuanto al borrador de agenda regulatoria 2019, este se había presentado al sector el 24 de agosto de 2018 a INFOCOM.

3.2.3 Objetivo estratégico 3: Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.

Este objetivo está compuesto de 1 meta, asignada a la Unidad de Tecnologías de Información de la Dirección General de Operaciones. Como parte de las modificaciones al POI 2018, los recursos asignados para 2018 se trasladaron para 2019.

Según la información brindada por la Unidad de Tecnologías de la Información al 31 de diciembre de 2018 se ejecutó un 28% de la meta formulada para este objetivo. El detalle se muestra en el cuadro 6.

Cuadro 6
Detalle de metas y proyectos
Objetivo Estratégico 3

TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos asignados		ÁREA RESPONSABLE
			Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario	
Usuarios	TP012 018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.	1. Licitación de la plataforma adjudicada 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.	15%	28%	En gestión de adquisiciones (publicación términos de referencia)	Recursos propios	-	TI-DGO
TOTAL:				15%	28%		€	-	-

Ejecución presupuestaria:

No existen recursos presupuestarios asociados a este objetivo estratégico.

Ejecución de las metas de los proyectos:

- **TP012018. Plataforma de interoperabilidad (28%)**

Las metas del proyecto eran 1. Licitación de la plataforma adjudicada; 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación); 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.

Con oficio 00075-SUTEL-DGO-2019 la jefatura del Tecnologías de Información justificó el avance sobre las metas:

1. Meta: Licitación de la plataforma adjudicada

Sobre esta meta se realizaron las siguientes acciones:

- Se concluyó de forma satisfactoria las capacitaciones al equipo de Tecnologías de Información que le permitirá tener conocimientos en la herramienta en cuanto usabilidad de este, correspondiente a un entregable entre los años 2017 y 2018. (Esta era una meta rezagada del 2017)

- Se notificó el acuerdo emitido por el Consejo por medio del oficio 07416-SUTEL-SCS-2018 sobre la contratación del recurso por servicios especiales que gestionará el proyecto a nivel interno y contraparte con el proveedor coordinando las actividades de trabajo, dicha notificación se realizó el 7 de septiembre del 2018.

No obstante, el ingreso oficial a la SUTEL del recurso que gestiona el proyecto se efectuó el 1 de octubre del 2018, lo cual impacta en 10 meses la ejecución de las metas establecidas para el año en curso; además de la no disponibilidad del personal de Tecnología de Información para el seguimiento y ejecución de éstas dado a la alta carga de trabajo existente en el departamento, cabe destacar que por medio del oficio 05818-SUTEL-DGO-2017 se expresó la necesidad y el impacto de la situación.

- Se realizó el proceso interno de contratación administrativa para la publicación del cartel correspondiente al proyecto, dicha publicación se realizó el 20 de diciembre del 2018.
- Se efectuó el proceso interno de la publicación a medios internacionales del cartel el día 20 de diciembre del 2018.

- Se integró un comité de trabajo en el mes de agosto, con la participación de un miembro de cada área que interviene directamente en el proyecto con el fin de establecer responsables para la parte de adquisiciones y ejecución después del cambio de alcance dado en el mes de marzo 2018, y es coordinado por un miembro del Consejo según lo establecido denle el acuerdo 005-046- 2018.

2. Metas: Procesos preparatorios y levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) y proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la plataforma

Creación del grupo de trabajo a partir del 14 de agosto del 2018; lamentablemente el establecimiento de dicho grupo se efectuó el 8 meses iniciado el año por lo cual el tiempo ejecución no es suficiente para alcanzar las metas establecidas.

Incorporación en el proyecto de una lista de actividades que surgieron en las reuniones preliminares del grupo interdisciplinarios liderada por un miembro del Consejo destacado en el proyecto, que se no se lograron atender en un proyecto directo de Gestión Documental 2017LA-000016-0014900001 “Contratación de servicios profesionales para la formulación e implementación del plan estratégico en documentación e información 2018-2022 para la Superintendencia de Telecomunicaciones” en el año 2017 siendo absorbido por el proyecto TP012018, además se debe considerar que inicialmente no estaba definido su alcance en relación a este proyecto TP012018.

Debido a las diferentes versiones sobre los requerimientos entre Gestión Documental y Tecnologías de Información fue necesario que el Director General de Operaciones determinara una revisión final; donde se levantaron los requerimientos de nuevo y se ajustaban a las necesidades del proyecto.

De acuerdo con el análisis realizado por la Unidad jurídica sobre las metas de firma digital, notificaciones y expedientes electrónicos, determinaron que para iniciar con el desarrollo del proyecto se utilicen los documentos ya existentes en el país, y durante la ejecución de este se irá ajustando de acuerdo con las necesidades.

Acciones de mejora reportadas

- Replantear el equipo de trabajo para el 2019 con la finalidad del aporte de ideas y apoyo en los objetivos a plasman para el proyecto de acuerdo con cada unidad.
- Definir las tareas con su respectivo responsable y establecer fechas de cumplimiento de cada unidad para el cumplimiento de objetivos.
- Presentar una gestión de cambio del proyecto TP012018, con la finalidad de redefinir las metas para cada año de la ejecución e indicar el impacto a nivel de costo, alcance y tiempo presentados.

Observaciones de la unidad de PPCI sobre el proyecto TP012018:

Este proyecto tiene la mayor cantidad de recursos financieros asignados para el 2019, además, desde su definición ha tenido un mínimo avance y en el 2018, la ejecución lograda fue de un 28%. Por lo anterior, se considera importante mencionar aspectos destacados previamente por la Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno, sobre la ejecución de este proyecto:

• **Informe de ejecución de proyectos al primer trimestre de 2018**

Cod.	Proyecto:	Meta 2018	31-mar	Planeado	Reservado
TP012018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.	1. Licitación de la plataforma adjudicada 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.	15%	Recursos propios	-

“TP012018. Plataforma de interoperabilidad: de acuerdo con el reporte de TI “No hay avance en el Proyecto desde diciembre 2017. Solamente se está llevando la parte de la ejecución de la mentoría. El Proyecto cumple 8 meses de atraso para sacar el proceso licitatorio. Y 4 meses en el 2018 donde no se ha realizado ninguna gestión.” Según este informe, el área de TI no dispone de personal para ejecutar el proyecto, situación que fue informada mediante el oficio 02851-SUTEL-DGO-2018, donde se refería a la plaza por servicios especiales que debe ser contratada para encargarse de la ejecución del proyecto.

Cabe destacar, que la meta del proyecto es la adjudicación y el proceso de contratación es de 6 a 8 meses; de no tomar acciones en el corto plazo, el proyecto no podría avanzar durante el 2018, lo que retrasaría la programación plurianual

Mención especial merece el proyecto de la Plataforma de interoperabilidad, el cual a pesar de no tener recursos asignados en este periodo sí los tiene para 2019 (\$236M); el retraso en la contratación del proyecto puede afectar la ejecución de los recursos programados en el 2019 generando un superávit en Regulación.

Las acciones sobre el equipo designado al proyecto deben ser urgentes para ajustar los cronogramas de trabajo y alcanzar la meta programada, ya que para el próximo año este proyecto es el más significativo en términos de recursos financieros en el POI.

La Unidad de Planificación mencionó de forma expresa que este proyecto no presentó avance durante el primer trimestre de 2018.

• **Informe de ejecución de proyectos I semestre de 2018**

Primera modificación al POI

TP012018. Plataforma de interoperabilidad e integración digital en línea de los procesos institucionales

Alcance: se amplía el alcance al integrar el proyecto “implementación de la contratación sobre expediente electrónico y confidencialidad de la información”.

Tiempo: 5 años. Inicio: 2017, fin: 2021.

Costo: devuelve los recursos (¢175M) en 2018, el valor total del proyecto no cambia.

COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas			Cumplimiento sobre los recursos asignados		ÁREA RESPONSABLE
		Planeado	%ejecutado	ETAPA DEL PROYECTO	Planeado	Reservado	
TP01 2018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.	1. Licitación de la plataforma adjudicada 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.	15%	Iniciando Gestión de adquisiciones	Recursos propios		TI-DGO

Debido a que este es un proyecto plurianual que tiene alta cantidad de recursos presupuestarios asignados en los cánones venideros, la unidad de PPCI solicitó información adicional sobre el avance del proyecto mediante el oficio 04370-SUTEL-DGO-2018 del 04 de junio, en el que se solicitaba a Tecnologías de información como administrador del proyecto:

“d) Revisión del cronograma de proyecto “TP012018. Plataforma de interoperabilidad” con el objetivo de reforzar los recursos humanos asignados y las metas 2018-2019, que permitan el desarrollo plurianual del proyecto de acuerdo con lo programado.

Al respecto, y debido al poco avance reportado sobre el proyecto de la Plataforma de Interoperabilidad, se solicita remita a la Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno (PPCI), un cronograma de avance actualizado y las medidas correctivas que se emplearán para alcanzar las metas trazadas.”

No obstante, el jefe de Tecnologías de información señala que “con respecto al ajuste del cronograma del proyecto TP012018 se mantiene vigente, **no hay cambio o modificación, dependerá** del comportamiento de la licitación en el último trimestre del año y el avance que se tenga para las tareas paralelas en el cumplimiento de metas propuestas”.

En las medidas correctivas reportadas por TI, se indicó:

- Para el cumplimiento de la segunda meta de los procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación): la idea de TI es definir en conjunto con el Consejo qué aspectos se deben retomar para el cumplimiento de esta meta. La idea inicial es sacar al menos un proceso mensual: agosto (Accesibilidad), setiembre (Firma Digital), octubre (Notificación).

En el apartado de conclusiones, la unidad de Planificación indicó que la Plataforma de interoperabilidad requiere atención prioritaria ya que no ha reportado avances en el año y tiene alto riesgo de no alcanzar lo programado en el último semestre.

En este informe se evidenció que la meta de este proyecto no podría ser cumplida, ya que el proceso de contratación requiere de 6 a 8 meses en un escenario positivo, al ser una licitación pública por el monto. No obstante, la unidad de Tecnologías de la información comunicó que no requería modificación.

Respecto al levantamiento de procesos preparatorios, en junio de 2018 no se tenía avance alguno, lo cual implicaba la necesidad de coordinación inmediata del director del proyecto para cumplir con esta meta planteada.

Esta situación evidencia que no se están tomando las medidas oportunas para ajustar el alcance, tiempo y costo del proyecto, que sería la acción corriente según las mejores prácticas en administración de proyectos.

• Informe de ejecución de proyectos III trimestre de 2018

Cod.	Proyecto:	Meta 2018	30-Jun	30-Sep	Planeado	Reservado
0012018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitación en línea de los procesos institucionales.	1. Licitación de la plataforma adjudicada 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.	15%	10%	Recursos propios	

“Se iniciaron las reuniones coordinadas por el miembro del Consejo destacado en el proyecto, en cumplimiento del acuerdo 005-046-2018 del 17 de julio de 2018.

Según el reporte brindado por la unidad de Tecnologías de la Información: *en lo correspondiente a las metas definidas para el 2018, sobre los trámites de notificaciones, expediente electrónico y firma digital se concluyó que son temas vinculados al expediente digital, es decir están intrínsecos, de tal manera que se incluyó a la Unidad Jurídica para que desde su ámbito genere la normativa necesaria para llevar a buen fin dichas metas en el 2018, con la participación de los involucrados.*

La Unidad de Planificación, externó al equipo de trabajo de este proyecto, la importancia de revisar los elementos esenciales y tener presente que, al no realizar el proceso de adjudicación en el 2018, eso implicaría un posible retraso en la ejecución del proyecto conforme lo programado.

Teniendo presente que el monto asignado para este proyecto implicaría realizar una contratación pública, que según información de la unidad de Proveeduría en el mejor escenario significa un plazo de 6 a 8 meses. Esta situación también podría afectar los recursos que se tienen previstos para ejecutar en el 2019, lo cual podría eventualmente generar una sub-ejecución presupuestaria.

El alcance, tiempo y costo del proyecto son elementos esenciales para su desarrollo, en el caso de variar alguno de ellos, se debería realizar una gestión de cambios al proyecto, la cual según el proceso establecido deberá ser presentada a la Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno, luego esta unidad envía el informe al Consejo y con su aprobación se remite a la Junta Directiva de la Aresep.”

En el acuerdo 005-046-2018, en el punto 7 se indica:

“Autorizar a los miembros del Consejo liderar los procesos internos de la SUTEL con el fin de apoyar el cumplimiento de metas, a saber:

- a.- Meta: Proyecto Interoperabilidad, Gilbert Camacho Mora.*
- b.- Meta: Proyecto Digesto, Hannia Vega Barrantes.*
- c.- Meta: Proyecto Sistema Web, Manuel Emilio Ruiz Gutiérrez”.*

Se destaca la labor realizada por el miembro del Consejo encomendado, ya que se realizó la revisión de alcance, se mejoró la definición de entregables y se ajustó la programación del proyecto. Además, adicional a la participación de Tecnologías de la Información se incorporaron en las sesiones de trabajo funcionarios de la unidad de Gestión Documental, unidad del Registro Nacional de Telecomunicaciones, la unidad Jurídica y un asesor del Consejo, lo que permite la visión integral del proyecto y facilita su implementación futura.

Según la información brindada por la Unidad de Gestión Documental, la primera sesión de trabajo citada para integrar el equipo de trabajo fue el 30 de julio de 2018 y se pone al tanto del avance del proyecto y concluye que debe revisarse el alcance y objetivos, producto del informe brindado por la unidad de planificación en cuanto a los atrasos del proyecto.

• **Acciones del IV trimestre de 2018**

El primer borrador del cartel fue enviado a la unidad de Gestión documental el 13 de agosto de 2018 y se enviaron las observaciones a la unidad de Tecnologías de la Información el 22 de agosto, lo cual implicó que se realizaran cambios importantes en el cartel.

Adicional a lo indicado por la Unidad de Tecnologías de la Información, es importante mencionar algunas de las tareas que se realizaron durante el IV trimestre de 2018, con la participación de la Unidad de Gestión Documental.

- El 28 de setiembre se envió la versión del cartel con ajustes y se realizaron varias reuniones, por lo cual, el 11 de octubre se envió a la Unidad de Gestión Documental y otros participantes, una nueva versión del cartel.
- El 2 de noviembre el señor Alexander Herrera, envía correo electrónico a la unidad de Gestión Documental indicando:

“Con respecto a las tres metas que se deben cumplir, estas son las conclusiones conversadas con el Director de Operaciones y la Unidad Jurídica.

Firma Digital: Se presentará una política interna para la documentación que entrará por el nuevo sistema cuando esté desarrollado. Nos basaremos en lo que menciona la unidad jurídica, y se establece una política en relación con los documentos que entraran en los 47 procedimientos inscribibles del rnt.

Reglamento de Notificaciones: Se deroga el actual, y se presenta al consejo un lineamiento referente a los documentos electrónicos que serán notificarán una vez iniciado el sistema en relación en primera instancia de los 47 procedimientos inscribibles en el RNT.

Documento Electrónico: Se presentará al Consejo un documento en relación con lo que dice el reglamento del Poder Judicial y el Reglamento del Archivo con respecto a documentos o expedientes Digitales. No será ni lineamiento, ni política, normativa o reglamento, simplemente la orientación es acogerse lo que dice dichos reglamentos vigentes e implementar según las buenas prácticas el nuevo sistema, en espera de una nueva norma de expediente electrónico según lo indicado por las nuevas directrices del Gobierno”.

- El 1 de noviembre la unidad de Gestión documental concluye la revisión del cartel y detecta aspectos de mejora que son comunicados al Director General de Operaciones y se termina la revisión completa por esta unidad el 19 de noviembre de 2018.

El proceso de revisión es una parte normal de la preparación del cartel; sin embargo, este inició hasta que se integró al personal de las otras unidades (30 de julio 2018) y se les remitió el borrador del cartel (28 de setiembre 2018).

El último trimestre del año se realizó el proceso de revisión del alcance del proyecto, ajuste del cronograma, revisión y ajuste del cartel y gestiones iniciales del proceso de adquisiciones, concluyendo con la publicación del cartel, acciones lideradas por el miembro del Consejo con el propósito de impulsar el avance de este proyecto.

Sobre la gestión del proyecto

Según la información reportada en los informes de ejecución de proyectos, el avance de este proyecto durante el 2018 fue mínimo, respecto a la programación inicial.

Informes de Ejecución	%
I trimestre 2018	15%
I semestre 2018	15%
III trimestre 2018	20%
II semestre 2018	28%

Debido a que este es el único proyecto que presenta un avance menor al 80% de ejecución en el POI 2018, se considera importante tener presente lo siguiente:

Es necesario que la gestión de cambios que se presente contemple todas las posibles desviaciones del proyecto, ya que este se ha variado en numerosas ocasiones y tiene asociado un monto significativo de presupuesto tanto para 2019 y en años posteriores.

La gestión de cambios que debe realizar Tecnologías de Información debe contemplar todos los posibles interesados en el proyecto tanto a nivel interno como externo para evitar que se den situaciones como la reportada. Esta gestión de interesados también significa determinar con la debida antelación quienes deberían formar parte en el proyecto: Gestión Documental, Jurídico, y cualquier otra unidad cuyos procesos sean afectados por el proyecto.

Con esa determinación de los participantes del proyecto, también pueden establecerse los responsables por actividades dentro del cumplimiento del cronograma y establecer cómo y quiénes podrían afectar la ruta crítica.

Como parte de las lecciones aprendidas, es evidente la necesidad de anticipar los cambios oportunamente y determinar el efectivo cumplimiento de metas para proponer medidas correctivas que permitan reaccionar a tiempo y evitar retrasos mayores.

3.2.4 Objetivo estratégico 4: Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo con la política pública.

Este objetivo está compuesto de 4 metas; a cargo de la Dirección General de Fonatel. El presupuesto planeado es de ₡208.418.120,00.

Al 31 de diciembre de 2018 estaban ejecutadas en promedio el 94% de las metas formuladas para este objetivo. El detalle se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7
Detalle de metas y proyectos
Objetivo Estratégico 4

TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos		ÁREA RESPONSABLE
			Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario	
Acceso Universal	FP012 017	Desarrollo de instrumentos metodológicos para la conformación y gestión de la canasta de servicio universal de telecomunicaciones en Costa Rica.	Validación de la canasta y la metodología.	68%	100%	Cierre	70 900 000	70 900 000	DGF
Acceso Universal	FP022 018	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	Plan para la captura, análisis y generación de resultados (elaboración y ejecución)	80%	100%	Cierre de fase 2, proyecto plurianual que culmina en 2019	53 000 000	52 374 600	DGF
No aplica.	FP032 018	Campaña de sensibilización sobre el uso de herramientas en línea para la seguridad de la niñez y la adolescencia, en el marco de los Programas 1 y 2 de FONATEL	Focus Group y desarrollo de la campaña	70%	75%	En ejecución	84 518 820	6 435 000	DGF
Acceso Universal	FP012 018	Continuidad de los Programas y Proyectos por medio de la Selección de Banco para la constitución de un nuevo Fideicomiso como instrumento para la gestión de los proyectos y programas que se ejecuten con los recursos de FONATEL.	Cartel para la contratación del banco fiduciario.	50%	100%	Términos de referencia presentados (meta 2018)	Recursos propios		Comisión nombrada por el Consejo
TOTAL:				67%	94%		₡ 208 418 820,00	₡ 129 709 600,00	

Ejecución presupuestaria:

De los ₡208.418.120,00 presupuestados, al 31 de diciembre, se ejecutaron ₡129.709.600,00 lo que equivale a un 62%. De la diferencia, ₡78.083.820,00 provienen del proyecto FP032018 que era el dinero destinado a la pauta publicitaria que no se efectuó el año anterior.

Por último, \$625.400,00 corresponde al proyecto FP022018 cuya contratación resultó en menos de lo planeado por este monto.

Ejecución de las metas de los proyectos:

Sobre el desempeño de los proyectos, la Dirección informó:

- *FP012017. Instrumentos metodológicos de la canasta de servicio universal (100%)*

La meta del proyecto fue la validación de la canasta y la metodología. Este era un proyecto plurianual que finalizó en 2018.

De acuerdo con el oficio 09803-SUTEL-DGF-2018 del 23 de noviembre de 2018, el proyecto se concluyó en tiempo y forma. De acuerdo con el informe brindado por la Dirección de Fonatel, se recibieron a satisfacción los productos incluidos en el cartel y en el contrato de la Licitación Abreviada 2017LA-000019-0014900001, los cuales serán utilizados como parte de las evaluaciones realizadas en las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos con cargo al FONATEL (evaluación *ex ante*, recurrente y *ex post*), tanto para la definición como para la actualización de los parámetros de consumo asociados a éstos.

Además de los productos previamente definidos como entregables de la contratación, se logró obtener un instrumento en formato Excel que facilita la aplicación de la metodología definida para la definición y actualización de los parámetros de consumo, la aplicación práctica de ésta al Programa Hogares Conectados, una sesión de guía para el uso de dicho instrumento y su aplicación al Programa Comunidades Conectadas.

El equipo técnico de la Dirección utilizará los instrumentos e información obtenida, para proponer la actualización de las velocidades para descarga de datos correspondientes a los programas Comunidades Conectadas y Hogares Conectadas.

Según indica la Dirección General de FONATEL los productos obtenidos a partir de la contratación serán utilizados en las necesidades inmediatas y se mantendría su uso a mediano y largo plazo, como base para la determinación y actualización de los parámetros de consumo correspondiente a las prestaciones de los proyectos y programas que se ejecuten con cargo al FONATEL.

- *FP022018. Evaluación de impacto de los proyectos de Fonatel (100%)*

La meta del proyecto fue el plan para la generación y validación de resultados de los proyectos de FONATEL. Este es un proyecto plurianual que continúa en 2019 con su fase final.

De acuerdo con el oficio 08181-SUTEL-DGF-2018 del 04 de octubre de 2018, la meta del proyecto correspondiente al 2018 se concluyó en tiempo y forma. Al respecto, en dicho documento se resaltan los principales resultados obtenidos:

Los productos de la Licitación Abreviada 2017LA- 000018- 0314900001, serán utilizados como parte de las evaluaciones realizadas a los programas Comunidades Conectadas y Hogares Conectados, así como en la definición de programas y proyectos específicos para la atención de la brecha digital en la población con discapacidad.

Los resultados obtenidos fueron compartidos con las unidades ejecutoras de los programas Comunidades Conectadas y Hogares Conectados, así como con los operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones que forman parte de estos programas, a través de breves sesiones de trabajo; a saber:

- Unidades ejecutoras: 23 de agosto de 2018.
- Operadores de redes y proveedores de servicios de telecomunicaciones: 27 de setiembre de 2018.

Los resultados obtenidos, también, están siendo utilizados como insumo para la realización de propuestas de ajuste a la operativa y prestaciones provistas a través de los programas Comunidades Conectadas y Hogares Conectados.

A mediano y largo plazo, los productos obtenidos a partir de la contratación serán utilizados como base para la determinación, revisión y toma de decisiones, ajuste y rendición de cuentas de los programas y proyectos del FONATEL en fase de producción. Al respecto, resulta importante destacar, que los resultados obtenidos permiten aproximar conclusiones sobre el impacto asociado a los programas y proyectos; es decir, sirven también, como insumo para la generación del sistema y su puesta en marcha, meta programada para el 2019 y fase final del proyecto.

- *FP032018. Campaña de ciber seguridad (75%)*

La meta del proyecto era el desarrollo del focus group y de la campaña publicitaria.

A continuación, se menciona la justificación suministrada por la DGF, en los términos indicados por esa dirección, sin realizar variaciones:

La ejecución contractual fue cumplida en un 100%, lo que estaría pendiente es la aplicación de la pauta recomendada por el contratista, cuya ejecución corre de cuenta del contratante.

La empresa contratista, al coordinar con el MEP para la aplicación de los "focus group", le generó atrasos importantes en la aplicación de estos, por cuanto estaba sujeta a aprobación de las autoridades del MEP, lo cual fue manifestado en reunión del 05 de junio del presente, misma que se registra en el expediente mediante folio 0986.

Por su parte al momento en que el contratista obtuvo el visto bueno, se vio un poco limitado en la aplicación de las entrevistas, debido a la huelga nacional y como parte de ella la participación de funcionarios del MEP, lo que produjo unos atrasos para poder completarla.

De acuerdo con lo anterior, la empresa presenta varias solicitudes de ampliación de plazo para la entrega de algunos de los productos de la línea 2 de la contratación, las cuales se evidencian en el folio 900, mediante correo electrónico del 10 de julio, folio 902 con el NI-07471-2018 de fecha 24 de julio, posteriormente mediante NI-10106-2018 del 03 de octubre en folio 1166.

El 24 de octubre presentan la propuesta de cronograma para la presentación de los entregables definitivos de la línea 2, mismo que se evidencia en el folio 1184 con el NI-10959-2018 de fecha de 24 de octubre, en el que se proyecta para concluir la entrega el 30 de noviembre de 2018.

Existieron razones adicionales a las expuestas, que provocaron algunos retrasos como las aprobaciones de imagen de campaña y definición de estrategias de presentación, las cuales debieron ser validadas por el administrador del contrato.

Se aclara que, con las ampliaciones solicitadas se recibieron todos los entregables al 30 de noviembre de 2018 mediante NI-12321-2018, mismos que fueron dados por recibidos a satisfacción según oficio 10250-SUTEL-DGF-2018 de fecha 07 de diciembre de 2018, suscrito por el señor Humberto Pineda, Director General de Fonatel.

Observaciones de la unidad de PPCI sobre el proyecto F3:

La meta del proyecto FP032018 para el 2018 es la realización del **focus group y el desarrollo de la campaña de ciberseguridad**; siendo la última etapa del proyecto que finalizaba en 2018.

La Dirección General de Fonatel reporta un 87% de avance sobre la meta del proyecto; no obstante, de acuerdo con la justificación y a los pagos registrados, se cancelaron: \$6.435.000,00 que corresponden al *focus group* (ampliación de la contratación original) y los \$20.850.000,00 de la línea 2 de la contratación 2016LA-00019-SUTEL, pendiente desde el 2017 sin desembolso aún, a pesar de que el compromiso existe y los productos se entregaron por el contratista.

La línea 2 de la OC #2868 (original del proyecto) es la que contenía el diseño de las piezas publicitarias necesarias para la campaña de ciberseguridad; posterior a su recepción es necesario que estas piezas se difundan de acuerdo con los medios sugeridos en el plan entregado, para que la segunda meta del proyecto (desarrollo de la campaña de ciberseguridad) sea alcanzada a satisfacción.

Es decir, la campaña de publicidad sobre ciberseguridad sigue sin desarrollarse y es mediante el oficio 10614-SUTEL-DGF-2018 del 20 diciembre de 2018 que la Dirección solicita una gestión de cambios por el retraso en el proyecto.

Al respecto, PPCI consultó a la Dirección de Fonatel¹³ en octubre pasado, sobre el financiamiento de la campaña para el próximo año, ya que no existen recursos en el Presupuesto Ordinario 2019, y la dirección respondió: *"Se pagarían 20.850.000 de lo que queda pendiente de entregables, y se utilizarían aproximadamente 20 millones en diciembre para la pauta y el resto (38 millones) entre enero y febrero 2019"*.

Es importante hacer hincapié que en el Presupuesto Ordinario 2019 no se contemplan recursos para el proyecto y de aprobarse la gestión de cambios, se requeriría un Presupuesto extraordinario para hacer uso de los recursos.

Así las cosas, la gestión de cambios sobre el proyecto FP032018 no podría realizarse antes de la liquidación presupuestaria para determinar si los recursos remanentes son suficientes para incorporar los recursos adicionales para este proyecto.

¹³ Correo electrónico del 03 de octubre de 2018

En el cuadro siguiente, se detallan las ejecuciones históricas de acuerdo con la meta y la planeación presupuestaria desde el inicio del proyecto en el 2016. Cabe destacar que, del total del presupuesto del proyecto, \$137.230.864,00 corresponden al pago de la campaña publicitaria relacionada en la línea 1 de la OC 2868 y no con el proyecto.

De hecho, los pagos relacionados con la campaña de ciberseguridad se realizaron en el 2018 que corresponden al Focus group y las piezas publicitarias de la línea 2.

Cuadro 8
Ejecución de las metas del proyecto FP032018

Año	Ejecución Física		Ejecución presupuestaria	
	Meta	% ejecutado	Planeado por año	Pagado ¢
2016	Generación de expectativas sobre la campaña	25%	70 000 000,00	-
2017*	Recursos de vigencias anteriores por ajuste en gestión de cambios: meta 2016	NA	68 370 311,00	30 150 000,00
2017	Campaña implementada (línea 1 de la OC 2868)	60%	165 000 000,00	107 080 864,00
2018**	Focus Group	32%	84 518 820,00	6 435 000,00
	Pendiente de pago: Desarrollo de las piezas publicitarias (línea 2 de la OC 2868)			20 850 000,00
Total ejecutado:				164 515 864,00
	Límite aprobado para el proyecto:			260 000 000,00
	Monto pendiente de asignación presupuestaria			95 484 136,00

*Recursos trasladados como un compromiso por la OC 2868

** Recursos 2018 solicitados por la DGF mediante oficio 06746-SUTEL-DGF-2017 del 31 de julio de 2017.

De acuerdo con el monto original aprobado para el proyecto (\$260M), el máximo que se podría incorporar por medio de un presupuesto extraordinario 2019 es \$95.484.136,00. Un monto mayor significaría una variación a otro de los elementos esenciales del proyecto.

Es decir, la meta programada para el 2018 que se refiere a la ejecución de la Campaña publicitaria no se realizó de acuerdo con lo programado. Sin embargo, la Dirección General de Fonatel reporta una ejecución del 87%, sin haber ejecutado la campaña publicitaria, por lo que la información indicada no corresponde con el avance que se puede comprobar respecto a lo ejecutado y lo pagado.

Según la metodología de evaluación, el proyecto completó las fases de inicio, planeación y gestión de adquisiciones de forma exitosa; pero en ejecución se detuvo, ya que los entregables que ha recibido hasta ahora son de la otra línea contratada.

De acuerdo con la evaluación realizada por esta unidad de Planificación y siguiendo la metodología citada, la calificación que corresponde a este proyecto es de 75%, puntuación que se incluirá en el nivel de ejecución de este proyecto.

• **FP012018. Continuidad del Fideicomiso del Fondo (100%)**

La meta para el 2018 era la presentación del cartel para la contratación del banco fiduciario.

Se tienen los siguientes informes entregados al Consejo:

- 1- Plan de transición.
- 2- Análisis de los Escenarios,
- 3- Términos de referencia (propuesta de cartel).
- 4- Documento de terminación del Fideicomiso actual.

Mediante acuerdo 002-082-2018 del 5 de diciembre de 2018 el Consejo de la Sutel aprobó la Decisión inicial para el proceso de contratación e instruyó a la Proveeduría para someter a audiencia previa el borrador del cartel presentado por Fonatel para la contratación de un nuevo Fideicomiso.

El pasado 11 de enero de 2019 se publicó en el periódico La Nación la invitación a la audiencia pública precarter para la "Contratación de un banco del estado para la constitución de un fideicomiso como instrumento administrativo para la gestión financiera y la gestión de programas y proyectos que se ejecuten con los recursos del Fondo Nacional de Telecomunicaciones"; el plazo para presentar observaciones vence el próximo 24 de enero y la audiencia será el 25 de enero.

3.2.5 Objetivo estratégico 5: Fortalecer la organización dirigiendo acciones hacia la mejora en los procesos de gestión administrativa (planificación, capital humano, gestión documental, Contratación y Financiera); sustentado en la calidad de servicios y en Tecnologías de información.

Este objetivo está compuesto de 2 metas; a cargo de la Dirección General de Operaciones; sin presupuesto asignado para el 2018.

Al 30 de diciembre de 2018, estaban ejecutadas el 100% de las metas formuladas para este objetivo. El detalle se muestra en el cuadro 9.

Cuadro No. 9: Detalle de metas y proyectos
Objetivo Estratégico 5

TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos		ÁREA RESPONSABLE
			Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario	
Innovación	OP012 018	Banco de proyectos SUTEL (gestión del portafolio de proyectos)	Términos de referencia presentados.	31%	100%	Finalizada la meta 2018 (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	DGO
Innovación	OP022 018	Análisis de reformas al RAS y RIOF (Realizar los estudios correspondientes para proponer las reformas al RAS y al RIOF de acuerdo a las necesidades de SUTEL).	Propuesta de cambio al RIOF presentada al Consejo	30%	100%	Finalizada la meta 2018 (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	Institucional
TOTAL:				31%	100%		0	-	

Ejecución presupuestaria:

No existen recursos presupuestarios asociados a este objetivo estratégico.

Ejecución de las metas de los proyectos:

Al respecto, la DGO informó:

- *OP012018. Banco de proyectos SUTEL (100%)*

La meta del proyecto era la presentación de los términos de referencia.

El proyecto POI fue aprobado por la Aresep mediante acuerdo 09-24-2018, del acta de la sesión ordinaria 24-2018, celebrada el 17 de abril de 2018. El acta constitutiva se elaboró para la formulación de los proyectos POI 2019 del Canon de Regulación de las Telecomunicaciones 2019.

Se establecieron los posibles productos, se realizó el proceso de investigación de mercados y se cuenta con información sobre el costo estimado, la cual tiene que ser actualizada debido al tiempo que ha transcurrido.

Se prepararon los términos para la elaboración del cartel: Términos de referencia para la contratación de servicios para el diseño de metodología para la gestión de iniciativas y configuración del Project server para la gestión del portafolio de proyectos (Project portfolio server) de SUTEL – Banco de Proyectos.

El documento fue comunicado a la unidad de Proveeduría y la unidad de Tecnologías de la Información, mediante el oficio 010692-SUTEL-DGO-2018 del 26 de diciembre de 2018.

Se debe realizar el proceso de contratación en el primer trimestre de 2018 para poder cumplir con la programación establecida para el 2019, en caso de que se presente algún retraso sería necesario hacer un ajuste en la programación, entregables del proyecto y podría afectar la ejecución presupuestaria.

Por lo anterior, la meta se cumplió al 100%.

- *OP022018. Análisis de reformas del RAS y RIOF (100%)*

La meta del proyecto durante 2018 consistió en la presentación de la Propuesta de cambio al RIOF al Consejo.

Se tramitó la tercera modificación al POI 2018, con el fin de ajustar el cronograma y las actividades del proyecto a la realidad institucional y a las cargas de trabajo.

Al respecto, los encargados del proyecto reportaron las siguientes actividades:

1. Se envió al Consejo el cronograma del proyecto (febrero 2018 - julio 2019) y el documento de enfoque que incluye la metodología de trabajo y las fases para la ejecución del proyecto, información enviada mediante oficio 05627-SUTEL-CS-2018 del 12 de julio de 2018.
2. Mediante acuerdo del Consejo 032-048-2018 del 26 de julio de 2018, se gira instrucción a Recursos Humanos para la elaboración de Informe de clima laboral, para actualizar la información que se incluye en la fase de diagnóstico.

3. Se presenta al Consejo el Cronograma ajustado en plazo y entregables, mediante oficio 07218 del 31 de agosto de 2018.
4. El Consejo aprueba el cronograma ajustado mediante el Acuerdo 009-059-2018 de la sesión ordinaria 059-2018 del 6 de setiembre de 2018.
5. El Consejo de la Sutel aprueba el ajuste al proyecto mediante el Acuerdo 010-059-2018 del 11 de setiembre de 2018.
6. La solicitud de la tercera modificación del POI fue aprobada por la Junta Directiva de la Aresep mediante el Acuerdo 04-56-2018 del 21 de setiembre de 2018.
7. Se presentó al Consejo el informe "Revisión y elaboración de propuesta de ajuste al RAS y RIOF de cara a la Evolución de Mercado, Fase I Diagnóstico". Información enviada mediante el oficio 10556-SUTEL-DGO-2018 del 18 de diciembre de 2018.
8. El Consejo de la SUTEL tomó el Acuerdo 019-087-2018 de la sesión del 19 de diciembre de 2018, mediante el cual en el numeral 1. Da por recibido el Informe y en el apartado 2. indica que será continuará con su análisis.

Por lo anterior, la meta se cumplió al 100%.

3.3 Proyectos de la planificación operativa

3.3.1 Aspectos generales sobre la planificación operativa en Sutel

Parte de la gestión de cambios mencionada en los apartados 1.1.1, Cambios a lo interno de la institución y 1.1.2, La Agenda Regulatoria, fue la generación de una planificación operativa que pretende evidenciar las actividades ordinarias de la institución.

En el primer informe de cambios al POI 2018, aprobado mediante los acuerdos 009-015-2018 del 21 de marzo del Consejo de la Sutel y 09-24-2018 del 17 de abril de la Junta Directiva de la Aresep, se incorporaron estos proyectos en un ejercicio por fortalecer la transparencia y mejorar la planificación de la Superintendencia.

En el Informe mencionado se indicó que en el 2018 se hizo una revisión de los proyectos POI 2018 y de la Planificación Operativa, identificando acciones planeadas que cuentan con recursos incluidos en el Presupuesto Ordinario 2018 aprobado por la Contraloría General de la República y que se encuentran en ejecución, para determinar proyectos ordinarios para el 2018.

La mejora en el proceso de planificación es un aspecto que fue expuesto en la Junta Directiva de la Aresep, en la Sesión Ordinaria de 54-2017 del 10 de octubre de 2017.

Considerando lo planteado, la Sutel realizó una serie de sesiones de trabajo para la revisión del alineamiento estratégico de la organización, vinculando el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT), Agenda Regulatoria y Proyectos POI y Proyectos Ordinarios.

Este proceso se desarrolló con el propósito de mejorar la integración en el proceso de planificación y visualizar las acciones de gestión que se identifiquen como planificación operativa.

Sobre el Proceso de Planificación y la articulación de la Planificación Operativa:

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el marco orientador de la acción del gobierno para promover el desarrollo del país. El artículo 4 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos 8131, establece que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) constituye el marco global que orientará los Planes Operativos Institucionales (POI), según el nivel de autonomía de cada institución.

La agenda regulatoria desarrollada, contiene las acciones estratégicas (los proyectos POI), las acciones operativas y acciones derivadas de las obligaciones de ley, que complementan la Agenda y que ayudan a alcanzar las prioridades institucionales.

Los Proyectos del Plan Operativo Institucional incluyen proyectos anuales o plurianuales vinculados con el PND y el PNDT y la agenda regulatoria, los cuales brindan un aporte directo para cumplir con los objetivos y líneas de acción planteados como estratégicos, por eso se ha determinado que estos proyectos son estratégicos para la organización.

El Decreto Ejecutivo 37735-PLAN "Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación", publicado en La Gaceta 122 del miércoles 26 de junio de 2013, hace la diferenciación entre la Planificación Operativa (lo que la SUTEL refiere como proyectos ordinarios) y el POI.

En el mismo Reglamento, se definen los POI como: “los Planes Operativos Institucionales establecidos en el artículo 4º de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”. En la Ley de Administración Financiera la que establece un plazo para los proyectos incluidos en el POI:

“ARTÍCULO 4.- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo. Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados (...)”.

Un proyecto POI puede definirse como: “un conjunto de actividades integradas para lograr objetivos específicos con un presupuesto establecido y en tiempo definido, a mediano y largo plazo”. Es decir, los proyectos que señala el artículo 73, de la Ley 7593 en su inciso q) son los contenidos en los planes anuales operativos de la institución.

Los planes que el jerarca de Sutel definió producto del alineamiento estratégico fueron sometidos a aprobación de la Autoridad Reguladora y en un esfuerzo de transparencia y comunicación oportuna, se remitió también la planificación operativa (o proyectos ordinarios) que define el Decreto en cuestión.

Los Proyectos Ordinarios son un “proceso de formulación de los planes anuales que definan las tareas de las diferentes partes de la organización conforme los recursos disponibles, acordes con los instrumentos de planificación de niveles superiores.” (artículo 2 del Decreto 37735-PLAN).

Se desprende de esa definición que estas son tareas repetitivas o no, de corto plazo, que tienen un objetivo y recursos tanto económicos como humanos asignados. No obstante, no forman parte de los planes operativos de la institución, porque son el complemento de los niveles superiores de planificación.

Son acciones de corto plazo que permiten cumplir con objetivos establecidos en el ordenamiento jurídico y que se pueden considerar de significativa importancia para el funcionamiento de la Sutel.

Por último, cabe destacar que el alcance del Protocolo que se encuentra en etapa de revisión de la Junta Directiva de la Aresep establece que “se excluyen de aprobación de la Junta Directiva en el ámbito de planes anuales, las actividades operativas habituales ejecutadas por la Sutel”¹⁴; apartado en donde cabe la “planificación operativa” mencionada. No obstante, se incluyen en la evaluación del POI 2018 en cumplimiento del requerimiento verbal de los miembros de la Junta Directiva que en otras ocasiones han solicitado conocer esas actividades, conforme se explicó previamente.

¹⁴ Protocolo para la atención de requerimientos de SUTEL en materia de planificación.

3.3.2 Avances en la planificación operativa

Al respecto, sobre el desarrollo de las actividades ordinarias al 31 de diciembre de 2018, se informa lo siguiente:

Cuadro 10: Avance de la planificación operativa

Dirección	Planif. Operativa			PRESUPUESTO		
	# Proyectos	% avance I semestre	% avance II semestre	Planeado	Pagado	% ejecutado
Calidad	5	69%	100%	1 639 455 871,43	1 598 433 372,69	97%
Espectro	4	18%	100%	0,00	0,00	NA
Mercados	6	39%	93%	10 600 000,00	7 994 972,00	75%
FONATEL	7	45%	92%	36 500 000,00	12 095 661,00	33%
Operaciones	6	50%	73%	301 281 292,75	148 505 817,75	49%
Institucionales	6	68%	100%	359 960 660,00	348 642 398,00	97%
Consejo	2	30%	62%	35 180 000,00	16 445 000,00	47%
TOTAL	36	45%	88%	2 382 977 824,18	2 132 117 221,44	89%

En el apéndice D se da un detalle de los proyectos que se incorporaron en el presupuesto 2018 y que se reportan como parte de la planificación operativa, además de las justificaciones aportadas por cada una de las áreas. En promedio, el avance de estos proyectos es de un 88%.

Del total de recursos presupuestados (¢2.382.977.824,18) se pagó un 89% de lo planeado. Los restantes ¢250.860.602,74 corresponden principalmente al remanente de la contratación de la virtualización de infraestructura (un disponible de ¢152.775.475,00) cuya adjudicación se dio por un precio menor al monto original y a ¢41.022.498,74 de diferencias cambiarias de la Dirección General de Calidad que están relacionadas con el pago del Sistema de Monitoreo de la Calidad.

En el caso de la Dirección de Fonatel, existe un remanente producto de la suspensión del proyecto “Desarrollo e implementación de un Plan de Desarrollo Digital (PDD) para territorios indígenas” el cual, se eliminó del POI 2019 y consecuentemente no se concluyó según lo definido en el POI 2018, y tenía un presupuesto asignado para el 2018 de ¢22.500.000,00.

Lo anterior, ya que el Consejo de la Sutel consideró que este proyecto es complemento de los proyectos del Fideicomiso y su ejecución debería estar asociada al Programa de Comunidades conectadas (Programa 1). Además, en varias ocasiones el concurso quedó desierto.

3.3.3 La gestión de proyectos ordinarios en el 2019

Mediante el acuerdo 04-58-2018 del 28 de setiembre de 2018, la Junta Directiva de la Aresep aprobó el POI 2019 para la Sutel, en dicho acuerdo por primera vez se consignó como parte de la aprobación los proyectos de carácter operativo.

No obstante, el tratamiento de las modificaciones, inclusiones y eliminaciones de este tipo de proyectos no se determinó por parte de ambas instituciones; situación que pone a la Sutel ante un reto importante ya que no dispone de un procedimiento claro para ese tipo de aprobaciones ante la Autoridad Reguladora.

Si estos proyectos siguieran el mismo proceso de aprobaciones de los proyectos POI, el retraso en las modificaciones y contrataciones significaría un riesgo para la Sutel en cuanto a la ejecución presupuestaria. Teniendo en cuenta que estos proyectos son de carácter operativo y que forman parte del quehacer diario de la Superintendencia, las demoras en la aprobación y la imposibilidad de cambios oportunos pueden significar una disminución en la ejecución presupuestaria y en las metas trazadas.

El borrador del Protocolo de atención no contempla este tipo de proyectos, entonces hasta la fecha no se tiene claridad sobre cómo proceder en estos casos; situación que debe ser resuelta con urgencia por la importancia que reviste el tema en la operación diaria de la Sutel.

Es criterio de esta unidad de Planificación que las modificaciones, inclusiones y eliminaciones de estos proyectos de carácter operativo debieran ser conocidas y aprobadas por el Consejo de la Sutel e informadas a la Junta Directiva de la Aresep en los informes semestrales que se presentan, con el objetivo de no retrasar los procesos, las gestiones de las direcciones y la gestión ordinaria de la institución.

Capítulo 4: Conclusiones y acciones de mejora

4.1 Conclusiones generales

Mediante los acuerdos 005-064-2017 del 11 de setiembre de 2017 y 07-52-2017 del 26 de setiembre de 2017, el Consejo de la Sutel y la Junta Directiva de Aresep, respectivamente, aprobaron el Plan Operativo Institucional 2018. En este documento, se establecen una serie de proyectos cuya meta es dar cumplimiento a los cinco objetivos estratégicos establecidos en el PEI 2016-2020.

Posteriormente, y debido a las acciones del Consejo para fortalecer el proceso de la planificación estratégica, la Sutel aprobó mediante el acuerdo 009-015-2018 del 21 de marzo la modificación al POI, donde se realizaba la Planificación estratégica y operativa para el periodo. Ese cambio, derivó en 15 proyectos con un costo de \$554.951.720,00.

A continuación, las principales conclusiones derivadas del proceso de evaluación de la ejecución de proyectos del 2018:

- Durante el primer semestre de 2018, de acuerdo con las modificaciones señaladas y las prioridades institucionales, el 87% de las metas en ejecución se concentran en los objetivos estratégicos dirigidos a promover la competencia, mejorar los derechos de los usuarios, universalizar los servicios y promover la inversión de las telecomunicaciones. El avance promedio en el periodo de análisis es del 94%.
- Las acciones emprendidas por el Consejo de la SUTEL permitieron alinear las prioridades institucionales y los proyectos operativos y estratégicos, obteniéndose como resultado una mejora en la ejecución anual. En toda la historia de la Sutel, no se había alcanzado este porcentaje de ejecución de metas de proyectos; de hecho, el promedio de ejecución era de un 70%.
- Como una segunda fase en esas acciones, la Unidad de Planificación presentará una variación a la Metodología de Administración de Proyectos de la Sutel, en la que se identificarán tres niveles de planificación: estratégica, táctica y operativa para determinar controles, evaluaciones e indicadores sobre cada uno.
- Al aplicar la evaluación 13 proyectos tienen un 100% en el avance sobre las metas físicas, uno tiene un avance del 75% y solamente un proyecto tiene un avance con atraso crítico (28%).

El proyecto TP012018 es el que muestra atraso crítico y no tiene recursos presupuestarios asociados; no obstante, su ejecución de 2019 (que sí tiene recursos) se ve impactada directamente por el retraso sufrido en 2018.

Este tipo de situaciones evidencian el necesario ejercicio de reconocer la capacidad del recurso humano en Sutel, para determinar si con las cargas de trabajo actuales se pueden lograr las metas planteadas en el POI y la oportunidad de determinar acciones correctivas que permitan efectivamente mitigar los impactos negativos al proyecto.

Si bien el esfuerzo para que la planificación sea más cercana a la realidad de la Sutel durante el 2018 fue significativo; aún persisten retos en la ejecución de proyectos, por ejemplo, la capacitación del recurso humano es clave para administrar proyectos cuando estos pasan a ser una actividad ordinaria.

Las limitaciones para la creación de plazas, la complejidad de las funciones encomendadas por ley y el desarrollo de proyectos son elementos indivisibles para alcanzar mayores niveles de ejecución y de impacto en la regulación del mercado de las Telecomunicaciones. Antes de presentar una propuesta a la Junta Directiva de ARESEP, lo que corresponde de nuestra parte es valorar todos los factores y eventuales limitaciones que nos permitan fundamentar y determinar el momento oportuno para la puesta en marcha y la correspondiente asignación de recursos.

- Así las cosas, se considera necesario continuar con las acciones de seguimiento de proyectos trimestrales y el involucramiento de los miembros del Consejo en la definición de prioridades, impulsar soluciones en los casos que se presenten cuellos de botella y atención de proyectos críticos como medio de apoyo a la gestión.
- La ejecución presupuestaria de los proyectos POI también muestra mejoras significativas en comparación con años anteriores, al final del periodo se ejecutó un 81% de los recursos planeados.

Como se muestra en el cuadro 11, Espectro y la Dirección de Mercados ejecutaron más del 80% de los recursos asignados. En el caso de la Dirección General de Fonatel, ejecutó un 62%.

Cuadro 11
Ejecución presupuestaria de proyectos, por dirección

Dirección	METAS 2018			PRESUPUESTO		
	# Proyectos	% I Semestre	% II Semestre	Planeado	Pagado	% ejecutado
Calidad	2	55%	100%	Rec. Propios	NA	NA
Espectro	1	64%	100%	126 732 900,00	123 500 000,00	97%
Mercados	2	58%	100%	219 800 000,00	195 358 640,00	89%
FONATEL	4	67%	94%	208 418 820,00	129 709 600,00	62%
Operaciones	3	25%	76%	Rec. Propios	NA	NA
Institucionales	3	61%	100%	Rec. Propios	NA	NA
Consejo	NA	NA	NA	Rec. Propios	NA	NA
TOTAL	15	54%	94%	554 951 720,00	448 568 240,00	81%

El proceso para la implementación de la metodología es extenso aún, y quedan por definir indicadores, riesgos, y otras matrices de control que permitirán mejorar la capacidad de gestión de proyectos institucionales.

Esta evaluación es el resultado de un proceso participativo, generalizado, basado en criterios estandarizados, objetivos y transparentes y debe constituirse en un instrumento para facilitar la rendición de cuentas y la aplicación de acciones correctivas oportunas.

4.2 Conclusiones sobre el avance de las metas de los proyectos

De los 15 proyectos incluidos en el POI 2017, 13 presentan un avance de acuerdo con lo programado (es decir, mayor al 80%), un proyecto tiene “riesgo de incumplimiento” (menor al 79%) y un proyecto tienen un avance con riesgo de incumplimiento (menor al 50%).

En el apéndice C “Evaluación del avance obtenido sobre las metas, por dirección” se muestra el avance de cada una de las direcciones sobre las metas que se trazaron para el 2018. La escala de valoración es la misma que utiliza la Contraloría General de la República en la medición de sus informes del POI, como referencia de calidad en el desempeño.

El cuadro 12 muestra el resumen de los avances de las metas, de acuerdo con la cantidad de proyectos que tenían asignados; 13 proyectos de 15 planeados terminaron de acuerdo con lo programado.

Cuadro 12
Evaluación del avance de las metas por dirección
al 31 de diciembre de 2018

Dirección	Cantidad de proyectos en POI 2018	GRADO DE AVANCE		
		de acuerdo con lo programado	Con riesgo de incumplimiento	Atraso crítico
		+80%	51-79%	0-50%
Mercados	2	2		
Calidad	3	3		
Fonatel	4	3	1	
Operaciones	3	2		1
Institucionales	3	3		
TOTAL	15	13	1	1

En el informe del primer semestre, esta unidad hizo referencia a tres proyectos cuyo atraso implicaría un riesgo de incumplimiento:

- TP012018. Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales
- CP022018. Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel
- QP032018. Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones

Al respecto, el Consejo de la Sutel en el acuerdo 005-046-2018 del 17 de julio de 2018 estableció la participación de los miembros de ese cuerpo colegiado como líderes “*de los procesos internos de la Sutel con el fin de apoyar el cumplimiento de metas*”; estrategia que dio resultado en dos de los tres proyectos mencionados, variando su porcentaje de avance de menos del 25% en el primer semestre al 100% de cumplimiento para finalizar el año.

4.3 Acciones de mejora

Es importante tener en cuenta las siguientes acciones de mejora con el propósito de aumentar el nivel de ejecución de los proyectos:

1. Solicitar a todas las direcciones y unidades que reporten a PPCI las gestiones de cambios que requieran a más tardar el 15 de febrero de 2019, con el fin de alinear el POI 2019 y los resultados 2018.
2. Evaluar las metas que se encuentran en el POI 2019 respecto a la capacidad de ejecución financiera para determinar cambios tanto en los proyectos ordinarios como POI que pudieran resultar en disminuciones o ajustes presupuestarios.

Sobre lo comunicado en los puntos anteriores, PPCI elaborará el correspondiente informe de modificaciones o comunicará al Consejo las medidas determinadas por cada dirección para el cumplimiento de lo planeado.

3. Divulgar los resultados de la evaluación de proyectos a todas las dependencias de la institución y en la página web institucional.

Anexo 1: Marco jurídico, normativo y regulatorio

1.1 Marco Jurídico Institucional

- *Canon de Regulación de las Telecomunicaciones:*

La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), es el órgano regulador para el sector de telecomunicaciones, cuenta desde el día 26 de enero de 2009 con su Consejo plenamente conformado y ratificado por la Asamblea Legislativa (Acuerdo No. 6378-08-09 publicado en La Gaceta Nº. 26 del 6 de febrero de 2009) y juramentado ante la Junta Directiva de ARESEP.

El marco jurídico aplicable a la SUTEL para el ejercicio de su función regulatoria es de reciente data e incorpora aspectos tecnológicos importantes como es el principio de la convergencia de los servicios en distintas redes, así como otros aspectos como son la gestión y administración del espectro, la regulación de la competencia, la atención directa a las quejas de los usuarios, y la administración del fondo de acceso universal, servicio universal y solidaridad.

Estas obligaciones básicas y adicionales requieren que la SUTEL sea una autoridad reguladora fuerte e independiente, de muy alto nivel técnico y que asuma como ejes la neutralidad tecnológica, la calidad del servicio de telecomunicaciones y la protección al usuario final de estos servicios. La Ley General de Telecomunicaciones 8642 es de aplicación general sobre todos los agentes del sector, lo que implica, un régimen de igualdad, neutralidad, transparencia y objetividad. *Canon de Regulación de las Telecomunicaciones:*

La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), es el órgano regulador para el sector de telecomunicaciones, cuenta desde el día 26 de enero de 2009 con su Consejo plenamente conformado y ratificado por la Asamblea Legislativa (Acuerdo No. 6378-08-09 publicado en La Gaceta Nº. 26 del 6 de febrero de 2009) y juramentado ante la Junta Directiva de ARESEP.

El marco jurídico aplicable a la SUTEL para el ejercicio de su función regulatoria es de reciente data e incorpora aspectos tecnológicos importantes como es el principio de la convergencia de los servicios en distintas redes, así como otros aspectos como son la gestión y administración del espectro, la regulación de la competencia, la atención directa a las quejas de los usuarios, y la administración del fondo de acceso universal, servicio universal y solidaridad.

Estas obligaciones básicas y adicionales requieren que la SUTEL sea una autoridad reguladora fuerte e independiente, de muy alto nivel técnico y que asuma como ejes la neutralidad tecnológica, la calidad del servicio de telecomunicaciones y la protección al usuario final de estos servicios. La Ley General de Telecomunicaciones 8642 es de aplicación general sobre todos los agentes del sector, lo que implica, un régimen de igualdad, neutralidad, transparencia y objetividad.

- *Canon para la Reserva del Espectro Radioeléctrico:*

En los artículos 60 y 73 de la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos 7593 y sus reformas, establecen las obligaciones fundamentales de la SUTEL, así como las funciones del Consejo de la SUTEL; por tanto, corresponde a la SUTEL administrar, controlar y comprobar el uso eficiente del espectro radioeléctrico, las emisiones radioeléctricas, así como la inspección, detección, identificación y eliminación de las interferencias perjudiciales.

Dentro de las funciones de este ente regulador, se encuentran también, velar porque los recursos escasos se administren de manera eficiente, oportuna, transparente y no discriminatoria, así como ordenar la no utilización o el retiro de equipos, sistemas y aparatos terminales que causen interferencia o que dañen la integridad y calidad de las redes y los servicios. Asimismo, esta Superintendencia debe realizar el procedimiento y rendir los dictámenes técnicos al Poder Ejecutivo, para el otorgamiento, la cesión, la prórroga, la caducidad y la extinción de las concesiones y los permisos que se requieran para la operación y explotación de redes públicas de telecomunicaciones.

El artículo 10 de la Ley General de Telecomunicaciones 8642, establece que a la SUTEL le corresponde la comprobación técnica de las emisiones radioeléctricas, así como la inspección, detección, identificación y eliminación de las interferencias perjudiciales.

- *Contribución Especial Parafiscal:*

La Contribución Especial Parafiscal al Fondo Nacional de Telecomunicaciones (FONATEL) es una contribución que realizan los operadores de redes públicas de telecomunicaciones y los proveedores de servicios de telecomunicaciones disponibles al público para el cumplimiento de los objetivos de acceso universal, servicio universal y solidaridad de las telecomunicaciones, definidos en el Artículo 32 de la Ley General de Telecomunicaciones N° 8642 y se justifica en el beneficio individualizable que para los operadores y proveedores representa la maximización del uso de las redes de telecomunicaciones.

Esta contribución se fija anualmente entre el 1,5% y el 3% de sus ingresos brutos. El cobro de esta contribución corresponde al Ministerio de Hacienda. El pago se realiza en cuatro tramos (marzo, junio, setiembre y diciembre de cada año), con base en una declaración jurada que cada contribuyente debe realizar de los ingresos brutos directos obtenidos en el año calendario anterior. (Art. 39, LGT).

La contribución será determinada por el contribuyente por medio de una declaración jurada, que corresponde a un período fiscal año calendario. El plazo para presentar la declaración vence dos meses y quince días naturales posteriores al cierre del respectivo período fiscal. La base imponible de esta contribución corresponde a los ingresos brutos obtenidos, directamente, por la operación de redes públicas de telecomunicaciones o por proveer servicios de telecomunicaciones disponibles al público.

1.2 Proceso de aprobación de las fuentes de financiamiento

La Ley General de Telecomunicaciones 8642 establece varias fuentes de financiamiento que generan los recursos de la Sutel; sin embargo, las fechas del proceso de formulación están establecidas en la norma y difieren para cada fuente.

- Canon de Regulación de las Telecomunicaciones: presentación a la Contraloría General de la República a más tardar el 15 de abril de cada año y su aprobación es a más tardar el último día del mes de julio.
- Canon de Reserva del Espectro: se realiza un proceso participativo y es determinado por el Poder Ejecutivo en octubre de cada año.
- Contribución Especial Parafiscal: fijada por Sutel a más tardar el 30 de noviembre del período fiscal respectivo.

El proceso para la definición de cada fuente de financiamiento es diferente y los plazos legales también; los cuales provocan que la formulación de los proyectos a desarrollar se realice de forma anticipada. Esta situación ha generado ajustes en la definición de proyectos que se incluyen en el Plan Operativo Institucional de 2018.

1.3 Estructura programática

La estructura programática utilizada para el proceso de cánones y una breve descripción de las áreas definidas como responsables de la ejecución del plan y el presupuesto. Es importante señalar que para efectos de aprobación por parte del Consejo de la Sutel y de la Junta Directiva de la ARESEP, se mantiene la siguiente estructura programática.

Programa 1 – Administración Superior.

La administración superior emite las directrices, promueve la normativa, incentiva la competencia y protege los derechos de los usuarios.

Subprograma 1.1 – Consejo de la SUTEL

Conformada por el Consejo de la Superintendencia. Tiene a cargo toda la dirección regulatoria y la actividad resolutoria de la Superintendencia para el Sector de las Telecomunicaciones. Coordina todo lo relacionado con el desarrollo de las opiniones técnicas y define la estrategia a seguir que se formula en un Plan Estratégico Institucional.

Subprograma 1.2 – Dirección General de Operaciones

Este subprograma vela por el cumplimiento de las metas operativas, el control contable y administrativo, y toda la gestión relacionada con el desarrollo del recurso humano.

Programa 2 – Regulación

La regulación garantiza el desarrollo de las reglas para un mercado en competencia, y registra la incorporación de nuevos operadores y proveedores, con estándares de calidad, y acceso adecuados, procurando el desarrollo de una competencia efectiva en el mercado de telecomunicaciones basado en la inversión en nuevas infraestructuras e introducción de nuevas tecnologías.

Subprograma 2.1 – Calidad

Ejerce la regulación desde la perspectiva de calidad de servicio, tramita, investiga y resuelve las quejas de los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones y coordina lo pertinente con Dirección de Protección al Usuario de la ARESEP. Evalúa la calidad del servicio de los operadores y proveedores a través de análisis técnicos de campo programados, así como aquellos que la resolución de quejas requiera.

Subprograma 2.2 – Mercados

Da seguimiento al actuar de los operadores y define los mercados relevantes (por servicios, por posición en la cadena de servicio, por regiones), establece las metodologías de costos para definir tarifas en cuanto sea necesario y condiciones de interconexión entre operadores. Dirime conflictos de interconexión, de competencia, evalúa fusiones y cesiones para determinar el grado de concentración en el mercado. Monitorea constante del mercado para determinar cuándo el mercado alcanza niveles de competencia efectiva o deja de estarlo.

Programa 3 – Especiales

Planificar, monitorear y desarrollar estudios de uso eficiente y asignación del espectro, además de garantizar el cumplimiento de los objetivos y administración de los fondos de acceso universal, servicio universal y solidaridad.

Subprograma 3.1 – Espectro Radioeléctrico

Para los concesionarios del espectro: dirimir conflictos de interferencia, monitorea constantemente el espectro radioeléctrico para garantizar su uso efectivo del espectro, desarrolla estudios para asignación de frecuencias para dar insumos en materia de concursos públicos para concesiones, planificar uso futuro del espectro.

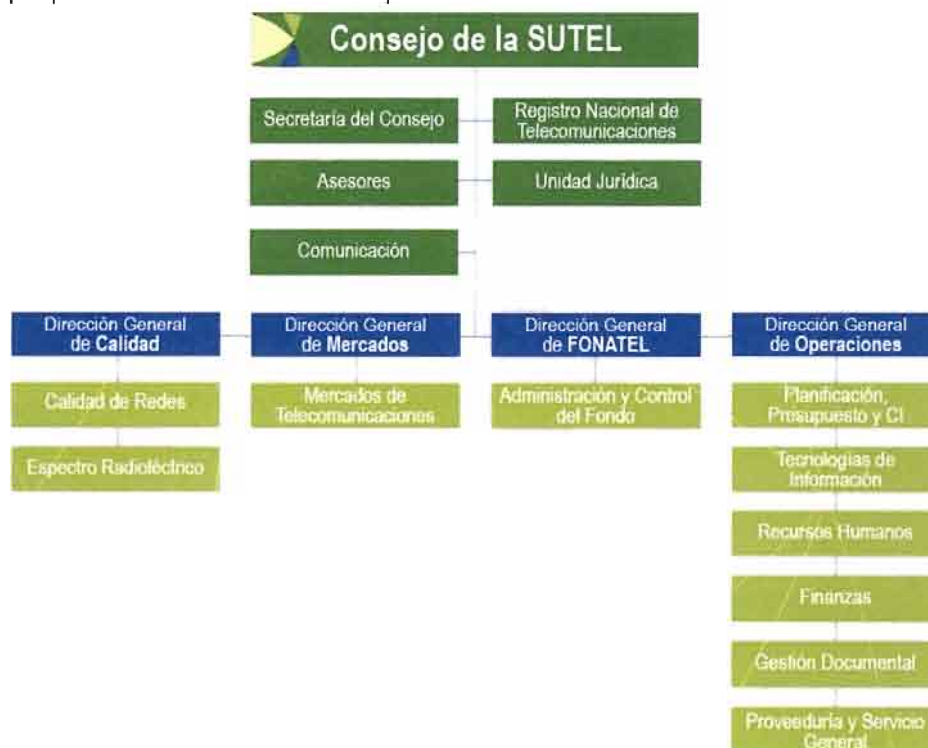
Subprograma 3.2 – Fondo Nacional de Telecomunicaciones

Administra y gestiona proyectos específicos en telecomunicaciones para procurar el acceso universal. Evalúa el impacto de los proyectos y coordina con las organizaciones que desarrollan proyectos en áreas determinadas como prioritarias.

1.4 Estructura organizacional vigente

El Acuerdo 005 de la sesión ordinaria 049-2014 celebrada por la Junta Directiva de ARESEP aprueba una serie de modificaciones al Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos desconcentrados, en lo que se refiere a la SUTEL, se estableció la Estructura Organizativa inicial de la Sutel, organizada funcionalmente según se muestra en la figura 1.

Las direcciones están organizadas por equipos de trabajo de acuerdo con los procesos y las necesidades propias de su ámbito de competencia.



1.5 Marco Estratégico

De acuerdo con el Plan Estratégico 2016-2020 aprobado por el Consejo de la Sutel mediante el acuerdo 027-050-2016, del 07 de setiembre de 2016 y por la Junta Directiva de la Aresep mediante el acuerdo 03-51-2016 del 26 de setiembre de 2016; se define el nuevo marco filosófico:

Misión de la SUTEL:

Somos el regulador y la autoridad de competencia que actúa de forma pertinente, oportuna y efectiva en el mercado de telecomunicaciones para garantizar la protección de los derechos de los usuarios y la universalización de los servicios.

Visión de la SUTEL:

Ser la autoridad técnica que promueve la inversión, la competencia efectiva e innovación en el mercado de las telecomunicaciones, que alinea los intereses de los diversos actores hacia el desarrollo de una sociedad totalmente conectada.

Valores:

A continuación, se detalla el significado de cada uno de ellos:

- Valores institucionales:

Excelencia: Consiste en el mejoramiento continuo de los servicios que Sutel brinda a los usuarios/usuarios, mediante procesos de calidad acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia, oportunidad, capacidad y productividad y en un ambiente donde prima el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la calidez humana.

Compromiso: Los funcionarios de la Sutel tenemos conciencia de la importancia que tiene el cumplir en el desarrollo del trabajo con los objetivos definidos, dentro del plazo que se ha estipulado. Dicho trabajo asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los usuarios.

Transparencia: Las actuaciones realizadas en Sutel deben ser conocidos y abiertas a los ciudadanos. Por medio de un proceso institucional de rendición de cuentas, y con apego a la legalidad, veracidad, ética, equidad y respeto a la dignidad propia y a la de los demás, según los deberes y derechos establecidos en la normativa que atañe a la Sutel.

Sinergia: Un trabajo como equipo de funcionarios, donde los resultados, serán mayor que si trabajan independientemente, para fomentar la unidad y la visión de equipo en la consecución de los objetivos y las metas y la sincronización de las fases en las distintas áreas del trabajo. Tiene un componente de cooperación porque hay interés en la organización.

Imparcialidad: Se refiere a atender las funciones encomendadas en el marco de la objetividad, legalidad, asertividad, neutralidad, ética, buen juicio, rectitud, autenticidad y sin prejuicios personales e influencia indebida de terceros, proporcionando un trato equitativo y de respeto a las personas con quienes se interactúa.

Innovación: Estamos abiertos al cambio, implementamos nuevas ideas y nos esforzamos por mejorar continuamente.

- Valores personales:

Responsabilidad: Capacidad de las personas funcionarios de la institución para cumplir con las obligaciones y deberes que le sean encomendadas, conforme a la normativa establecida y a los valores de exactitud, puntualidad, seriedad, compromiso, diligencia y oportunidad, así como la aceptación de las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Respeto: Reconocer, entender, aceptar y valorar la dignidad de cada persona en su diversidad.

Lealtad: Virtud que se desenvuelve en nuestra conciencia, en el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creamos y en quien creemos. La lealtad es una virtud que consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto por alguna cosa o por alguien sea hacia una persona, institución, comunidad, entre otros.

1.6 Objetivos estratégicos 2016-2020

El Plan Estratégico de la Sutel tiene como temas estratégicos el uso y administración del espectro, la protección al usuario, la promoción de la competencia y el acceso y servicio universal y solidaridad.

En este contexto, se definieron cuatro objetivos estratégicos y 14 estrategias que se refieren al plan de acción para el logro de los objetivos y por ende, a la visión. Además, se definieron las metas de los objetivos estratégicos para su cumplimiento.

Los objetivos estratégicos de la Sutel para el quinquenio 2016-2020, son:

1. Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.
2. Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
3. Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
4. Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.
5. Fortalecer la organización dirigiendo acciones hacia la mejora en los procesos de gestión administrativa (planificación, capital humano, gestión documental, Contratación y Financiera); sustentado en la calidad de servicios y en Tecnologías de información.

En la figura 1, se muestran las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos y las estrategias para su logro.

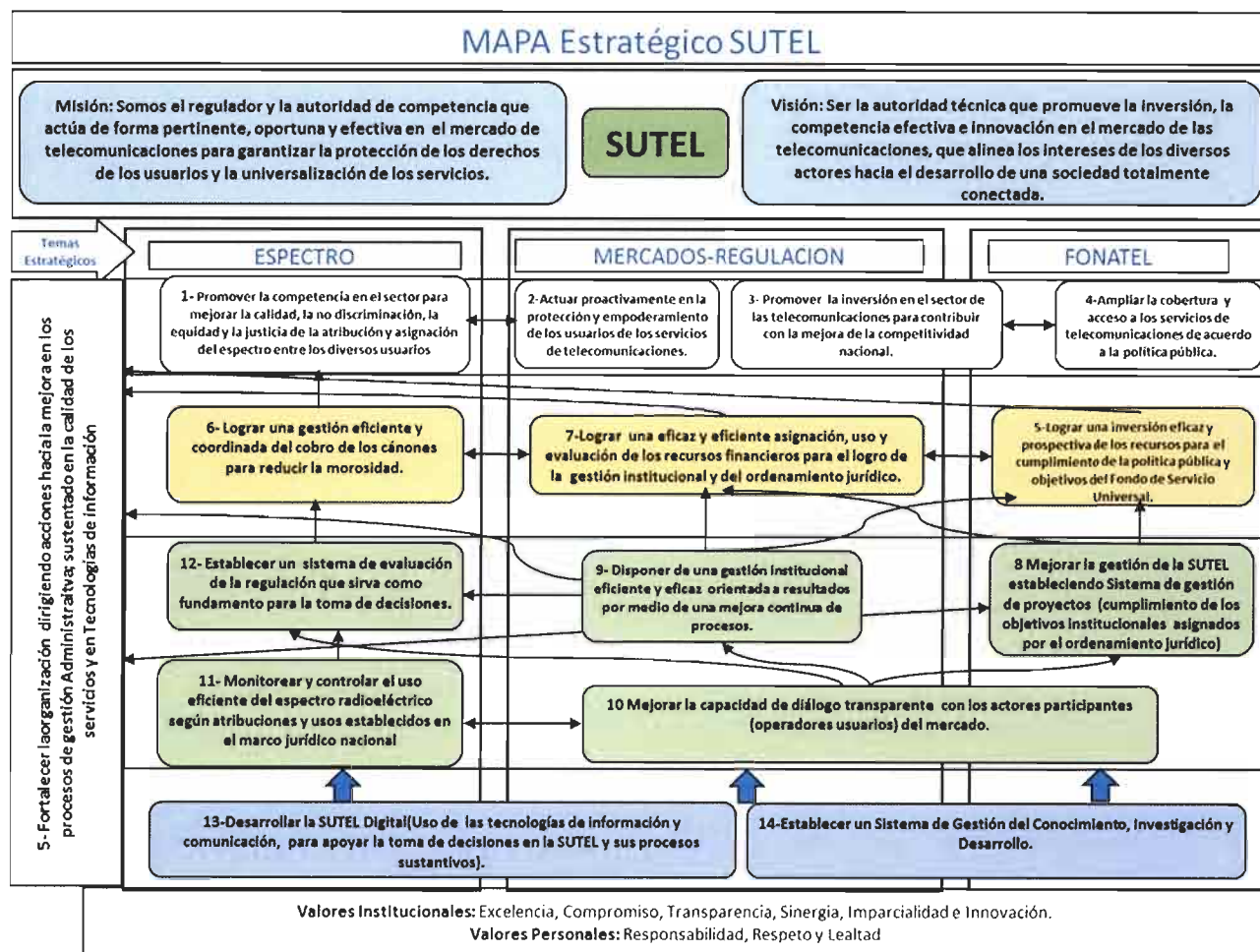


Figura No. 1 Mapa estratégico de la Sutel 2016-2020

1.7 Información de referencia consultada

Para la elaboración de la evaluación del primer semestre 2017, se tomaron en cuenta los siguientes insumos:

- El Marco Legal conformado por la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República, título II, Ley 7593 con sus modificaciones.
- Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos, N-1-2012-DC-DFOE, emitido mediante resolución R-DC-24-2012 de la Contraloría General de la República.
- El Plan Operativo Institucional 2017.
- El Plan Estratégico Institucional (PEI) Plan Estratégico 2016-2020.
- Los lineamientos estratégicos emitidos en el PEI y ratificados mediante el acuerdo 021-052-2016 del 22 de setiembre de 2016.
- El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021.
- Metodología de Formulación, seguimiento y evaluación de Proyectos del Plan Operativo Institucional de la Superintendencia de Telecomunicaciones 2018, aprobada por el Consejo de la Sutel mediante acuerdo 009-019-2017 del 08 de marzo de 2017.
- La información remitida por las áreas con los proyectos plurianuales y las respectivas gestiones de cambios, cuando éstas involucren proyectos de Regulación de las Telecomunicaciones.

Apéndices

- A. Portafolio después de cambios en el POI
- B. Matriz de avance de los proyectos del POI 2018
- C. Evaluación del avance sobre las metas, por dirección
- D. Avance de la planificación operativa

APENDICE A
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018
DESPUÉS DE GESTIONES DE CAMBIOS



REGULACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES

PNDT/ Ley	Plan Estratégico Institucional 2016-2020			Tema Agenda Regulatoria 2018	POI-2018		Gestión de cambios	
	Objetivo estratégico	ESTRATEGIA	Meta		Proyectos relacionados			Monto modificado
Objetivo 5.3.1 del PNDT: Crear mayores oportunidades de bienestar económico y social para la población, mediante el crecimiento en el acceso a tecnologías digitales que permitan generar nuevos negocios a partir del desarrollo de productos, bienes, servicios, contenidos digitales e ideas innovadoras.	1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios. TOTAL OBJETIVO:	1.1 Promover la competencia en el sector de Telecomunicaciones para mejorar las condiciones del mercado.	*Corresponde a un ajuste identificado en el PEI*	Infraestructura	CP032018	Verificación del Plan de Desarrollo de Red (PDR)	Recursos internos	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
		1.2 Establecer un sistema de evaluación de la regulación que sirva como fundamento para la toma de decisiones	1.2.2 Monitorear y publicar con cortes trimestrales y anuales los principales indicadores del sector mediante la implementación final de los sistemas SIGITEL a partir del año 2017 como insumo para toma de decisiones regulatorias y para prevenir acciones anticompetitivas cuya relación costo/beneficio contribuya a la promoción de la competencia.	Usuarios	MP032018	Plataforma digital para la consulta de los usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL)	44 800 000,00	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
		1.2.3 Disponer a partir del año 2018 de la plataforma digital para la consulta de usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL usuarios) d. Concluir en el 2017 la primera etapa de revision de						
		€ 44 800 000						
Objetivo 5.3.1 del PNDT: Crear mayores oportunidades de bienestar económico y social para la población, mediante el crecimiento en el acceso a tecnologías digitales que permitan generar nuevos negocios a partir del desarrollo de productos, bienes, servicios, contenidos digitales e ideas innovadoras.	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones TOTAL OBJETIVO	2.1 Empoderar al usuario de los servicios de Telecomunicaciones con información relevante sobre sus derechos y calidad de los servicios.	evaluaciones de la calidad de los servicios de Telecomunicaciones.	Usuarios	QP032018 Q-3	Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones		Aprobado por acuerdos: 028-032-2018 del Consejo y 07-40-2018 de la JD de Aresep
			2.1.2 Lograr que los usuarios de servicios de telecomunicaciones conozcan sus derechos mediante campañas informativas anuales.	Usuarios	MP022018	Campaña de educación sobre la herramienta "Mi Comparador" como insumo para la decisión de contratación de servicios de telecomunicaciones	175 000 000,00	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
			Corresponde a un ajuste identificado en el PEI	Usuarios	CP022018	Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel	Recursos internos	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
			Corresponde a un ajuste identificado en el PEI	Usuarios	QP022018	Atención de posiciones sobre la audiencia del proyecto de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final	Recursos internos	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
€ 175 000 000								
Objetivo 5.2.1 del PNDT: Avanzar hacia una relación más cercana y abierta entre la administración pública y los habitantes, de manera que incremente la eficiencia estatal, facilite el acceso a servicios públicos innovadores, promueva la transparencia, toma de decisiones del Estado y la participación activa de la sociedad.	3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional. TOTAL OBJETIVO:	3.3 Desarrollar la Sutel Digital (Uso de las tecnologías de información y comunicación, para apoyar la toma de decisiones en la Sutel y sus procesos sustantivos)	3.3.1 Que en el año 2020, se cuente con una plataforma integral de información para la toma de decisiones.	Usuarios	TP012018 TI-1	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.		Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep

APENDICE A
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2017
DESPUÉS DE GESTIONES DE CAMBIOS



ESPECTRO RADIOELÉCTRICO

ESPECTRO RADIOELECTRICO								
PNDT/ Ley	Plan Estratégico Institucional 2016-2020			Tema Agenda Regulatoria	POI-2018		Gestión de cambios	
	Objetivo estratégico	ESTRATEGIA	Meta		Proyectos relacionados	Monto modificado		
Objetivo 5.3.1 del PNDT: Crear mayores oportunidades de bienestar económico y social para la población, mediante el crecimiento en el acceso a tecnologías digitales que permitan generar nuevos negocios a partir del desarrollo de productos, bienes, servicios, contenidos digitales e ideas innovadoras.	1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.	1.3 Monitorear y controlar el uso eficiente del espectro radioeléctrico según atribuciones y usos establecidos en el marco jurídico nacional.	1.3.1 Realizar mediciones anuales para determinar la ocupación del espectro Radioeléctrico en un mínimo de 170 sitios dentro del territorio nacional.	Infraestructura	EP032018	Fomentar el uso eficiente del espectro como catalizador para la promoción de la competencia y la diversidad y calidad de los servicios.	126 732 900,00	Sin cambios.
			1.3.2 Lograr que al 2018 se emita un informe al Poder Ejecutivo con la recomendación para la actualización del PNAF.					
			1.3.3 Realizar Informes técnicos bienales (2018 y 2020) sobre los segmentos del espectro que podrían ser sujetos de nuevos procesos concursales y recomendar al Poder Ejecutivo la publicación del Cronograma de Asignación de Espectro (CAE).					
TOTAL OBJETIVO: \$126 732 900								

DIRECCIÓN GENERAL DE FONATEL

PNDT/ Ley	Plan Estratégico Institucional 2016-2020			Tema Agenda Regulatoria 2018	POI-2018		Gestión de cambios
	Objetivo estratégico	ESTRATEGIA	Meta		Proyectos relacionados	Monto modificado	
Objetivo 5.3.1 del PNDT: Reducir la brecha digital de acceso, uso y apropiación de las Tecnologías Digitales, con el fin de que la población en condiciones de vulnerabilidad, disfrute de los beneficios de las Telecomunicaciones/TIC como herramienta para su superación, desarrollo personal y el ejercicio de sus derechos	4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.	4.3 Mejorar la gestión de la Sutel mediante el establecimiento de un Sistema de gestión de proyectos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y asignados por el ordenamiento jurídico.	4.3.1 Lograr un incremento gradual en la ejecución de proyectos hasta alcanzar entre un 80-90% , en el año 2020.	Acceso universal	FP012017 F-1	Desarrollo de instrumentos metodológicos para la conformación y gestión de la canasta de servicio universal de telecomunicaciones en Costa Rica.	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
		4.1 Impulsar la universalización de los servicios y el desarrollo de redes de alta velocidad en comunidades vulnerables.	4.1.1 Lograr que para el 2020, el 80% de los distritos definidos como prioritarios (I&B4) tengan acceso servicios de telecomunicaciones.	Acceso universal	FP022018 F-2	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
				Requerimiento especial del Consejo	FP032017 F-3	Campaña de sensibilización sobre el uso de herramientas en línea para la seguridad de la niñez y la adolescencia , en el marco de los Programas 1 y 2 de FONATEL	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
		4.2 Lograr una inversión eficaz y prospectiva de los recursos para el cumplimiento de la política pública y objetivos del Fondo de Servicio Universal.	4.2.1 Asignar y mantener comprometidos al menos el 80% de los recursos del fondo en programas y proyectos, para cumplir con los objetivos de Ley y PNDT. 4.2.2 Lograr un incremento gradual en la ejecución presupuestaria de los programas y proyectos de FONATEL hasta alcanzar el 80% en el año 2020.		FP012018	Continuidad de los Programas y Proyectos por medio de la Selección de Banco para la constitución de un nuevo Fideicomiso como instrumento para la gestión de los proyectos y programas que se ejecuten con los recursos de FONATEL.	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
		TOTAL OBJETIVO 208 418 820,00				Recursos internos	

COMUNES A TODAS LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

PNDT/ Ley	Plan Estratégico Institucional 2016-2020			Tema Agenda Regulatoria 2018	POI 2018		Monto modificado	Gestión de cambios
	Objetivo estratégico	ESTRATEGIA	Meta		Proyectos relacionados			
Objetivo 5.3.1 del PNDT: Crear mayores oportunidades de bienestar económico y social para la población, mediante el crecimiento en el acceso a tecnologías digitales que permitan generar nuevos negocios a partir del desarrollo de productos, bienes, servicios, contenidos digitales e ideas innovadoras.	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones. TOTAL OBJETIVO € -	2.3 Mejorar la capacidad de diálogo transparente con los actores participantes (operadores y usuarios) del mercado.	2.3.1 Lograr que la Sutel cuente con una Agenda Regulatoria bianual (2017 y 2019) construída mediante un proceso de diálogo con el Sector. 2.3.2 Que a diciembre de cada año, se programe la estrategia de comunicación que acompañe la Agenda Regulatoria programada.	Innovación	CP012018	Desarrollo de la metodología y procedimiento para definir la Agenda Regulatoria.	Recursos internos	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
NA	5- Fortalecer la organización dirigiendo acciones hacia la mejora en los procesos de gestión administrativa (planificación, capital humano, gestión documental, Contratación y Financiera); sustentado en la calidad de servicios y en Tecnologías de información. TOTAL OBJETIVO € -	4.3 Mejorar la gestión de la Sutel mediante el establecimiento de un Sistema de gestión de proyectos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y asignados por el ordenamiento jurídico.	4.3.1 Lograr un incremento gradual en la ejecución de proyectos hasta alcanzar entre un 80-90% , en el año 2020.	Innovación	OP012018	Banco de proyectos SUTEL (gestión del portafolio de proyectos)	Recursos propios	Aprobado por acuerdos: 009-015-2018 del Consejo y 09-24-2018 de la JD de Aresep
		5.2 Disponer de una gestión institucional eficiente y eficaz orientada a resultados por medio de una mejora continua de procesos	*Corresponde a un ajuste identificado en el PEI*	Innovación	OP022018	Revisión y elaboración de propuesta de ajuste al RAS y RIOF, de cara a la evolución del mercado	Recursos propios	Aprobado por acuerdos: 010-059-2018 del Consejo y 04-56-2018 de la JD de Aresep

APÉNDICE B
MATRIZ DE AVANCE DE LOS PROYECTOS DEL POI 2018



Fuente de financiamiento	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos asignados		ÁREA RESPONSABLE	
						Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario		
Regulación de las telecomunicaciones	1	Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.	1.1 Promover la competencia en el sector de Telecomunicaciones para mejorar las condiciones del mercado.	Infraestructura	CP032 018	Verificación del Plan de Desarrollo de Red (PDR)	Informe presentado	100%	100%	Cierre	Recursos propios	-	Institucional
			1.2 Establecer un sistema de evaluación de la regulación que sirva como fundamento para la toma de decisiones	Usuarios	MP03 2018	Plataforma digital para la consulta de los usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL)	Desarrollo de la herramienta	45%	100%	Finalizada fase 2 (proyecto plurianual)	44 800 000	20 370 000	DGM
			1.3 Monitorear y controlar el uso eficiente del espectro radioeléctrico según atribuciones y usos establecidos en el marco jurídico nacional.	Infraestructura	EP032 018	Fomentar el uso eficiente del espectro como catalizador para la promoción de la competencia y la diversidad y calidad de los servicios.	Estudios del proceso licitatorio de banda angosta	64%	100%	Cierre	126 732 900	123 500 000	ESPECTRO
Regulación de las telecomunicaciones	2	Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.	2.1 Empoderar al usuario de los servicios de Telecomunicaciones con información relevante sobre sus derechos y calidad de los servicios.	Usuarios	MP02 2018	Campaña de educación sobre la herramienta "Mi Comparador" como insumo para la decisión de contratación de servicios de telecomunicaciones	Implementación de la campaña. (año 1 de 2).	70%	100%	En ejecución (finalizada la fase 1, proyecto plurianual)	175 000 000	174 988 640	DGM
				Usuarios	CP022 018	Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel	Fase 1: distribución de la documentación según tema o norma de estudio.	15%	100%	Finalizada la etapa 1 (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	Unidad Jurídica
				Usuarios	QP02 2018	Atención de posiciones sobre la audiencia del proyecto de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final	Presentación del Reglamento al Consejo	85%	100%	Cierre	Recursos propios	-	DGC
				Usuarios	QP03 2018	Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones	Desarrollo de la herramienta	25%	100%	En ejecución de Fase II (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	DGC
			2.3 Mejorar la capacidad de diálogo transparente con los actores participantes (operadores y usuarios) del mercado.	Innovación	CP012 018	Desarrollo de la metodología y procedimiento para definir la Agenda Regulatoria. Fase 1: Diseño de la Agenda.	Metodología, Agenda 2019 y presentación de resultados 2018	68%	100%	Finalizó fase 1 (proyecto plurianual).	Recursos propios	-	Institucional

APÉNDICE B
MATRIZ DE AVANCE DE LOS PROYECTOS DEL POI 2018



Fuente de financiamiento	OBJETIVO ESTRATÉGICO		ESTRATEGIA	TEMA AGENDA REGULATORIA	COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2018				Cumplimiento sobre los recursos asignados		ÁREA RESPONSABLE
							Planeado	I semestre	II semestre	Etapas del proyecto	Planeado	Ejecutado presupuestario	
Regulación de las telecomunicaciones	3	Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.	3.3 Desarrollar la Sutel Digital (Uso de las tecnologías de información y comunicación, para apoyar la toma de decisiones en la Sutel y sus procesos sustantivos)	Usuarios	TP012 018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.	1. Licitación de la plataforma adjudicada 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.	15%	28%	En gestión de adquisiciones (publicación términos de referencia)	Recursos propios	-	TI-DGO
Administración del FONATEL	4	Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.	4.3 Mejorar la gestión de la Sutel mediante el establecimiento de un Sistema de gestión de proyectos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y asignados por el ordenamiento jurídico.	Acceso Universal	FP012 017	Desarrollo de instrumentos metodológicos para la conformación y gestión de la canasta de servicio universal de telecomunicaciones en Costa Rica.	Validación de la canasta y la metodología.	68%	100%	Cierre	70 900 000	70 900 000	DGF
				Acceso Universal	FP022 018	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	Plan para la captura, análisis y generación de resultados (elaboración y ejecución)	80%	100%	Cierre de fase 2, proyecto plurianual que culmina en 2019	53 000 000	52 374 600	DGF
			4.1 Impulsar la universalización de los servicios y el desarrollo de redes de alta velocidad en comunidades vulnerables.	No aplica.	FP032 018	Campaña de sensibilización sobre el uso de herramientas en línea para la seguridad de la niñez y la adolescencia , en el marco de los Programas 1 y 2 de FONATEL	Focus Group y desarrollo de la campaña	70%	75%	En ejecución	84 518 820	6 435 000	DGF
			4.2 Lograr una inversión eficaz y prospectiva de los recursos para el cumplimiento de la política pública y objetivos del Fondo de Servicio Universal.	Acceso Universal	FP012 018	Continuidad de los Programas y Proyectos por medio de la Selección de Banco para la constitución de un nuevo Fideicomiso como instrumento para la gestión de los proyectos y programas que se ejecuten con los recursos de FONATEL.	Cartel para la contratación del banco fiduciario.	50%	100%	Términos de referencia presentados (meta 2018)	Recursos propios	-	Comisión nombrada por el Consejo
			Común a todas las fuentes de financiamiento	5	Fortalecer la organización dirigiendo acciones hacia la mejora en los procesos de gestión administrativa (planificación, capital humano, gestión documental, Contratación y Financiera); sustentado en la calidad de servicios y en Tecnologías de Información.	Innovación	OP01 2018	Banco de proyectos SUTEL (gestión del portafolio de proyectos)	Términos de referencia presentados.	31%	100%	Finalizada la meta 2018 (proyecto plurianual)	Recursos propios
			5.2 Disponer de una gestión institucional eficiente y eficaz orientada a resultados por medio de una mejora continua de procesos	Innovación	OP02 2018	Análisis de reformas al RAS y RIOF (Realizar los estudios correspondientes para proponer las reformas al RAS y al RIOF de acuerdo a las necesidades de SUTEL).	Propuesta de cambio al RIOF presentada al Consejo	30%	100%	Finalizada la meta 2018 (proyecto plurianual)	Recursos propios	-	Institucional

APÉNDICE C
EVALUACIÓN DEL AVANCE OBTENIDO SOBRE LAS METAS, POR DIRECCIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018



COD.	NOMBRE PROYECTO	META PROYECTO 2018	% AVANCE META		GRADO DE AVANCE		
			I SEMESTRE	II SEMESTRE	de acuerdo con lo programado	Con riesgo de incumplimiento	Atrás crítico
					+80%	51-79%	0-50%
INSTITUCIONALES							
CP012 018	Desarrollo de la metodología y procedimiento para definir la Agenda Regulatoria. Fase 1: Diseño de la Agenda.	Metodología, Agenda 2019 y presentación de resultados 2018	68%	100%	Recursos propios		
CP022 018	Digesto de normas y jurisprudencia administrativa de la Sutel	Fase 1: distribución de la documentación según tema o norma de estudio.	15%	100%	Recursos propios		
CP032 018	Verificación del Plan de Desarrollo de Red (PDR)	Informe presentado	100%	100%	Recursos propios		
DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADOS							
MP02 2018	Campaña de educación sobre la herramienta "Mi Comparador" como insumo para la decisión de contratación de servicios de telecomunicaciones	Implementación de la campaña. (año 1 de 2).	70%	100%	174 988 640		
MP03 2018	Plataforma digital para la consulta de los usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL)	Desarrollo de la herramienta	45%	100%	20 370 000		
DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD							
QP02 2018	Atención de posiciones sobre la audiencia del proyecto de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final	Presentación del Reglamento al Consejo	85%	100%	Recursos propios		
QP03 2018	Sistema WEB de comparación y análisis de registros detallados de Telecomunicaciones	Desarrollo de la herramienta	25%	100%	Recursos propios		
EP032 018	Fomentar el uso eficiente del espectro como catalizador para la promoción de la competencia y la diversidad y calidad de los servicios.	Estudios del proceso licitatorio de banda angosta	64%	100%	123 500 000		
DIRECCIÓN GENERAL DE FONATEL							
FP012 017	Desarrollo de instrumentos metodológicos para la conformación y gestión de la canasta de servicio universal de telecomunicaciones en Costa Rica.	Validación de la canasta y la metodología.	68%	100%	70 900 000		
FP022 018	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	Plan para la captura, análisis y generación de resultados (elaboración y ejecución)	80%	100%	52 374 600		
FP032 018	Campaña de sensibilización sobre el uso de herramientas en línea para la seguridad de la niñez y la adolescencia , en el marco de los Programas 1 y 2 de FONATEL	Focus Group y desarrollo de la campaña	70%	75%		6 435 000	
FP012 018	Continuidad de los Programas y Proyectos por medio de la Selección de Banco para la constitución de un nuevo Fideicomiso como instrumento para la gestión de los proyectos y programas que se ejecuten con los recursos de FONATEL.	Cartel para la contratación del banco fiduciario.	50%	100%	Recursos propios		
DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES							
TP012 018	Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales.	1. Licitación de la plataforma adjudicada 2. Procesos preparatorios levantados (accesibilidad, firma digital y notificación) 3. Proceso de contratación para expediente electrónico y confidencialidad de la información.	15%	28%			Recursos propios
OP01 2018	Banco de proyectos SUTEL (gestión del portafolio de proyectos)	Términos de referencia presentados.	31%	100%	Recursos propios		
OP02 2018	Análisis de reformas al RAS y RIOF (Realizar los estudios correspondientes para proponer las reformas al RAS y al RIOF de acuerdo a las necesidades de SUTEL).	Propuesta de cambio al RAS y RIOF presentada al Consejo	30%	100%	Recursos propios		

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACION OPERATIVA 2018



TEMA AGENDA	CODIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 C	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
				I SEMESTRE	II SEMESTRE					
		INSTITUCIONALES		68%	100%	359 960 660,00	348 642 398,00			
USUARIOS	CO012018	Campaña de educación sobre derechos de los usuarios	1. Se realizaron los términos de referencia del Cartel correspondiente. 2. Se asignó a la empresa correspondiente. 3. Se inició la campaña, pero la misma fue suspendida por motivos de los lineamientos establecidos en el artículo 142 del código electoral sobre la prohibición de información publicitaria relativa a la obra pública realizada. 4. Mediante oficio 8825-SUTEL-DGC-2017 se informó al Consejo de la SUTEL para su valoración de los alcances de esta prohibición. 5. Se suspendió el desarrollo del proyecto hasta que se cuente con una directriz por parte del Consejo sobre este	80%	100%	180 000 000,00	179 864 490,00	Si, se ejecutará el total de 180 millones asignado. Se gestionó con el área de Planificación para realizar los ajustes presupuestarios para mantener los 180 millones originales en la partida de Publicidad.	DGC, Comunicación y Asesoría Estratégica	Setiembre-Octubre
USUARIOS	CO022018	Apoyo a la ejecución y control del contrato de la Licitación atención del call center institucional.	1. Se formalizaron los términos de referencia para la licitación correspondiente. 2. El Cartel fue adjudicado a la empresa ITS. 3. La contratación se encuentra en operación actualmente.	80%	100%	45 000 000,00	55 388 248,00	Se aclara que el proyecto es de carácter institucional y se realiza el reporte como DGC dado que uno de los administradores del contrato es de esta Dirección. Este es un contrato de servicios con montos mensuales variables, al final del año se realizó una modificación presupuestaria para el pago de una segunda línea que no se había dado anteriormente, por lo que se reforzaron C10M	DGC Coordinador, Direcciones participan, Asesoría Estratégica	Se paga mensual, por mes vencido, es un contrato en ejecución.
USUARIOS	Q0012017	Encuestas en temas de regulación: Evaluar el grado de percepción de la calidad de los servicios de telefonía	1. Remisión y aceptación de las herramientas (encuestas) actualizadas. 2. Remisión y aceptación del informe con los resultados de los resultados de los estudios de telefonía móvil, transferencia de datos móviles, transferencia de datos fija, televisión por suscripción y telefonía fija. 3. Remisión y aceptación del informe final.	20%	100%	73 779 660,00	73 779 660,00	La contratación se efectuó según lo previsto y se realizaron los pagos correspondientes.	Calidad	Octubre
	MO032018	Encuestas en temas de regulación: Programa continuo de encuestas a nivel de hogares - Convenio INEC	Propuesta de encuesta para aplicar en el 2019	30%	100%	41 181 000,00	25 000 000,00	Ya se entregó el primer avance del proyecto que incluye el diseño y desarrollo de la encuesta en coordinación con el INEC que correspondía a la meta del 2018. Se ejecutó lo pactado desde la perspectiva financiera planificada para el 2018 desembolsándose el monto de 25 millones de colones que corresponden al pago de los recursos dedicados por dicha entidad al desarrollo de la encuesta para su aplicación en el 2019.	DGM	Se realizarán dos pagos: C25M en 2018 (diciembre) C25M en 2019 (compromiso en Presupuesto Ordinario)
USUARIOS	MO042018	Lanzamiento de estadísticas de telecomunicaciones a través de una app / Generar información estadística de telecomunicaciones	Publicación digital Materiales y servicios de apoyo: USB, infografía, videos, streaming, servicios de traducción de señas Eventos: foro y conferencia de prensa	100%	100%	20 000 000,00	14 610 000,00	Se realizó el pasado 19 de Junio 2018 Se ejecutó a nivel presupuestario según contratación C14,610,000.00. En este presupuesto no se encuentra el desarrollo de la app y la conferencia de prensa, ya que dichos costos fueron tomados de otros centros de costos.	DGM+ TI, ASESORES, CONSEJO, COMUNICACIÓN	Pagado
USUARIOS	CO032018	Revisión de normativa de cláusulas de permanencia mínima en contratos de usuario final	Informe con los resultados derivados de la de revisión de las resoluciones RCS-364-2012 y RCS-253-2016 sobre la permanencia mínima en los contratos de servicios de telecomunicaciones disponibles al público, sustentado en la situación actual de los mercados y el entorno regulatorio actual, así como en los principios de beneficio del usuario final y promoción de la competencia.	95%	100%	N/A	NA	El informe final se presentó al Consejo y este lo aprobó mediante el acuerdo 006-067-2018 del 10 de octubre de 2018 y acordó trasladar el documento al grupo de proyecto "Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final" para su análisis y aprobación.	Equipo Multidisciplinario: Coordinador: Jorge Brealey Zamora, Asesor Legal del Consejo, y conformed por Laura Molina Montoya y Deryhan Muñoz Barquero de la	NA

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACION OPERATIVA 2018



TEMA ACORDADA	CODIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 C	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
		DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD		69%	100%	1 639 455 871,43	1 598 433 372,69			
USUARIOS	Q0022018	Ampliación del proyecto Plataforma de Registro de Numeraciones de Prepago. (Partida 1-04-05)	Aplicación móvil desarrollada Proceso de migración servicios de soporte y mantenimiento	100%	100%	108 900 000,00	74 800 000,00	Se ejecutaron los C\$74,800,000.00 por concepto de desarrollo de app y migración de plataforma prepago en tiempo y forma. Actualmente se ejecuta la etapa de soporte y mantenimiento con 1 año de vigencia: a partir del 3 de abril del 2018 y hasta el 3 de abril del 2019	Calidad	Pagado. Los 34M que quedan son de mantenimiento, no se consumen en 2018.
	Q0032018	Mejoras del sistema de Homologación	Mejoras al sitio web homologacion.sutel.go.cr	100%	100%	24 881 000,00	24 881 000,00	El proyecto finalizó en tiempo y forma.	Calidad	Pagado
	Q0042018	Mejoras al sistema de Business Intelligent(BI) de SUTEL por la aprobación y ajuste de indicadores del Reglamento de Calidad	Compra de licencias y actualización del sitio	15%	100%	30 807 100,00	29 019 240,00	Se ejecutó todo lo programado para la contratación. A pesar del corto plazo del cronograma el proyecto pudo finalizarse en 2018; es decir los recursos planeados 2019 ya no son necesarios. Se realizó un refuerzo mediante modificación presupuestaria porque el costo era mayor.	Calidad	Diciembre
USUARIOS	Q0052018	Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio, Fase 3: Ejecución	4 Informes trimestrales y 1 informe anual	50%	100%	1 384 867 771,43	1 384 868 257,69	Proyecto en funcionamiento de acuerdo al cronograma.	Calidad	20 Setiembre 20 Diciembre (plazos según contrato)
	Q0012018	Proyecto de medición de la Calidad desde la perspectiva del usuario	2 informes anuales, mapa interactivo y mensaje personalizado	80%	100%	90 000 000,00	84 864 875,00	Se ejecutó lo establecido de acuerdo con el cronograma y los pagos determinados.	Calidad	Dos pagos: Junio y diciembre del 2018

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2018



TEMA AGENCIA	CODIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 c	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
		ESPECTRO RADIOELÉCTRICO		18%	100%	0,00	0,00			
Infraestructura	EP022019	Complementar el Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro (Proyecto nuevo)	2018: estudios de mercado, carteles y desarrollo de terminos de referencia 2019: (EN POI 2019) Finalizar el proceso licitatorio y Ejecución de la consultoría para determinar la alternativa financiera idónea para el SNGME.	0%	100%	0,00	NA	No existe desfase, según lo acordado este proyecto consistirá en la realización de los Términos de Referencia (TDR) únicamente. Los TDR se encuentran en SICOP. Se remitió los TDR (borrador de cartel) a la UJ, para ser publicado en SICOP una vez aprobada la revisión correspondiente.	Espectro	NA
	EO012018	Estudio sobre tendencias en el uso eficiente del espectro radioeléctrico y recomendar a Poder Ejecutivo la actualización del PNAF según corresponda.	Propuestas de criterios técnicos	50%	100%	0,00	NA	Se realizó una propuesta referente a las bandas de 700MHz y 900MHz. Se elaboró una propuesta para la modificación de las disposiciones contenidas en el Adendum VII del PNAF sobre frecuencias de uso libre. Se realizó un estudio para provision de Internet satelital a bordo de embarcaciones marítimas (ESIM). Todos los citados informes fueron analizados y aprobados por el Consejo.	Espectro	NA
	EO022018	Dar continuidad al trámite de coordinación transfronteriza en el uso de espectro radioeléctrico.	Propuestas de criterios técnicos	10%	100%	0,00	NA	Al ser apoyo técnico, se avanza conforme sea solicitado por el Viceministerio de Telecomunicaciones. Actualmente se han realizado todos los informes solicitados. Este año se llevaron a cabo tres reuniones virtuales con la ASEP y el Viceministerio de Telecomunicaciones, para analizar el uso del espectro radioeléctrico en el área limítrofe entre Panamá y Costa Rica, con el fin de mitigar las interferencias fronterizas y crear un acuerdo de coordinación entre ambas administraciones. Dentro de las metas planteadas entre las entidades para este año, La ASEP, la Sutel y el MICITT concluyeron la revisión de los siguientes documentos: - Acuerdo de Coordinación Fronteriza. - Anexo de operación fronteriza en FM. - Memorándum de Entendimiento. Los documentos anteriores se encuentran en revisión por los jefes de la ASEP y MICITT (se espera que una vez que MICITT concluya esta etapa, remita el documento a la Sutel para conocimiento del Consejo). Asimismo, las tres instituciones iniciaron la redacción de la propuesta de anexo para la operación de televisión en la zona fronteriza el cual se continuará en el 2019.	Espectro	NA
	EO032018	Elaboración de propuestas de dictámenes técnicos según requerimiento del Poder Ejecutivo para continuar con el análisis de los procesos de adecuación de radiodifusión para televisión digital conforme a la disposición conjunta MICITT-SUTEL	Propuestas de criterios técnicos	13%	100%	0,00	NA	Se definió el documento base de adecuación junto con el Viceministerio de Telecomunicaciones. Se atendieron las 24 solicitudes de dictamen técnico recibidas según la información de los concesionarios, los cuales fueron analizados y aprobados por el Consejo.	Espectro	NA

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACION OPERATIVA 2018



TEMA AGENCIA	CODIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 : €	Pagado	Justificacion	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
		DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADOS		39%	93%	10 600 000,00	7 994 972,00			
INFRAESTRUCTURA	MP012018 M-1	M-1: Captura y presentación de información georeferenciada de infraestructura para el soporte de redes públicas de telecomunicaciones	Mapa georeferenciado publicado en la Web	4%	75%	0,00	NA	Ya se adjudicó a la empresa que va desarrollar el módulo dentro de la plataforma SUTEL. La ejecución de dicho módulo se realizará entre los meses de enero y marzo 2019. Es importante mencionar que el proceso asociado a esta contratación se vio afectado por apelaciones que retrasaron la adjudicación final del mismo (una al inicio y otra al final del proceso). Debe tomarse en cuenta además que este proyecto está compuesto por otras líneas o entregables, de las cuales una corresponde al GIS, por lo que el inicio de la ejecución dependía de que el resto de las líneas de la contratación estuvieran en orden.	DGM	NA
	MO012018	Instructivo para la atención de solicitudes de Prórroga de títulos habilitante, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 inciso b) de la Ley General de Telecomunicaciones, Ley 8642.	Instructivo para elevar al Consejo	40%	100%	N/A	NA	RCS-374-2018. Se remitió a proveeduría para publicación en GACETA y fue publicado el 10 de diciembre del 2018 en el Alcance de la Gaceta 229.	DGM	NA
INFRAESTRUCTURA	MO022018	Reglamento sobre el uso compartido de infraestructura para redes de telecomunicaciones desplegadas en condominios o similares.	Informe de análisis de impacto	5%	90%	N/A	NA	En reunión con el CONSEJO Y DIRECTORES, se vió el informe y fue porstergado para verlo el mes de enero 2019 en sesión ordinaria del Consejo momento en el que se presentará el informe desarrollado.	DGM	NA

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACION OPERATIVA 2018



TEMA AGENCIA	CODIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
	MO052018	Indice de precios de internet fija	Brochure con la información de precios para internet fija	3%	100%	300 000,00	0,00	Se construyó la metodología específica para el índice y se realizó la recopilación de los datos de los operadores para su cálculo. Se obtuvieron resultados del cálculo los cuales fueron incorporados en el brochure diseñado para su divulgación. El Consejo debe conocer previamente los resultados antes de liberarlos. No obstante, se cumplió en el 2018 con lo planificado de desarrollar la metodología, realizar los cálculos correspondientes a partir de la información recopilada y diseñar el brochure respectivo.	DGM	Noviembre
COMPETENCIA	MO062018	Revisión de Mercados Relevantes	Informe técnico para remitir al Consejo	100%	100%	10 000 000,00	7 735 460,00	Con la RCS-339-2018 "REVISIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO MAYORISTA DE LÍNEAS DEDICADAS..." con esto finaliza dicho proyecto.	DGM	Noviembre
INFRAESTRUCTURA	MO072018	Estudio de Mercado Acceso a Infraestructura en Condominios Residenciales	Informe técnico para remitir al Consejo	80%	90%	300 000,00	259 512,00	El informe está pendiente de ser conocido por el Consejo y será elevado en la sesión correspondiente a la primera semana de febrero.	DGM	Noviembre
DIRECCIÓN GENERAL DE FONATEL				45%	92%	36 500 000,00	12 095 661,00			
USUARIOS	FO032018	Modificación del RAUSUS (Reglamento de acceso Universal, Servicio Universal y solidaridad)	Propuesta de Reglamento	45%	100%	0,00	NA	Mediante acuerdo del Consejo de SUTEL No. 012-073-2018 se aprueba la propuesta de reglamento y se traslada a la Junta Directiva de ARESEP para su aprobación final. En sesión del martes 18 de diciembre de 2018, en la agenda de la Junta Directiva de ARESEP se aprobó el Reglamento de Acceso y Servicio Universal y Solidaridad, mediante Comunicación del OF-0955-SJD-2018 del 19 de diciembre de 2019 se notifica la Resolución de la JD, no. RE-0216-JD-2018 con el acuerdo unánime y en firme.	DGF	NA
	FO042018	Metodología de distribución de costos (administración/proyectos)	Las metodologías y propuesta al Consejo	35%	100%	0,00	NA	Mediante oficio 14706-SUTEL-DGF-2018 del 14 de diciembre de 2018, se traslada al Director General de Fonatel y al Jefe de la misma Dirección, los resultados obtenidos y el documento denominado "Lineamientos de Distribución de costos para los Fideicomisos que administran recursos de FONATEL"	DGF	NA

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2018



TEMA AGENDA	CÓDIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 €	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
USUARIOS	FO052018	Ampliación de la oferta de servicios de telecomunicaciones	Propuesta al Consejo	40%	50%	0,00	NA	Actualmente se está trabajando con el CONAPDIS, el CENAREC y el MICITT, con el objetivo de generar una propuesta de paquetes de servicios de telecomunicaciones accesibles para las personas con discapacidad visual y auditiva, así como para la inclusión de listas de beneficiarios del CENAREC y CONAPDIS en el Programa Centros Públicos Conectados. La concreción de ambos proyectos se ha visto atrasada, debido a que se depende de recomendaciones técnicas y otras gestiones administrativas de las instituciones públicas participantes. La competencia para definir los requerimientos en materia de accesibilidad es de las instituciones competentes; a saber CONAPDIS y CENAREC.	DGF	NA
	FO062018	Guía de presentación de Auditorías para los proyectos ejecutados con recursos de FONATEL.	Una guía de presentación de Auditorías	35%	100%	0,00	NA	Mediante oficio 14706-SUTEL-DGF-2018 del 14 de diciembre de 2018, se traslada al Director General de Fonatel y al Jefe de la misma Dirección, los resultados obtenidos y el documento denominado "Lineamientos generales de aplicación de la auditoría anual, para los operadores que ejecutan proyectos con recursos de FONATEL, y auditores externos que auditan los proyectos del Fondo"	DGF	NA
DGO	FO072018	Actualización del sistema de administración de la Contribución Especial Parafiscal (CEPF)	Aplicación del ERP actualizada que permita generar mayor información.	15%	100%	14 000 000,00	12 095 661,00	Mediante correo electrónico del 19 de diciembre de 2018, la DGF le comunica al Jefe de Tecnologías de Información, que se finalizó con las pruebas de la ampliación No. 2017LA-000014-0014900001, por lo que se da por recibido el producto para el respectivo cierre de la contratación. Fue necesario el refuerzo de C4M para el proyecto, ya que los requerimientos hicieron que el precio aumentara.	DGF	Ampliación del proyecto de TI sobre el ERP. Trámite de contratación inicia en agosto.
USUARIOS	FP042018 F-4	Desarrollo e implementación de un Plan de Desarrollo Digital (PDD), que apoye la estrategia de acceso y servicio universal en Territorios Indígenas, según las metas del Plan de Proyectos y Programas de FONATEL, mismas que obedecen metas del PDNT	1) Iniciar proceso de contratación 2) Plan Desarrollo Digital (PDD)	45%	NA	22 500 000,00	0,00	Mediante oficio 07204-SUTEL-DGF-2018 del 31 de agosto de 2018, la Dirección General de Fonatel propuso al Consejo el traslado del proyecto para ejecución durante el 2019, no obstante, el Consejo de la SUTEL decide suspender el proyecto en sesión No.059-2018 del 06 de setiembre de 2018.	DGF	Diciembre El concurso se declaró desierto en 2018, para finales de julio se saca de nuevo el concurso y se espera contar con participación.

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACION OPERATIVA 2018



TEMA AGENDA	CÓDIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 - C	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
	FO082018	Suscripción del Convenio con el MEP para el programa 5 de FONATEL	Propuesta de Convenio al Consejo de la SUTEL	100%	100%	0,00	0,00	Se presenta la propuesta al Consejo mediante oficio 01887-SUTEL-DGF-2018 del 12 de marzo, dicha propuesta fue aprobada por el Consejo mediante acuerdo No.018-015-2018 de la sesión ordinaria No. 015-18 del 21 de marzo. Se esperaba fuera firmado durante julio 2018 (nueva administración) sin embargo a la fecha de emisión de este informe aún está pendiente por parte del MEP la firma del convenio.	DGF	NA
DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES				50%	73%	301 281 292,75	148 505 817,75			
	OO012018	Actualización y automatización del Proceso de Control Interno y SEVRI (Administración del Riesgo)	2018: Términos de referencia y proceso de contratación 2019: Automatización del proceso de Control Interno y SEVRI	80%	100%	0,00	NA	1. Realizó la investigación de mercado: se han coordinado varias reuniones para conocer opciones de sistemas a utilizar. 2. Se elaboró el cronograma tentativo del proyecto. 3. Se prepararon los términos de referencia para la contratación. 4. Se realizó la revisión por la Jefatura. 5. Se remitió el cartel a la Unidad de Tecnologías de la Información y Unidad de Proveeduría, mediante el Oficio 07802- SUTEL-DGO-2018. 6. La Unidad de Proveeduría revisó lo correspondiente a su proceso, están pendientes las recomendaciones de TI. 7. Continuar con el proceso de contratación (2019). La meta establecida por PPCI es la elaboración del Cartel, la cual se cumplió completamente 100%. La unidad de Tecnologías de la Información no ha brindado las recomendaciones para continuar el proceso de contratación, hace más de tres meses que se enviaron los términos y no ha emitido criterio. Eventualmente esta situación podría afectar la ejecución del 2019 y el cumplimiento de lo programado para este año.	PPCI	NA
	OO022018	Servicios de Infraestructura Virtualizada ESPH	Equipo y Servicio	50%	100%	219 620 900,00	66 845 425,00	Está en proceso de ejecución, iniciando la última semana de junio 2018.	TI	Setiembre-Diciembre pagos mensuales
	OO032018	Facturador del Canon de Regulación	Modulo de facturación del canon de regulación, conforme a la normativa reglamentaria del cálculo del canon de regulación. Interface del Gestor Documental al ERP para importación de la documentación relevante Interface web en la página de Sutel para autodeclaración de los operadores. 2018: términos de referencia 2019: adjudicación y desarrollo	0%	30%	0,00	NA	Documento base de Especificaciones técnicas listo; pendiente proceso con proveeduría para publicar cartel. Implementar observaciones de Tecnologías de Información al documento base y coordinar con proveeduría la publicación del cartel, cuando se tenga presupuesto; se espera tener listo en el primer trimestre del 2019. Se espera contar con ellos mediante Presupuesto Extraordinario 2019. La justificación del atraso es del conocimiento de la dirección de la DGO, por la falta de personal en la última etapa del año, por aspectos de incapacidades médicas, que obligan a destinar a todos los recursos disponibles para el cumplimiento de las fechas de cierre contable del año 2018, para su presentación al Consejo, Junta Directiva y Contraloría.	Finanzas	NA
	OO042018	Vinculación entre el Sistema Financiero Contable de la SUTEL y el Sistema de Compras Pública Electrónicas."	Interfases entre sistemas de cómputo que incluyan: Reserva presupuestaria, Orden de Compra, Registro de información de pagos 2018: términos de referencia 2019: adjudicación y desarrollo	15%	15%	0,00	NA	Se mantuvieron reuniones con las partes técnicas involucradas. Uno de los potenciales contratistas manifestó su anuencia a desarrollar el proyecto, pero se encuentra en consulta la actividad de vinculación de archivos xml entre SICOP y ERP y ha demorado más de lo previsto. RR.HH. presenta un avance significativo en el desarrollo del concurso de personal, mediante el cual se tiene previsto dotar del personal requerido para el desarrollo de la iniciativa. A la fecha se están revisando las ofertas laborales que se presentarán.	Proveeduría	NA

APÉNDICE D
MATRIZ DE AVANCE DE LA
PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2018



TEMA AGENCIA	CÓDIGO	PROYECTO	META	% avance		PRESUPUESTO 2018 - €	Pagado	Justificación	UNIDAD RESPONSABLE	¿Cuándo se paga?
	00052018	Implementación de mejoras en el módulo de expediente y nómina del ERP	2018: capacitación sobre el alcance del proceso de nómina. 2018- 2019: revisión de incidentes y elaboración de requerimientos. 2019: proceso de contratación mejoras al módulo 2019 - 2020: Implementación de las mejoras y entrega del instructivo del módulo para el usuario final	90%	100%	81 660 392,75	81 660 392,75	Fase final de pruebas, pendientes últimas mejoras de forma según lo solicitado en los requerimientos iniciales y las pruebas realizadas.	Recursos Humanos	Agosto
	00062018	Plan de capacitación SUTEL	Diagnostico de Necesidades de Capacitación Plan Anual de Capacitación	65%	95%	NA	0,00	Fase de compilación de los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación para elaboración del documento final que se presenta al Consejo.	Recursos Humanos	NA
STAFF DEL CONSEJO				30%	62%	35 180 000,00	16 445 000,00			
	SO012018	Creación de expediente digital para actas	Digitalización de las actas	20%	40%	0,00	0,00	Se está en la realización del estudio de Mercado con las ofertas con la oferta presentada por parte Vitalit para levantamiento de los requerimientos del Cartel.	Secretaría	NA
	SO022018	Plan de Comunicación Estratégica Institucional	Estrategias de comunicación específicas para temas claves de la institución: agenda regulatoria, eventos institucionales (internos y externos), reuniones con actores de interés. Incluye preparación de materiales según naturaleza del evento	40%	83%	35 180 000,00	16 445 000,00	La diferencia de un 17% con respecto al 100% total de ejecución corresponde a: • 10% La imposibilidad de ejecutar las tácticas para redes sociales (según se indicó en el informe del I semestre de 2018, pues debido a la falta de recursos de la Unidad de Comunicación estas tácticas no pudieron implementarse. • 7% Tácticas que fueron trasladadas para el año 2019 por decisión institucional debido a que su alcance está sujeto a la estrategia de comunicación de la Agenda regulatoria institucional. Estas tácticas ya están contempladas en el Plan de Comunicación Estratégica Institucional 2019. EXPOTELECOM	Asesoría Comunicación	Diciembre