

San José, 8 de marzo de 2024

01794-SUTEL-DGO-2024

Señores
Miembros del Consejo
Superintendencia de Telecomunicaciones

Asunto: Plan Operativo Institucional 2025 para el Canon de Regulación y Espectro

Estimados señores:

La Unidad Jurídica de la Sutel indicó en el oficio 09732-SUTEL-UJ-2023 del 15 de noviembre de 2023, aspectos de interés sobre la conformación del Consejo de la Sutel, cita a continuación:

“La Sutel, de conformidad con el artículo 61 de la Ley 7593, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), está a cargo de un Consejo que está integrado por tres miembros propietarios y un miembro suplente.

Los miembros propietarios y suplentes del Consejo son nombrados por la Junta Directiva de la ARESEP, por la mayoría de al menos 4 votos por un período de 5 años, los cuales ejercerán su cargo a tiempo completo y con dedicación exclusiva, pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

Ahora bien, según lo indicado en el artículo 68 de la Ley 7593, el quórum se integrará con la presencia de la mayoría de los miembros y los acuerdos se tomarán con el voto concurrente de la mayoría de ellos. La renuncia o el cese de uno de los miembros no implicará la desintegración del órgano, siempre y cuando el quórum requerido para sesionar se mantenga. De conformidad con el artículo anterior, se debe contar con dos miembros propietarios, para tener el quorum mínimo requerido para que el Consejo de la Sutel pueda sesionar (el subrayado es intencional)”

En este contexto, la aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) 2025, para el canon de Regulación de las Telecomunicaciones y el Canon de Reserva del Espectro es una función colegiada del jerarca de la Sutel, y no delegable a la figura del presidente; según se establece en la normativa.

La señora Cinthya Arias Leitón, presidenta del Consejo, que es el único miembro nombrado envió correo electrónico el 10 de enero de 2024, en el cual cita:

“Como es de su conocimiento, durante un período cuya prolongación es incierta, el Consejo se mantendrá desconformado. No obstante, el trabajo de las diferentes áreas deberá continuar efectuándose y todos los asuntos deberán ser atendidos con la oportunidad, objetividad y apego a la legalidad que siempre nos ha caracterizado.

Ahora bien, aquellos temas que requieren la aprobación final del Consejo deberán continuar siendo finalizados y debidamente comunicados y agendados para las sesiones que, en su momento, se retomarán”.

San José, 8 de marzo de 2024

01794-SUTEL-DGO-2024

Considerando lo anterior, se presenta para conocimiento y aprobación del Consejo el “**Plan Operativo Institucional 2025 para el Canon de Regulación y Espectro**”. Este documento ha sido elaborado en cumplimiento a lo establecido en la ley 7593 artículo 82. c), el Reglamento sobre la aprobación de los proyectos de cánones de regulación de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Conforme a lo indicado en el “Protocolo para la atención de requerimientos de Sutel en materia de planificación, seguimiento y evaluación”¹ se adjunta la guía de verificación de requisitos para la presentación del POI y su trámite ante la Autoridad Reguladora.

Además, este documento se realizó con base en la "Metodología de diseño, planeación, seguimiento y evaluación de proyectos del Plan Operativo Institucional" de la Sutel.

Este documento contiene la información de 2 proyectos incorporados en el POI 2025 para Canon de Regulación y Canon de Reserva del Espectro, por un total de ₡637.303.397,00.

Al ser aprobado este documento por el Consejo de la Sutel, condición necesaria para poder continuar el trámite, corresponde su remisión para el conocimiento y aprobación de la Junta Directiva de la ARESEP, considerando la competencia en esta materia.

Atentamente,

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

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

Alan Cambronero Arce
Director General de Operaciones

LMZ/SJD

Cc:

Oscar Moreira M., Profesional de Control Interno, unidad de PPCI

Glenn Fallas F., Director General de Calidad

Esteban González G., Jefe unidad de Espectro

Walther Herrera Cantillo, Director General de Mercados

Juan Gabriel García R., Jefe unidad de Mercados

FOR-SUTEL-DGO-PLA-POI-00358-2024

¹ Aprobado por el Consejo de la Sutel: 022-084-2022 del 22 de diciembre de 2022; Junta Directiva de Aresep: 05-12-2023 del 9 de febrero de 2023.

Plan Operativo Institucional 2025 para Canon de Regulación y Canon de reserva del Espectro Radioeléctrico

Elaborado por: Sharon Jiménez Delgado, Profesional 5 en Planificación

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

Aprobado por: Alan Cambronero Arce, Director General de Operaciones

Marzo, 2024

Elaborado por:

Sharon Jiménez Delgado
Especialista en Planificación
Unidad de Planificación, presupuesto y Control Interno

Colaboración en Control interno:

Oscar Moreira Miranda
Profesional en Control Interno
Unidad de Planificación, presupuesto y Control Interno

Revisado por:

Lianette Medina Zamora
Jefa
Unidad de Planificación, presupuesto y Control Interno

Aprobado por:

Alan Cambronero Arce
Director General
Dirección General de Operaciones

Contenido

Introducción	4
Capítulo 1: Aspectos Generales	6
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO RELEVANTE PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	6
1.2 MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	14
1.3 PROCESO DE APROBACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	16
1.4 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.....	17
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE	19
1.6 MARCO ESTRATÉGICO.....	19
1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2027	20
1.8 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS	21
1.9 SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA ARESEP.....	23
Capítulo 2: Vinculación de los Planes Nacionales y sectoriales	24
con el PEI SUTEL 2023-2027 y el POI 2025	24
2.1 VINCULACIÓN CON EL PNDT 2022-2027	24
2.2 VINCULACIÓN PEI SUTEL 2023-2027 Y EL POI 2025 PARA CÁNONES	28
Capítulo 3: Plan Operativo Institucional 2025	31
3.1 PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2025 Y RECURSOS ASIGNADOS	31
3.2 DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS	32
3.3 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LOS CAMBIOS EN LOS PROYECTOS	39
3.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS DE PROYECTOS POI 2025	40
Capítulo 4: Determinación de las metas e	47
indicadores específicos del proyecto	47
Capítulo 5: Consideraciones finales	50
Apéndices.....	51

Introducción

El Plan Operativo Institucional para el Canon de Regulación de las Telecomunicaciones y el Canon de Reserva del Espectro 2025 contempla la identificación de los proyectos a ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con esas fuentes de financiamiento.

Los recursos asociados a estos proyectos deberían ser incorporados en el proyecto de Canon de Regulación de las Telecomunicaciones 2025, presentado para aprobación de la Contraloría General de la República y en el Canon de Reserva del Espectro que se elaborará posteriormente, para aprobación del MICITT.

A la fecha de emisión de este documento, el Consejo de la Sutel no cuenta con quorum estructural, aspecto que afecta los procesos de aprobación oportunos que deben seguir este POI y los cánones indicados en atención al bloque de legalidad.

El POI 2025 para cánones solo considera los proyectos previamente aprobados por el Consejo y la Junta Directiva de Aresep en los años anteriores, y que continúan durante el 2025. Esto debido a la coyuntura particular que reviste el Canon de Regulación y todos los elementos que lo componen.

Para la elaboración del POI de Canon de Regulación y Espectro, se partió del PEI 2023-2027 aprobado por el Consejo mediante acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y por la Junta Directiva de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022.

Al respecto, la Jefatura de PPCI envió la solicitud 01044-SUTEL-DGO-2024 a los directores generales y 01045-SUTEL-DGO-2024¹ a la Unidad de Comunicación sobre la inclusión de nuevas iniciativas en el Canon de Regulación de Telecomunicaciones 2025, cuya fecha límite fue el 16 de febrero de 2024 y no se recibieron solicitudes de nuevos proyectos POI para este período.

De igual forma, mediante el oficio 00559-SUTEL-DGO-2024 del 23 de enero de 2024, se divulgó la evaluación del POI 2023, en el que se solicitaba a las direcciones generales y unidades administrativas la información sobre los cambios a los proyectos que están en marcha en 2024. No se recibieron gestiones de cambio relacionadas.

El Canon de Reserva del Espectro inicia su formulación posterior al canon de Regulación, pero el POI es un documento básico para la formulación de esa fuente de financiamiento. Los costos totales de ambos cánones y la respectiva participación de los proyectos de cada una de las fuentes serán comunicados oportunamente al Consejo de la Sutel y a la Junta Directiva de la Aresep.

El presente documento recopila la información del POI 2025, mediante la siguiente estructura y contenido:

El capítulo 1 incluye el marco jurídico y normativo de la Superintendencia, el cual establece las funciones que por Ley y reglamento le han sido asignadas a las distintas áreas para cumplir con sus obligaciones, así como las líneas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional. Los objetivos estratégicos institucionales son la base de la formulación de los proyectos 2025. Además, de un análisis del entorno en que se desarrolla la Sutel.

¹ Ambos oficios del 9 de febrero de 2024.

En el capítulo 2, se brinda información sobre la vinculación de la gestión de SUTEL con el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.

En el Capítulo 3 se presenta un resumen de los 2 proyectos incorporados en el POI 2025 para Canon de Regulación y Canon de Reserva del Espectro, por un total de \$637.303.397,00.

La estimación de tipo de cambio se realiza de acuerdo con los Lineamientos para la formulación del Canon de Regulación 2025, presentados para aprobación del Consejo de la Sutel por la Dirección General de Operaciones; teniendo presente que a la fecha se carece del quorum estructural para que este órgano colegiado pueda sesionar y por ende aprobar estos lineamientos.

Finalmente, las conclusiones son el capítulo 5 de este informe.

Capítulo 1: Aspectos Generales

1.1 Análisis del entorno relevante para la ejecución de proyectos

1.1.1 Afectación del entorno en Sutel

En el entorno actual existen situaciones que pueden afectar el desempeño de la Sutel o que representan un riesgo para la gestión; si bien los cambios en el entorno internacional afectan el mercado de telecomunicaciones.

Por otra parte, existe un reto relacionado con el desarrollo con recursos propios de actividades para la gestión de la regulación, la administración del espectro y el acceso universal; ya que estas actividades están limitadas al crecimiento de la institución y a la posibilidad de abarcar nuevas funciones con la misma cantidad de recurso humano.

En el caso particular de las unidades administrativas que brindan servicios transversales de apoyo institucional se ha externado la carencia de recurso humano y limitaciones financieras, lo cual anteriormente ha derivado en el cierre de proyectos y en el aplazamiento de tareas de innovación.

El PEI para el 2023-2027 visualizó una organización más dinámica y eficiente; no obstante, sus procesos no podrán mejorar o reforzarse sin disponer de mayores herramientas tecnológicas y recurso humano que lo permita, lo que implica el uso de recursos económicos, aspecto que podría subsanarse al no estar sujetos a la aplicación de la Regla Fiscal; no obstante, estas decisiones solo pueden ser tomadas por el jerarca mediante acuerdo motivado, el cual no puede sesionar debido a que no cuenta la cantidad de miembros necesarios para hacerlo.

La incorporación de nuevos recursos deberá ser realizada mediante un Presupuesto extraordinario, instrumento presupuestario que lo permite, pero que debe ser aprobado por el jerarca, acción que no puede ser realizada en este momento.

Por otra parte, las variaciones en el tipo de cambio desde el proceso de formulación presupuestaria hasta finales del 2023 implicaron la generación de un superávit en todas las fuentes de financiamiento por un factor imprevisible para la economía costarricense y no previsible para la Sutel.

1.1.2 Sobre la regla fiscal y los límites de crecimiento definidos

La aplicación de la Regla Fiscal a partir del 2024 tendrá una situación diferente respecto a los años anteriores, debido a una modificación en el ámbito de cobertura, aplicable para la Sutel. La Ley 9635 incorpora un nuevo inciso s) al artículo 6 del Título IV, que indica:

“ARTÍCULO 1- Se adicionan los incisos ..., s), ... al artículo 6 del título IV, “Responsabilidad Fiscal de la República”, capítulo I “Disposiciones Generales Objeto, Ámbito de Aplicación, Definiciones y Principios”, de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, de 3 de diciembre de 2018. Los textos son los siguientes:

Artículo 6- Excepciones. Quedan exentas del ámbito de cobertura del presente título, las siguientes instituciones y gastos:

(...)

t) La Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel), en lo relativo a los recursos propios provenientes de los cánones, las tasas y los derechos obtenidos en el ejercicio de sus funciones (cánones de regulación, reserva del espectro radioeléctrico), la contribución especial parafiscal del Fondo Nacional de Telecomunicaciones (Fonatel), los recursos provenientes del otorgamiento de concesiones, multas, intereses por mora y lo generado por sus recursos financieros. No se exceptúan los rubros que sean cubiertos por transferencias que el Estado realice a favor de la Sutel.

Las entidades mencionadas en los incisos r), s), t) y u) deberán reportar al Ministerio de Hacienda, durante el mes de mayo de cada año, los estados financieros auditados del año anterior, junto con el detalle del índice de solvencia, índice de liquidez e índice de apalancamiento financiero, de modo que dicho Ministerio pueda realizar, en un plazo máximo de dos meses, una valoración integral de riesgo financiero en el que también deberá considerar la participación de las transferencias del Gobierno Central dentro del total de ingresos corrientes y de capital, la razón de gastos corrientes sobre ingresos corrientes y el límite de endeudamiento establecido en sus leyes constitutivas o conexas. En ausencia de norma, el coeficiente deuda sobre activos no podrá superar el cincuenta por ciento (50%).

Si se determina el riesgo de materializar un pasivo contingente para la Hacienda Pública, por parte de alguna de las entidades evaluadas, el Ministerio de Hacienda tendrá la obligación de aplicar el límite permitido por la regla al crecimiento del gasto al ente u órgano en particular. Caso contrario, la entidad continuará operando fuera del ámbito de aplicación de la regla.

Los criterios de valoración de riesgo financiero se establecerán en el reglamento de esta ley.

El Clasificador Institucional del Sector Público vigente refiere a la definición y clasificación de las instituciones del sector público costarricense, de conformidad con el artículo 37 de la Ley 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, de 18 de setiembre del 2001.

(...)”.

Posteriormente, mediante oficio MH-STAP-CERT-1632-2023 de fecha 24 de noviembre del 2023 la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria remitió a la Contraloría General de la República la certificación de cumplimiento de la regla fiscal para el presupuesto ordinario del 2024, indicando lo siguiente:

“Que de conformidad con lo establecido en el artículo 19 del Título IV “Responsabilidad Fiscal de la República” de la Ley No. 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, publicada en el Alcance No. 202 a La Gaceta No. 225 del 4 de diciembre del 2018 y sus reformas, y para efectos de la revisión del bloque de legalidad que efectúa la Contraloría General de la República, así como para la valoración y resolución que le compete a ese Órgano Contralor, la SUTEL, cumple con la aplicación de la tasa de crecimiento del 3,53% autorizada para el gasto corriente y el gasto total presupuestario del periodo 2024, según lo comunicado por el Ministerio de Hacienda mediante el oficio MH-DM-OF-0438-2023, y en consecuencia, se apeg a lo establecido en el artículo 11 inciso d) del citado Título de la Ley No. 9635(...)”

Con el oficio 00736-SUTEL-DGO-2024 del 30 de enero de 2024, se realizó una consulta al Ministerio de Hacienda sobre la aplicación de ese inciso, respecto al origen y aplicación de los recursos para que sea de conocimiento de la Secretaría de la Autoridad Presupuestaria y la Superintendencia. A la fecha de este documento, se encuentra a la espera de la respuesta.

1.1.3 La desconformación del Consejo de la Sutel

El pasado 8 de enero de 2023, el Consejo de la Sutel perdió su conformación tripartita quedando un solo miembro nombrado e impidiendo la toma de decisiones del cuerpo colegiado. Esta situación genera afectación en la aprobación de diversos instrumentos y decisiones que la ley le confiere a la Sutel.

Cabe destacar que la situación deriva de un encadenamiento de acciones, ya que para que sean nombrados los miembros del Consejo de la Sutel es necesario que previamente se nombre un miembro de la Junta Directiva de la Aresep, para que ésta pueda seleccionar y postular el nombre a la Asamblea Legislativa, a partir de este acto el Plenario cuenta con 30 días hábiles para ratificar el nombramiento u oponerse.

El 03 de noviembre de 2023 mediante oficio 09412-SUTEL-SCS-2023, se remitió el acuerdo emitido por el Consejo de Sutel, No. 014-066-2023, a la Contraloría General de la República, a la Junta Directiva de la Aresep y a los directores de la Superintendencia de Telecomunicaciones, en el cual se comunicaba sobre la continuidad del funcionamiento de la SUTEL y se cumplió con el deber de informar y comunicar los riesgos para su debida y oportuna gestión ante una eventual desintegración del Consejo, que finalmente se materializó a inicios del presente año.

La situación tan incierta retrasa los procesos de nombramiento de personal, concesiones y atribuciones de frecuencias, concursos sobre bandas del espectro y cualquier otro en que el papel del regulador es fundamental para el desarrollo de las telecomunicaciones en Costa Rica.

Además, materializa riesgos relacionados con los procesos de formulación presupuestaria y de proyectos, ya que impide la aprobación de los instrumentos relacionados al requerir de un acuerdo del órgano colegiado.

Esta situación ampliamente documentada, inclusive retrasa la rendición de cuentas y fomenta las barreras entre la institución y los ciudadanos al no permitir una comunicación fluida y continua sobre los costos de la regulación.

Este tema es de especial relevancia puesto que establece obstáculos que la Sutel no puede resolver por sí misma y muestra cómo el entorno puede afectar el desarrollo de las actividades e impactar en el ejercicio de la regulación.

1.1.3 Riesgo respecto a la imposibilidad de que el Consejo pueda aprobar el Canon de Regulación 2025 en atención al bloque de legalidad

A la fecha de este documento, existe una imposibilidad para que el Consejo de la Sutel pueda sesionar y que, de forma colegiada, tome acuerdos relacionados con el Canon de Regulación, lo cual impide que exista un acuerdo del Consejo como máximo jerarca, para solicitar a la Contraloría General de la República la aprobación de los ingresos por esa fuente de financiamiento para el 2025.

Tanto la Ley de la Aresep 7593 como el Reglamento de aprobación de los proyectos de cánones de regulación² establecen requerimientos específicos para la aprobación de ese instrumento por parte del ente de fiscalización. Dentro de los requisitos por cumplir se establecen certificaciones firmadas por el jerarca de la institución y acuerdos que motivan la decisión tomada.

De acuerdo con el artículo 7 del Reglamento mencionado:

“En caso de detectar la ausencia de algunas de dichas formalidades la Contraloría General de la República podrá solicitar su subsanación, previo a dar la audiencia definida en el artículo 82 de la Ley 7593, señalándole al ente u órgano regulador un plazo máximo de cinco días hábiles para atender el requerimiento”

La ausencia de competencia de la Presidencia del Consejo a la firma y aprobación de los instrumentos que conforman el Canon de Regulación (entre ellos el POI) limita la remisión de este documento en tiempo y forma a la Contraloría General de la República (CGR) para su aprobación, lo cual genera una serie de riesgos con efectos para la Superintendencia.

Al respecto, la UPPCI emitió el oficio 01513-SUTEL-DGO-2024 del 27 de febrero de 2024, donde se hacen una serie de observaciones sobre la afectación en la formulación del Canon de Regulación 2025:

² Reglamento aprobación de los proyectos de cánones de regulación de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) y de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) por parte de la Contraloría General de la República (R-2-2012-DC-DFOE)

“En este contexto, la aprobación del Canon de Regulación es una función colegiada del jerarca de la Sutel, y no delegable a la figura del presidente; es decir, existe una limitación legal clara para la aprobación de todos los actos que el Reglamento de aprobación de cánones exige para su presentación.

(...) esta limitación ejerce una presión adicional en cuanto a la toma de decisiones, ya que es el cuerpo colegiado el que, por principio de legalidad, está facultado a la emisión de acuerdos que motiven los actos relacionados con el canon de regulación.

Estos actos, requieren acuerdos previos (no solo la aprobación del Canon de Regulación) sino que conllevan la aprobación de:

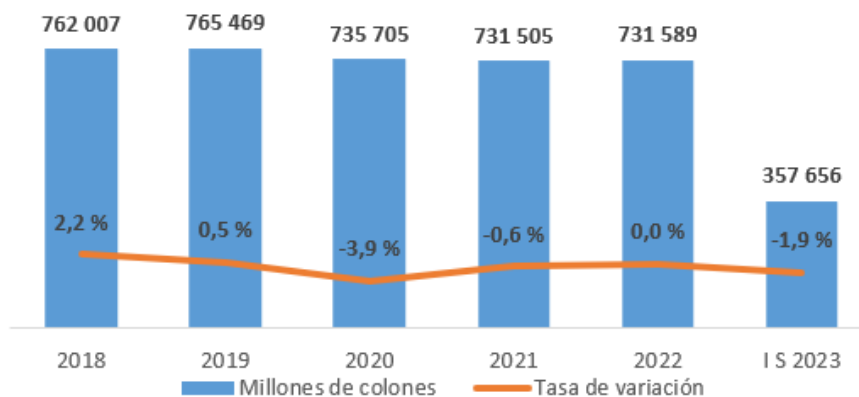
- 1) El POI 2025 para cánones de Regulación y Espectro Radioeléctrico, para su posterior aprobación por la JD de la Aresep (...)*

1.1.5 Condiciones generales del entorno macroeconómico local e internacional³

Según el Informe del I semestre Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones 2023, publicado por la Dirección General de Mercados de la Sutel, durante ese año se registró un aumento en la cantidad de operadores y proveedores de servicios habilitados en el mercado, llegando a un total de 164, esto muestra un aumento del 3,8 % en comparación al I Semestre del 2022.

Por otra parte, los ingresos generados por el sector durante el I semestre 2023 ascendieron a 357.656 millones de colones de ingresos, registrando una disminución en términos nominales de 0,018 % en comparación al 2022. Esta cifra permite indicar que el sector de las telecomunicaciones representó en el 2023 un 0,9 % del PIB costarricense.

**Imagen 1. Costa Rica: Ingreso total del sector de Telecomunicaciones
2018 - I Semestre 2023**
(cifras en millones de colones y porcentajes de variación)

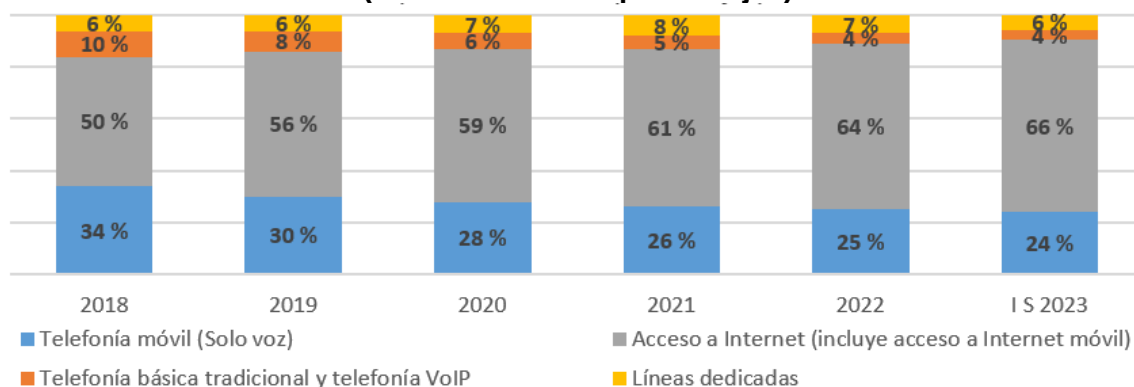


Fuente: Sutel, Informe de Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones 2022 – I S 2023.

³ Colaboración de la Dirección General de Mercados: Juan Gabriel García, al 4/03/2024.

Asimismo, debe destacarse que si se consideran los servicios que generaron esos ingresos durante el año 2023, el mayor aporte procedió de los servicios de Acceso a Internet (fijo y móvil) con un 66% del total. Esto significa que estos servicios continuaron incrementando su participación en el total generado de ingresos pues tan solo en el 2018 representaban el 50%. Esto podría presumir un reflejo de las nuevas demandas de consumo en las telecomunicaciones por parte de los costarricenses.

**Imagen 2. Costa Rica: Ingreso total del sector de Telecomunicaciones según servicios
2018 - I Semestre 2023
(cifras anuales en porcentajes)**



Fuente: Sutel, Informe de Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones 2022 - I S 2023.

Otro aspecto sobre el desempeño del sector al I S del 2023 corresponde a la inversión desplegada, la cual sigue registrando una disminución luego de que en el año 2021 registrara un aumento. Así, en el I S 2023 la inversión directamente asociada a los servicios de telecomunicaciones representó un 0,1% del PIB (mismo nivel antes de la pandemia) frente al 0,4% que se presentó en el 2022.

**Imagen 3. Costa Rica: Inversión total del Sector de Telecomunicaciones como proporción
del PIB /1, 2018 - I Semestre 2023
(cifras anuales en porcentajes)**



Nota:1/ Producto Interno Bruto a precios corrientes de mercado.

Fuente: Sutel, Informe de Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones 2022 - I S 2023.

Finalmente, el sector experimentó un descenso en la cantidad de empleos generados con respecto al semestre anterior (10.099 vs 9.979, 1,19 %), de los cuales el 31,8 % corresponde a mujeres.

Resumen de resultados por servicios

Con el fin de contextualizar la evolución de los servicios regulados por la Sutel, se presenta un breve resumen sobre comportamiento del sector de telecomunicaciones, con base en la información que la Dirección General de Mercados ha procesado y publicado en la página web, la cual corresponde al cierre del primer semestre del 2023⁴.

- **Servicios móviles y fijos de voz**

Durante el I S 2023, el número de suscriptores al servicio de telefonía fija (básica tradicional y VoIP) mostró el mismo comportamiento descendente observado durante los últimos años, al pasar de 497.389 en junio del 2022 a 461.195 de junio 2023 (-7,3 %). Por su parte, los suscriptores a servicios de “voz fija VoIP”, se incrementaron en 6.534 nuevos abonados (9%).

Lo cual significa que la caída de telefonía fija como un todo obedece al comportamiento de la modalidad básica tradicional.

Es importante mencionar también que el tráfico total telefónico cursado mediante las redes fijas se ha venido reduciendo, de modo que mientras en junio del año 2022 se trasegaron 591 millones de minutos, para junio del 2023 ese tráfico había disminuido a 319 millones de minutos, lo que equivale a una reducción anual del 46%.

En materia de ingresos, consecuente con el comportamiento registrado en suscripciones y tráfico, para este servicio como un todo, estos se redujeron a 2.780 millones de colones para junio del 2023; es decir, se presenta una disminución equivalente al 16,5% en este último año.

Cabe mencionar que los ingresos generados por servicios de “voz fija” VoIP presentan un menor decrecimiento que el observado en la telefonía fija básica tradicional.

Por su parte en cuanto a la telefonía móvil, al cierre del I S del año 2023 se registraron 7.416.926 suscripciones, registrándose un decrecimiento del 5,8% con respecto al año 2022.

Las suscripciones postpago aumentaron un 6,1% en relación con el año 2022, aportando un 43% del total de suscriptores móviles, mientras que prepago representa el 57% del total.

Acorde a la baja registrada en la cantidad de usuarios, el tráfico saliente de minutos voz se redujo un 12,8 % con respecto al 2022.

En cuanto a los ingresos de telefonía móvil (solo voz y mensajería, excluye *roaming* y datos) en este último quinquenio (2019 a 2023) se registra una tendencia a la baja alcanzando 169.436 millones de colones para el 2023 (-0,5% con relación al año 2022). Si se considera el concepto de red móvil (que agrega los datos que se prestan a través de esas redes, y el ingreso *roaming*

⁴ El Informe completo puede ser consultado en <https://www.sutel.go.cr/informes-indicadores>

minorista), se registra un aumento en el último año de 3,2 % con respecto al año 2022, registrando un monto de 460.180 millones de colones.

Cabe mencionar que, de la totalidad de los ingresos de la red móvil, la modalidad postpago representa un 84,2 % para el año 2023, comportamiento histórico que ha venido en aumento; mientras que la modalidad prepago participa en un 15,8 % al cierre de este año.

Finalmente, al considerar solo los servicios de voz y analizar el nivel promedio de consumo por usuario, se tiene que en el 2023 un consumidor promedio postpago consumió 82 minutos mensuales, mientras que el prepago 16 minutos. Es decir, por cada minuto consumido por un usuario prepago, el usuario postpago consume 5,1 minutos. Cabe señalar que en ambas modalidades se presenta el menor consumo en el último quinquenio).

Servicios de datos fijos y móviles

Al cierre de 2023 se registró un total de 5.183.454 suscripciones a servicios de datos móviles (3,6% con respecto al cierre de 2022) repartidas en 56% postpago, 41% prepago y 3% datacard.

Se destaca que se mantiene la proporción de suscripciones de Internet móvil entre las suscripciones de Internet fijo con 4,5 veces para ambos años (2022 y 2023).

El ingreso total generado por los servicios de Internet móvil en 2022 fue de 279.377 millones de colones (+6,7% respecto al 2022). Por otra parte, los patrones de consumo entre usuarios postpago, prepago y datacard son muy diferentes. Así, al cierre de 2023 el ingreso promedio por usuario en postpago fue de 6.307 colones mensuales, en prepago fue de 1.896 colones y de 6.045 colones en datacard/USB.

El tráfico total de datos móviles en el 2023 ascendió a 416.391 TB, lo cual implicó un incremento del 25,7% con respecto al año 2022.

En cuanto a la cantidad de suscriptores a servicios de transferencia de datos fijos (Internet fija), al cierre del 2023 se registraban 1.149.924 suscripciones, con un cambio porcentual de 3,8% con respecto al 2022.

Las suscripciones en el rango de velocidad superior a 100 Mbps se incrementaron en 95.367 accesos durante el periodo 2022-2023, evidenciando así el paulatino traslado de usuarios hacia velocidades más altas.

El 2023 cierra con un total de 201.957 millones de colones de ingresos generados por servicios de internet fijo (un 98,2% de estos proviene de redes cableadas).

- **Servicios de TV por suscripción**

En relación con el total de suscripciones a este servicio, en junio del 2023 se presentan 32.949 suscripciones menos que el año anterior, para un total de 817.242, lo que implica un decrecimiento de 3,9%.

Al considerar las tecnologías de acceso para el 2023, se presenta un cambio en la dinámica de años anteriores, a pesar de continuar el predominio del servicio por medio de cable coaxial, con un 54%, el cambio radica en el servicio de televisión sobre IP y Multipunto, que para este año tiene 26% de las suscripciones totales, seguido por la televisión por satélite con un 20%. Los ingresos

generados por la prestación del servicio de televisión por suscripción alcanzaron la suma de 817 242 millones de colones, lo que representa una disminución del 3,9% respecto al 2022.

Índices de precios

Para el I semestre del 2023 la SUTEL dispuso de tres índices de precios:

Índice de Precios de Telecomunicaciones Móviles⁵

El índice a nivel nacional fue de 73,2% (-1,2 puntos en comparación al registrado al cierre del 2022) manteniendo su tendencia decreciente desde el 2017.

A nivel postpago el índice cerró en 70,13% (-1,8 puntos en comparación al 2022), manteniendo su tendencia a la baja, mientras que en el caso de prepago el índice llegó a 91,81%, mostrando un ascenso de 2,9 puntos en comparación al cierre del 2022.

Índice de Precios de Internet fijo⁶

El índice de precios de Internet fijo (IPIF), al I semestre del 2023 registra un valor de 37,4%.

Índice de Precios de Llamadas internacionales⁷

El índice de precios de Llamadas Internacionales muestra una tendencia en la disminución del precio por minuto internacional. Para el cierre del 2022 se registra un 79,29% (-20,71 puntos porcentuales en comparación al año 2021).

1.2 Marco Jurídico Institucional

1.2.1 Canon de Regulación de las Telecomunicaciones

La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), es el órgano regulador para el sector de telecomunicaciones, cuenta desde el 26 de enero de 2009 con su Consejo plenamente conformado y ratificado por la Asamblea Legislativa (Acuerdo 6378-08-09 publicado en La Gaceta 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 incorpora aspectos tecnológicos importantes como es el principio de la convergencia de los servicios en distintas redes, 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

⁵ Base julio 2017 = 100 %

⁶ Base julio 2018 = 100%

⁷ Base julio 2021 = 100 %

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.

1.2.2 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, se 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.

1.2.3 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 (LGT) 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.

1.2.4 Normativa relacionada

Para la elaboración del POI 2025, se tomaron en cuenta los siguientes insumos:

- Ley de la Administración Financiera de la República 8131, título II Principios y disposiciones generales de administración financiera y X Régimen de responsabilidad.
- Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus reformas 7593.
- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas 9635.
- Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica 9736.
- Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos, N-1-2012-DC-DFOE, emitidas mediante resolución R-DC-24-2012 de la Contraloría General de la República y sus reformas.
- El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2022-2027
- El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 aprobado por el Consejo de la SUTEL con el acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto de 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022
- El Plan Operativo Institucional (POI) 2024 para el presupuesto ordinario
- Metodología de Formulación, seguimiento y evaluación de Proyectos, aprobada por el Consejo de la SUTEL mediante acuerdo 011-059-2020 del 27 de agosto de 2020.
- Protocolo para la atención de requerimientos de SUTEL en materia de planificación, seguimiento y evaluación⁸
- La información remitida por las áreas con los proyectos plurianuales y las respectivas gestiones de cambios.

1.3 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; las fechas del proceso de formulación están establecidas en la norma y difieren para cada fuente.

- **Canon de Regulación de las Telecomunicaciones:** se debe cumplir con el “Reglamento para la aprobación de los proyectos de cánones de la ARESEP y de la SUTEL que son competencia de la Contraloría General de la República” y el artículo 82, inciso c) de la Ley 7593 de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) y sus reformas, el cual establece que el proyecto de cánones para el año siguiente se debe presentar la primera quincena del mes de abril de cada año y considera un periodo de audiencias para la participación de los regulados.

⁸ Aprobado con acuerdos: Consejo de la SUTEL: 022-084-2022 del 22 de diciembre de 2022; Junta Directiva de Aresep: 05-12-2023 del 9 de febrero de 2023

- **Canon de Reserva del Espectro Radioeléctrico:** La Ley General de Telecomunicaciones 8642, en su artículo 63 establece que: *“Los operadores de redes y los proveedores de servicios de telecomunicaciones deberán cancelar, anualmente, un canon de reserva del espectro radioeléctrico”* y en este mismo artículo se indica que *“en octubre de cada año, el Poder Ejecutivo debe ajustar el presente canon, vía decreto ejecutivo, realizando de previo el procedimiento participativo de consulta señalado por esta Ley”*.
- **Contribución Parafiscal de operadores y proveedores de telecomunicaciones a Fondo Nacional de Telecomunicaciones (Fonatel):** La Ley General de Telecomunicaciones 8642, en su artículo 39 establece que los objetivos de acceso universal, servicio universal y solidaridad recibirán el soporte financiero de la contribución de los operadores de redes públicas de telecomunicaciones y los proveedores de servicios de telecomunicaciones disponibles al público.

La SUTEL debe fijar la tarifa (% de contribución) a más tardar el 30 de noviembre del período fiscal respectivo, en la práctica la estimación se incorpora en el presupuesto ordinario que se presenta al órgano Contralor a más tardar el 30 de setiembre de cada año.

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.

1.4 Estructura programática

La estructura programática es utilizada para el proceso de cánones, por lo que se incluye 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 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 y Unidades adscritas

Conformada por los miembros del Consejo y las Unidades adscritas: Comunicación, Unidad Jurídica, Asesoría y Secretaría. Tiene a cargo la dirección regulatoria y la actividad resolutoria de la Superintendencia para el Sector de las Telecomunicaciones. Coordina 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, la gestión relacionada con el desarrollo del recurso humano, Proveeduría Institucional, Tecnologías de la Información y el Proceso de Planificación, Presupuesto y Control Interno.

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 accesos 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, 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.

Subprograma 2.3 – Competencia

Autoridad sectorial encargada de la defensa y promoción de la competencia y libre concurrencia en el sector de telecomunicaciones y redes que sirvan de soporte a los servicios de radiodifusión sonora y televisiva de acceso libre (Artículo 2, Ley 9736).

Programa 3 – Espectro Radioeléctrico

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.

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.

Programa 4 – Fondo Nacional de Telecomunicaciones

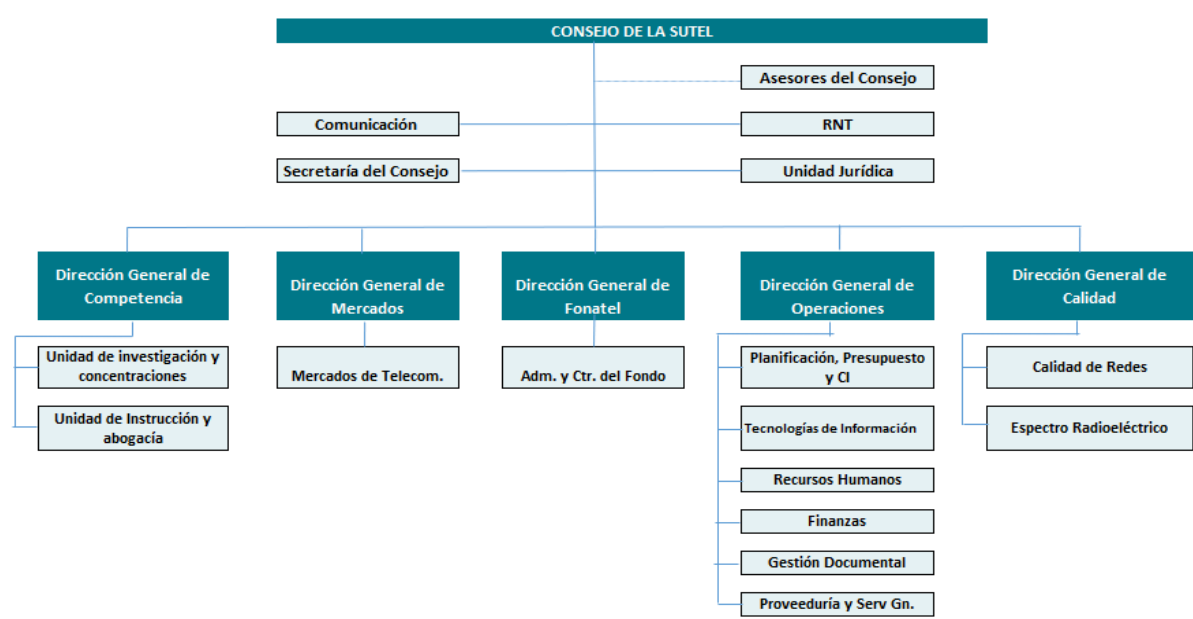
Administra y gestiona proyectos específicos en telecomunicaciones para procurar el acceso universal. Evalúa el impacto de los proyectos y coordina con las organizaciones que desarrollan proyectos en áreas determinadas como prioritarias.

1.5 Estructura organizacional vigente

Con la aprobación de la reforma parcial del RIOF⁹ de la SUTEL por la incorporación de la Dirección de Competencia y el acuerdo de la Junta Directiva de la Aresep 08-66-2020 del 4 de agosto de 2020, se establece un cambio en la estructura organizacional de la SUTEL, al incorporar la dirección mencionada en cumplimiento a la Ley 9736; los cambios se muestran 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.

Figura 1. Estructura organizativa de SUTEL



FUENTE: PPCI, SUTEL (2020)

1.6 Marco Estratégico

El PEI 2023-2027 de la Sutel fue aprobado por el Consejo con el acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias del Órgano fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022. Los elementos esenciales se mencionan a continuación:

Misión de la SUTEL

“Somos el regulador de telecomunicaciones y la autoridad sectorial de competencia, gestores del espectro radioeléctrico y administradores del fondo de acceso y servicio universal, en procura de un mercado eficiente y en beneficio de todos los habitantes”.

⁹ Resolución RE-0170-JD-2020, del 7 de julio de 2020 y publicada en el Alcance 179 de La Gaceta 173

Visión de la SUTEL

“Ser un regulador de telecomunicaciones y autoridad sectorial de competencia, que procure un ambiente regulatorio innovador, práctico y simple, que impulse al mercado de las telecomunicaciones como pilar del desarrollo nacional”.

Valores institucionales

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

Excelencia: Proceso de mejoramiento continuo de los servicios que brinda SUTEL, mediante la utilización óptima de los recursos para generar valor público.

Transparencia: Las actuaciones realizadas en SUTEL deben ser puestas al conocimiento y abiertas a los ciudadanos mediante un proceso de rendición de cuentas e información sobre la regulación.

Trabajo en equipo: Fomentar el trabajo de equipo, que permita crear un ambiente colaborativo, participativo y cohesivo de los funcionarios, para el logro de los objetivos de la institución. Este trabajo en equipo también podría incluir procesos consultivos con los agentes regulados.

Innovación: Apertura y disposición para proponer cambios transformadores que permita la mejora continua.

Objetividad: Desempeño de las funciones encomendadas y toma de decisiones en el marco de la imparcialidad, con solidez técnica.

Compromiso: Conciencia de la importancia que tiene el cumplir oportunamente los objetivos definidos, con profesionalismo y responsabilidad y realizando el mayor esfuerzo para optimizar la calidad de la regulación.

1.7 Objetivos estratégicos 2023-2027

El Plan Estratégico de la SUTEL tiene como temas estratégicos los usuarios, competencia y la calidad regulatoria.

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

Los objetivos estratégicos de la SUTEL para el quinquenio 2023-2027, son:

Objetivo Estratégico 01 Usuarios: OE-01 Promover el pleno disfrute de los servicios de telecomunicaciones por medio de la protección de los derechos de los usuarios y el acceso universal, para el incremento de la productividad y el bienestar de los usuarios.

- **Objetivo Estratégico 02 Competencia:** OE-02 Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado.
- **Objetivo Estratégico 03 Calidad Regulatoria:** OE-03 Garantizar la regulación efectiva y la universalidad de los servicios con base en el recurso humano necesario, competente y comprometido, apoyados por el uso de las mejores tecnologías, la gestión por resultados y la calidad regulatoria, para procurar la transformación y eficiencia de la organización.

1.8 Metodología para la formulación, evaluación y seguimiento de los proyectos

El Consejo de la SUTEL aprobó la *“Metodología de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos del Plan Operativo Institucional de SUTEL”*, con el acuerdo 011-059-2020 del 27 de agosto de 2020.

El uso de esta metodología y formularios fortalecen el proceso de formulación, esperando agilizar las labores de ejecución, control y seguimiento de los proyectos incluidos en el POI, con el fin de que faciliten las funciones y actividades que conlleva cada uno de los procesos mencionados y que se genere la información necesaria y oportuna para emitir informes estratégicos y con ello fomentar la toma de decisiones oportuna.

Para cada uno de los proyectos se prepara un acta constitutiva, un plan de trabajo y un cronograma como parte de la planificación de proyectos, entre otra información.

La metodología se divide en dos: proyectos estratégicos y actividades de rutina. Los proyectos estratégicos son los que se incluyen en el POI y tienen relación directa con el cumplimiento del PEI.

Las actividades de rutina son aquellas que la Sutel realiza como parte de su gestión diaria y en muchos casos, corresponden a contratos en ejecución y actividades como giras y mediciones que son dadas por ley.

Con respecto a la clasificación de actividades de rutina, la cual ha sido definida por la Aresep como *“la actividad o proceso cualquiera que se realice de forma repetitiva, es decir, que año con año la dirección o unidad administrativa tenga que realizar en el cumplimiento de sus tareas y que, inclusive ya tienen contrataciones asociadas”*.

La unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno verificará (como indica la metodología) el avance de las actividades de rutina y de los proyectos POI de forma trimestral, lo cual ha sido la práctica aplicada.

Los costos de las contrataciones de los proyectos se asocian a las actas generadas por los administradores de proyectos y a las estimaciones que ellos realizaron de cada fase.

El objetivo de esta metodología es uniformar los aspectos de planeación y costeo, y con ello obtener mejores resultados en la ejecución. Además, incluye un apartado para la identificación y evaluación de riesgos de los proyectos, y su seguimiento trimestral de acuerdo con la metodología de SEVRI institucional.

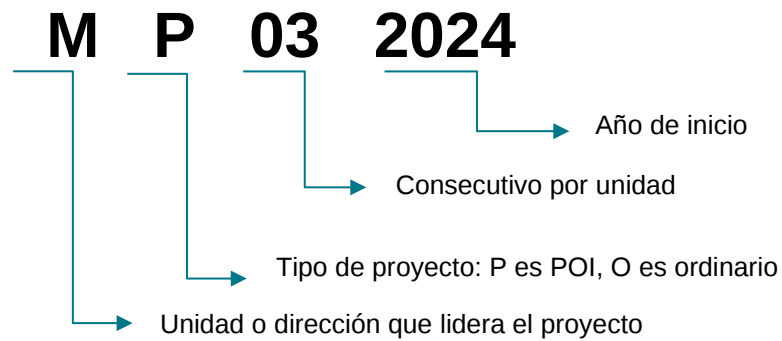
Esta metodología se aplica al generarse iniciativas de proyectos; sin embargo, las restricciones presupuestarias que ha enfrentado la Sutel por la aplicación de la Regla Fiscal y de personal en las

dependencias de la DGO¹⁰ han limitado la posibilidad de plantear nuevos proyectos, situación que debe ser retomada por el Jerarca al contar con los dos nuevos miembros, considerando que la Sutel ha sido excluida de la limitación en materia de presupuesto.

1.8.1 Nomenclatura utilizada

Los criterios utilizados en este informe se basan en el enfoque de administración de proyectos; inicialmente para el Canon de Regulación se definen Actas Constitutivas, posteriormente, durante el año se definen los planes de proyecto, que identifican específicamente para cada uno las necesidades de recurso humano, material, y de tiempo para su ejecución.

A cada uno de los proyectos les corresponde un código que los asocia con la Dirección a la que pertenecen. Por ejemplo:



Financiamiento	Dirección	Cód. de proyecto
Regulación	Calidad	QP-x
	Mercados	MP-x
	Competencia	PP-x
Espectro Radioeléctrico	Espectro	EP-x
Comunes/ institucionales	Consejo, interdirecciones Registro Nacional de Telecomunicaciones	CP-x
	Operaciones	OP-x
	Tecnologías de Información	TP-x

¹⁰ Oficio 10666-SUTEL-DGO-2023 del 14 de diciembre del 2023, mediante el cual se presenta al Consejo el "Informe sobre la necesidad de creación de plazas por cargos fijos para la Dirección General de Operaciones y riesgos asociados", conocido mediante acuerdo 046-075-2023.

En el caso del proyecto MP022020, ahora de la Dirección General de Competencia, no se variará el código del proyecto para mantener la trazabilidad de los recursos en el sistema administrativo financiero (ERP). Los próximos proyectos utilizarán la nomenclatura determinada.

1.9 Seguimiento de las recomendaciones de la Aresep

Mediante el oficio 00633-SUTEL-CS-2024 del 25 de enero de 2024, se notificó a la Junta Directiva de la Aresep la Evaluación al POI 2023, el borrador del Informe de evaluación teniendo en claro que:

“Lo anterior implica en estos momentos, una imposibilidad de que el Consejo de la Sutel, como jerarca, pueda aprobar el informe oficial descrito en el segundo apartado del presente oficio. No obstante, se debe destacar que, pese a la falta de integración del Consejo, las Unidades Administrativas de la entidad y sus colaboradores, continúan ejecutando sus funciones y responsabilidades en atención a la normativa vigente, con el mayor esmero y dedicación que siempre nos ha caracterizado.

Por tanto, la entidad ya cuenta con los oficios, estudios e insumos que son el sustento para la aprobación del informe supra citado, cuando se dé la integración del Consejo, fecha que no estamos en capacidad de determinar dado que, los diferentes nombramientos pendientes no son de resorte de SUTEL.”

En dicho informe de evaluación se revisaron las recomendaciones de la DGEE relacionadas con el POI de la Sutel y se actualizó la justificación expuesta por la SUTEL, aspecto contemplado en el “Protocolo para la atención de requerimientos de SUTEL en materia de planificación, seguimiento y evaluación”¹¹

En el apéndice A, se detalla la revisión de las recomendaciones enviadas por la DGEE en el informe IN-0041-DGEE-2023 del 28 de setiembre de 2023 (el último que se tiene hasta la fecha de este informe); en total, se revisaron 19 recomendaciones de las cuales:

- 7 están pendientes de cumplimiento y están relacionadas en su mayoría con la evaluación del PEI,
- 9 están atendidas por la Sutel en los informes de evaluación y del POI y
- 3 están parcialmente atendidas

El informe IN-0041-DGEE-2023 sobre el análisis del POI 2024, no contiene recomendaciones nuevas. Por otra parte, el informe IN-0045-DGEE-2023 sobre la aprobación de la segunda modificación al POI 2023¹², contiene una recomendación nueva, que se incluyó en el informe de evaluación como un requerimiento para la Dirección General de Fonatel.

Es importante subrayar que la mayoría de las recomendaciones están relacionadas con la evaluación del PEI que se efectuará durante el primer cuatrimestre de 2024, informe que deberá ser conocido y aprobado por el Consejo, para lo cual debe estar constituido para realizar este tipo de actuaciones.

¹¹ Aprobado con acuerdos: Consejo de la SUTEL: 022-084-2022 del 22 de diciembre de 2022; Junta Directiva de Aresep: 05-12-2023 del 9 de febrero de 2023

¹² Aprobado por el Consejo mediante acuerdo 016-055-2023 del 14 de setiembre de 2023 y por la JD de Aresep: 02-88-2023 del 20 de octubre de 2023 y ratificada el 7 de noviembre de 2023

Capítulo 2: Vinculación de los Planes Nacionales y sectoriales con el PEI SUTEL 2023-2027 y el POI 2025

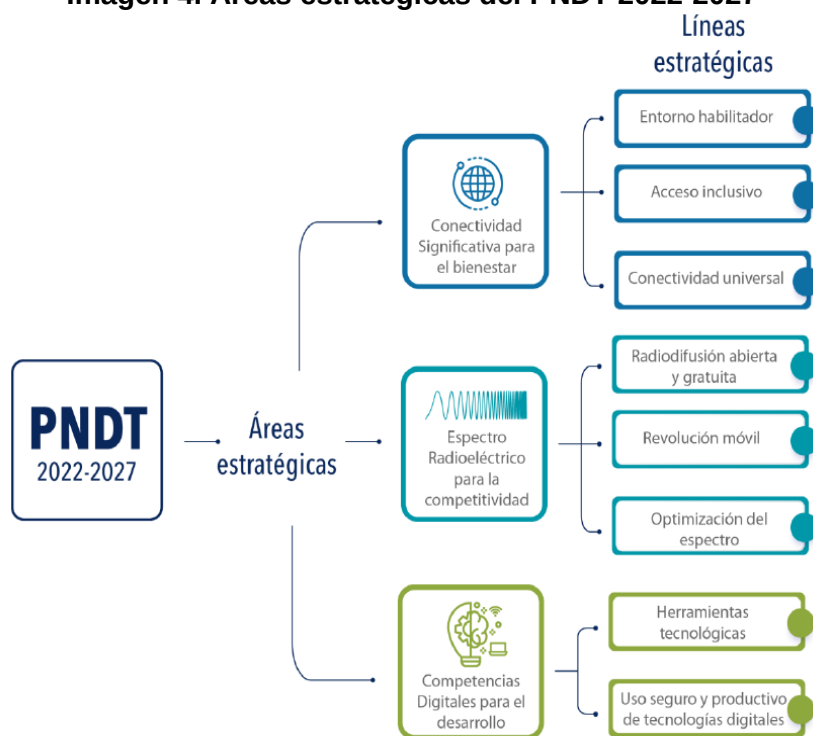
Este capítulo brinda información sobre la vinculación de las políticas, objetivos y metas contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT 2022-2027¹³), que tienen relación directa o indirecta con las funciones de la SUTEL y que se consideraron como parte del marco normativo y orientador de la formulación del Plan Operativo Institucional para cánones 2025.

También se aporta la vinculación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 de la Sutel con los proyectos del Plan Operativo Institucional (POI) 2025, para cánones y los lineamientos estratégicos, con el objeto de visualizar la relación entre ambos. Toda esta información se visualiza en el apéndice B de este documento.

2.1 VINCULACIÓN CON EL PNDT 2022-2027

El Plan sectorial publicado por la Rectoría en diciembre de 2022, mantiene sus temáticas destacadas que se agrupan en tres grandes áreas estratégicas que son las líneas de actuación. Estas áreas son el resultado del proceso de consulta y análisis efectuado el año anterior.

Imagen 4. Áreas estratégicas del PNDT 2022-2027



Fuente: PNDT 2022-2027, MICITT.

¹³ Diario La Gaceta No. 5, 13 de enero de 2023

De acuerdo con lo que se explica en el PNDT¹⁴:

“Metodológicamente, cada una de las metas de política pública se encuentran asociadas a un área estratégica de este PNDT, no obstante, por el dinamismo propio del sector telecomunicaciones y los factores que en él confluyen, las áreas estratégicas y sus resultados se encuentran estrechamente ligados e interdependientes, por lo que la consecución de las metas nacionales dependerá del avance general del Plan”.

Al respecto, se realizó una revisión de cada una de las áreas estratégicas, determinándose que solo el área estratégica “Espectro Radioeléctrico para la competitividad” tiene metas relacionadas con la Sutel, ya que en las otras dos áreas estratégicas aparecen metas relacionadas con el Fondo Nacional de Telecomunicaciones, que se desarrollan a través del Plan de Programas y Proyectos de Fonatel; el cual no forma parte de la delimitación del PEI 2023-2027.

En este sentido, es importante recordar que el Plan de Programas y Proyectos se presenta anualmente al Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) para su aprobación y seguimiento.

En la tabla 1, se detalla para cada área y objetivo estratégicos del PNDT 2022-2027 su interrelación con las líneas estratégicas, objetivos estratégicos y estrategias del PEI 2023-2027. Como puede determinarse, el área estratégica que le compete a SUTEL está visualizada dentro de la estrategia institucional del PEI.¹⁵

¹⁴ PNDT 2022-2027, pág 68

¹⁵ Con base en el apartado “7.2 Matriz de metas estratégicas” del PNDT 2022-2027, pag 103ss

**Tabla 1. Alineamiento de los elementos estratégicos
PNDT 2022-2027 y PEI 2023-2027**

PNDT 2022-2027			PEI 2023-2027		
Área Estratégica	Objetivo Estratégico	¿Metas que involucran a Sutel?	Línea Estratégica	Objetivo estratégico	Estrategia
Conectividad significativa para el bienestar	Incentivar la adopción y aplicación de reglamentación técnicamente precisa y uniforme, mediante el acompañamiento y asesoría técnica en los procesos de su elaboración y actualización para promover el despliegue de infraestructura de telecomunicaciones en todo el territorio nacional.	No. Las metas involucran el Fonatel	NA	NA	NA
	Promover la conectividad para alcanzar condiciones homogéneas en cada una de las regiones de planificación nacional, mediante el despliegue ágil y oportuno de infraestructura de telecomunicaciones.				
Espectro radioeléctrico para la competitividad	Favorecer el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales de acceso a la información, libertad de comunicación y libertad de expresión de la población a través de los servicios de radiodifusión abierta y gratuita para el desarrollo de la economía digital, asegurando un uso eficiente del espectro radioeléctrico como recurso escaso.	No.	Competencia	Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado.	2,2 Fomentar la asignación y el uso eficiente del espectro para telecomunicaciones
	Habilitar espectro radioeléctrico mediante procesos de concurso público para el desarrollo de sistemas IMT	Contar con múltiples ofertas de servicios disponibles al público sobre redes del ecosistema 5G a más tardar, al 2024.			
	Gestionar el espectro radioeléctrico aplicando lineamientos técnicos para promover su uso óptimo y la habilitación de tecnologías dirigidas a la implementación de servicios de telecomunicaciones innovadores.	Desarrollar y poner en funcionamiento un banco de pruebas (testbed) incluyendo tecnología 5G, al 2023			
Competencias digitales para el desarrollo	Dotar de herramientas tecnológicas a Centros de Prestación de Servicio Público para el cierre de la brecha digital	No. Las metas involucran el Fonatel	NA	NA	NA
	Promover que la población desarrolle las habilidades y competencias necesarias para hacer un uso seguro, productivo y significativo de las tecnologías digitales.				

Fuente: UPPCI, SUTEL. (2023)

Cabe destacar que como el mismo documento del PNDT 2022-2027 señala, el objetivo estratégico “2.2. *Habilitar espectro radioeléctrico mediante procesos de concurso público para el desarrollo de sistemas IMT*” depende del cumplimiento de un cronograma de recuperación de espectro que MICITT tiene a cargo:

Imagen 5. Cronograma de Espectro Radioeléctrico 2022-2027

Plazo para otorgar	Banda de frecuencias	Ancho de banda aportado por banda de frecuencias	Ejecución del proceso de concurso público	Cantidad total de ancho de banda por otorgar por plazo
Bandas por otorgar en el corto plazo	700 MHz	90 MHz	2022-2024	3930 MHz
	2300 MHz	100 MHz		
	2600 MHz	190 MHz*		
	3300-3400 MHz	100 MHz		
	3500 MHz	200 MHz*		
	26 GHz (I)	1 250 MHz		
	28 GHz	2 000 MHz		
Bandas por otorgar en el mediano plazo	850 MHz	20 MHz*	2023-2025	8724 MHz
	900 MHz	14 MHz*		
	1400 MHz	90 MHz*		
	3600-3700 MHz	100 MHz*		
	26 GHz (II)	2 000 MHz*		
	40 GHz	6 500 MHz		
Banda por otorgar en el largo plazo	47 GHz	1 000 MHz	Posterior a 2025	1000 MHz

* Espectro sujeto a procesos de recuperación, de ahí que el total final del que se pueda disponer puede ser menor al indicado, lo cual puede incidir en el total de ancho de banda efectivo a otorgar por cada plazo.

Fuente: PNDT 2022-2027, MICITT.

Es decir, las acciones y los plazos que la SUTEL realice sobre la fijación de los precios para la subasta y la ejecución de los procesos concursales para la concesión del espectro dependerán de la eficacia de la Rectoría en la recuperación oportuna de las bandas detalladas en la ilustración 3. Así, el cumplimiento de la meta estratégica *“Contar con múltiples ofertas de servicios disponibles al público sobre redes del ecosistema 5G a más tardar, al 2024”* representa un trabajo en conjunto con el MICITT.

En conclusión, no se determinan cambios en las estrategias del PEI 2023-2027 de la SUTEL a raíz de la publicación del PNDT 2022-2027, ya que las líneas estratégicas, objetivos estratégicos y estrategias emitidas por la institución en el plan se encuentra alineada con el instrumento sectorial.

Además, de la revisión del marco estratégico del PNDT 2022-2027 se concluye que no se dieron cambios en los ejes establecidos inicialmente por el MICITT que alteren las estrategias originalmente aprobadas por la Junta Directiva en el PEI 2023-2027. Esta valoración fue comunicada a la Junta Directiva de la Aresep, mediante el oficio 03499-SUTEL-SCS-2023, que notifica el Acuerdo del Consejo 027-026-2023 tomado en sesión celebrada el 27 de abril de 2023.

2.2 VINCULACIÓN PEI SUTEL 2023-2027 y el POI 2025 para cánones

Los proyectos incluidos en el POI 2024 para presupuesto ordinario son proyectos que indistintamente de la estrategia institucional o sectorial que deriven están estrechamente y de forma directa vinculados a funciones y obligaciones de la SUTEL y el mandato de la ley 8642 y la ley 7593; por su carácter instrumental y esencial en el ejercicio de dichas competencias:

Fuente de financiamiento de Regulación de las Telecomunicaciones

- 1) MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria

Fuente de financiamiento de Espectro radioeléctrico

- 1) EP022020. Sistema Nacional de gestión y Monitoreo del Espectro

En el apéndice B, se muestra la vinculación entre los objetivos estratégicos, las estrategias, las metas y los proyectos incluidos en el POI 2025.

Al respecto, en el POI 2025 los proyectos se relacionan con:

2.2.1 Objetivo estratégico 1: Promover el pleno disfrute de los servicios de telecomunicaciones por medio de la protección de los derechos de los usuarios y el acceso universal, para el incremento de la productividad y el bienestar de los usuarios

El objetivo estratégico 1, es el propósito fundamental de la existencia del ente regulador y es el fin último que contribuye a la reducción de la pobreza, la desigualdad y la brecha digital entre los habitantes del país.

La intervención de la SUTEL con el conjunto de sus potestades se justifica en cuanto el interés común resulta protegido o beneficiado, y se fomenta el acceso y se reducen las desigualdades de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, existiendo mecanismos para privilegiar el interés público mediante la promoción de la competencia, al garantizar el derecho de los habitantes a obtener servicios de telecomunicaciones en los términos establecidos en la ley (libre elección, ambiente equilibrado, calidad, asequibilidad, derechos, portabilidad, entre otros más), asegurando además la aplicación de los principios de universalidad y solidaridad, y fortaleciéndolos para garantizar el acceso a los habitantes que lo requieran, y proteger los derechos de los usuarios, reduciendo las desigualdades (brecha digital), generando mayor cohesión social y equidad.

En esta medida se genera bienestar a los habitantes del país por medio de los servicios de telecomunicaciones, dando como resultado, que se obtenga el máximo beneficio del progreso tecnológico y de la convergencia, índices de desarrollo, mayor igualdad de oportunidades, así como el disfrute de los beneficios de la sociedad de la información y el conocimiento.

Debido a las limitaciones comentadas sobre la conformación del Consejo de la Sutel y la imposibilidad de generar proyectos nuevos, no se formularon proyectos para este objetivo.

Al respecto, la Jefatura de PPCI envió la solicitud 01044-SUTEL-DGO-2024 a los directores generales y 01045-SUTEL-DGO-2024¹⁶ a la Unidad de Comunicación sobre la inclusión de nuevas iniciativas en el Canon de Regulación de Telecomunicaciones 2025, cuya fecha límite fue el 16 de febrero de 2024 y no se recibieron solicitudes de nuevos proyectos POI para este período.

De igual forma, mediante el oficio 00559-SUTEL-DGO-2024 del 23 de enero de 2024, se divulgó la evaluación del POI 2023, en el que se solicitaba a las direcciones generales y unidades administrativas la información sobre los cambios a los proyectos que están en marcha en 2024. No se recibieron gestiones de cambio relacionadas.

2.2.2 Objetivo estratégico 2: Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado

Este objetivo busca promover que los participantes brinden mejores servicios, precios y calidad, tengan mayor innovación y ofrezcan mayor acceso, bajo la competencia efectiva para crear una sociedad más conectada y productiva.

Es así como la Competencia efectiva¹⁷ según el artículo 3 de los Principios Rectores de la LGT se indica que ésta es:

“...el establecimiento de mecanismos adecuados para que todos los operadores y proveedores del mercado compitan en condiciones de igualdad, a fin de procurar el mayor beneficio de los habitantes y el libre ejercicio del Derecho constitucional y la libertad de elección”, PGR (2008, art. 3, inciso f).¹⁸

Adicionalmente en la LGT en el artículo 6 inciso 7) se define como: “Competencia efectiva: circunstancia en la que ningún operador de redes o proveedor de servicios de Telecomunicaciones, o grupo de cualquiera de estos, puede fijar los precios o las condiciones de mercado unilateralmente, restringiendo el funcionamiento eficiente de este, en perjuicio de los usuarios”, PGR (2008, art. 6, inciso 7)¹⁹”.

Es importante considerar que el fomento a la competencia contribuye de forma ligada al cumplimiento del objetivo de Usuarios relacionado con el bienestar de los habitantes del país, a al existir un mercado en competencia, el usuario contará con servicios más asequibles y con mejor calidad.

¹⁶ Ambos oficios del 9 de febrero de 2024.

¹⁷ Ver también art 6, inciso 7 sobre la definición de Competencia Efectiva.

¹⁸ PGR. (2008, Junio 04). Art. 3. Ley General de Telecomunicaciones N° 8642. Recuperado Noviembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63431&nValor3=91176&strTipM=TC#:-:text=Nº 8642&text=El objeto de esta Ley, de los servicios de telecomunicaciones.

¹⁹ PGR. (2008, Junio 04). Art. 6. Ley General de Telecomunicaciones N° 8642. Recuperado Marzo, 2021, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63431&nValor3=91176&strTipM=TC#:-:text=Nº 8642&text=El objeto de esta Ley, de los servicios de telecomunicaciones.

Al respecto, el proyecto EP022020. Sistema de Monitoreo del Espectro, estuvo en el POI desde el 2020 hasta el 2023, e inicia su fase operativa en el 2024, su principal objetivo es la medición del recurso escaso para su oportuna gestión y administración.

Los proyectos relacionados con el objetivo estratégico 2, se mencionan en la tabla 2; la definición de cada uno de los proyectos en sus términos esenciales se realiza en el capítulo 3 de este documento.

Tabla 2. Vinculación del PEI 2023-2027 y el POI 2025
Objetivo estratégico 2

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		POI 2025			
ESTRATEGIA	Meta	Proyectos relacionados		Monto	Financiamiento
2.1 Implementar acciones de seguimiento y monitoreo de los mercados de telecomunicaciones, mediante estudios especializados (estudios de mercado y monitoreo de mercado)	2.1.4 Elaborar los informes de revisión de mercados relevantes (no declarados en competencia) según la periodicidad establecida	MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	55 338 000,00	Canon de regulación
2.2 Fomentar la asignación y el uso eficiente del espectro para telecomunicaciones	2.2.1 Emitir al menos 5 dictámenes técnicos anuales, sobre el uso del espectro radioeléctrico (depende de la continuidad del SNGME). Línea 1 Emitir dictámenes técnicos	EP0220 20	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro	581 965 397,00	Superávit de espectro radioeléctrico
total:				637 303 397,00	

FUENTE: SUTEL, UPPCI (2024)

2.2.3 Objetivo estratégico 3: Garantizar la regulación efectiva y la universalidad de los servicios con base en el recurso humano necesario, competente y comprometido, apoyados por el uso de las mejores tecnologías, la gestión por resultados y la calidad regulatoria, para procurar la transformación y eficiencia de la organización

Este objetivo busca promover dentro de la institución las mejoras que sean requeridas desde una perspectiva estratégica y de transformación, que faciliten y mejoren la interacción, para alcanzar la misión con eficiencia y eficacia.

En relación con la gestión por resultados se desea promover que los directivos y gerentes asuman responsabilidades por el logro de resultados, lo que promueve una rendición de cuentas más sólida y sustantiva, fundamentada en evidencias que pueden ser verificadas por parte de la opinión pública y la sociedad civil. En cuanto a la calidad regulatoria, se busca que las normas regulatorias tengan una base sólida, simple, clara, fácil de entender y que sean efectivas para resolver los problemas de política regulatoria, de esta manera se proyectará mayor generación de valor público.

Para el POI 2025 no se definieron proyectos en este objetivo; debido a las limitaciones indicadas, así como el riesgo materializado y las consecuencias generadas producto de la falta de quorum estructural del Consejo de la Sutel desde inicios del presente año, sin que se cuente con una fecha cierta para que pueda volver a sesionar y tomar decisiones sobre la gestión estratégica de la Sutel.

Capítulo 3: Plan Operativo Institucional 2025

3.1 Portafolio de proyectos 2025 y recursos asignados

La SUTEL definió un total de 2 proyectos considerados estratégicos incluidos en el POI de cánones.

En total, el POI 2025 de la SUTEL asciende a \$637.303.397,00. En la tabla 3, se detallan las fuentes de financiamiento, así como el total de proyectos y montos por cada uno de los objetivos estratégicos del PEI.

En el Apéndice B, se muestra el total de proyectos POI, sus etapas por año y el costo de cada una, así como el costo total del proyecto. Mientras que, en el Apéndice C, se muestra el total del portafolio de proyectos POI.

Tabla 3
Total de proyectos y recursos presupuestarios según objetivo estratégico y fuente de financiamiento

Objetivo Estratégico	# proyectos	Presupuesto Total	Regulación	Espectro	FONATEL
1 Promover el pleno disfrute de los servicios de telecomunicaciones por medio de la protección de los derechos de los usuarios y el acceso universal, para el incremento de la productividad y el bienestar de los usuarios	0	-	-	-	-
2 Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado	2	637 303 397,28	55 338 000,00	581 965 397,28	-
3 Garantizar la regulación efectiva y la universalidad de los servicios con base en el recursos humano necesario, competente y comprometido, apoyados por el uso de las mejores tecnologías, la gestión por resultados y la calidad regulatoria, para procurar la transformación y eficiencia de la organización.	0	-	-	-	-
Total	2	\$ 637 303 397,28	\$ 55 338 000,00	\$ 581 965 397,28	\$ -

FUENTE: PPCI, SUTEL (2024)

El Canon de Regulación 2025 tiene limitaciones para ser presentado por la carencia de un cuerpo colegiado que pueda aprobar el instrumento de acuerdo con lo que establecen las normas y el reglamento de cánones. Por ello se incluyen únicamente los proyectos que fueron aprobados previamente en el POI 2024 para el presupuesto ordinario²⁰ y que se encontrarán en marcha para el 2025.

En cuanto al Canon de Reserva del Espectro Radioeléctrico 2025 (pagadero en 2026) este proceso inicia posterior a la finalización del Canon de Regulación y también se encuentra a la espera de la conformación del órgano colegiado.

²⁰ Acuerdo de Consejo 002-056-2023 del 19 de setiembre de 2023 y acuerdo de JD: 03-88-2023 del 30 de octubre y ratificada el 7 de noviembre de 2023.

En cuanto al tipo de cambio utilizado, es de ¢553,38 definido en la Metodología de estimación de tipo de cambio e inflación para el Canon de Regulación 2025, instrumento en elaboración por la unidad de PPCI y en espera de la aprobación del Consejo de la Sutel.

En la tabla 4, se muestra el total de proyectos POI 2025 para el Canon de Regulación y el Canon de Reserva del Espectro, así como los recursos financieros asignados para este período y su participación porcentual respecto al total.

Tabla 4
Proyectos POI 2025 según fuente de financiamiento

REGULACION DE TELECOMUNICACIONES					
Cód.	NOMBRE DEL PROYECTO	Monto en \$	MONTO EN PO 2025 (¢)	% del total	costo del equipo de proyecto
MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	100 000,00	55 338 000,00	9%	87 073 479,00
		100 000,00	¢ 55 338 000,00	9%	¢ 147 985 679,00
ESPECTRO RADIOELÉCTRICO					
Cód.	NOMBRE DEL PROYECTO	Monto en \$	MONTO EN PO 2025 (¢)	% del total	costo del equipo de proyecto
EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	1 051 656,00	581 965 397,28	91%	882 955,00
Total Recursos Espectro Radioeléctrico		1 051 656,00	¢ 581 965 397,28	70%	¢ 882 955,00
TOTAL		\$ 1 151 656,00	¢ 637 303 397,28	100%	¢ 182 420 873,00

FUENTE: PPCI, SUTEL (2024)

3.2 Descripción de cada uno de los proyectos

3.2.1 Regulación de las Telecomunicaciones

En esta fuente de financiamiento, se incluye un proyecto plurianual con origen en períodos anteriores; de la Dirección General de Mercados.

El proyecto asociado a Regulación de las Telecomunicaciones tiene un costo de ¢55.338.000,00 para el 2025. A continuación, una descripción.

En el anexo 1, se adjunta el Acta constitutiva y el cronograma en Microsoft Project.

Cuadro 1.
Proyectos POI 2025, Regulación de las Telecomunicaciones

REGULACION DE TELECOMUNICACIONES					
Cód.	NOMBRE DEL PROYECTO	Monto en \$	MONTO EN PO 2025 (¢)	% del total	costo del equipo de proyecto
MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	100 000,00	55 338 000,00	9%	87 073 479,00
		100 000,00	¢ 55 338 000,00	9%	¢ 147 985 679,00

FUENTE: PPCI, SUTEL (2024)

MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria

Plan nacional o sectorial al que se vincula

Eje temático del PNDT 2022-2027: **Infraestructura de telecomunicaciones:** Acciones para la eliminación de barreras al despliegue de inversión en infraestructura de telecomunicaciones

Objetivo estratégico asociado

OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado

Objetivos específicos

- Analizar la metodología y arquitectura del sistema de contabilidad regulatoria de cada uno de los operadores para determinar el cumplimiento de normativa.
- Revisar los aspectos relacionados con la actualización de los costos corrientes y de la mecánica del modelo para determinar la necesidad de ajustes o actualizaciones

Fuente de Financiamiento

Regulación de las telecomunicaciones

Estructura programática

Programa 2, Mercados

Metas

- Revisar la estructura y documentación del sistema para determinar actualizaciones
- Realizar el informe inicial de análisis de los resultados del sistema
- Realizar el informe final y la revisión de la implementación de los comentarios sobre la contabilidad regulatoria durante el 2024

Alcance

El proyecto tiene un alcance hacia los operadores declarados como importantes (ICE, CLARO y LIBERTY) en los

Tiempo

- Duración: 2 años
- Inicio: 2024
- Fin: 2025

mercados que no presentan condiciones de competencia efectiva; se debe revisar la implementación y los resultados de la contabilidad regulatoria de los operadores obligados y de esta forma lograr, ejecutar el proceso de manera eficiente, validando con fundamento que todos los requisitos técnicos - contables, son los adecuados, asegurando la calidad de la información, para dar el aval a nivel institucional hacia el operador.

Actualmente, se cuenta con parte de la información de la contabilidad regulatoria de los operadores, no obstante, junto con la falta de información por parte de los operadores y la carencia de conocimiento en la revisión de este tema por parte del equipo de trabajo, ha generado que no se pueda llegar a finalizar el proceso de aprobación de la implementación inicial de la contabilidad de costos separada (contabilidad regulatoria) por parte de los operadores (artículo 75 de la Ley N° 7593).

Entregables / Costo		
Hitos/Entregables FASE 1 2024	Duración estimada en semanas	Costo estimado por Hito/Entregable
1. Proceso de contratación administrativa	25 semanas	
Entregables del proyecto		
1. Revisión de la estructura y documentación del sistema	14 semanas	\$150.000
Hitos/Entregables FASE II 2025		
2. Informe inicial con el análisis de los resultados del sistema y los requisitos a implementar por los operadores	12 semanas	
3. Revisión de la ejecución e implementación de los resultados por parte de los operadores	8 semanas	
4. Informe Final	14 semanas	\$100.000
Total:	73 semanas	\$250.000

Determinación de costos del proyecto

Basado en el estudio de mercado de la Dirección General de Mercados de febrero de 2023 y que se cotizó por medio de correo electrónico a cada proveedor, dando como resultado promedio \$250.000,00; como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Estudio de mercado del proyecto
MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria**

NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA DE LA COTIZACION	PRECIO COTIZADO \$
ADVISIA	28/2/2023	285.000,00
Granth Thornton	28/2/2023	215.000,00
Axon	28/2/2023	250.000,00
Promedio obtenido de las cotizaciones recibidas		\$ 250.000,00

Al aplicar el tipo de cambio estimado en los Lineamientos para la formulación del Canon de Regulación 2025, que es de \$553,38 se obtiene:

**Tabla 6. Costo en colones del precio promedio de contratación del proyecto
MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria**

monto total	Año	Tipo de cambio	Monto por fase \$	Monto por fase ¢
\$250.000,00	2024	546,33	150.000	81.949.500,00
	2025	553,38	100.000	87.073.479,00
Total de costos			\$250.000	¢169.022.979,00

Al ser un proyecto en dólares el tipo de cambio puede variar en la estimación del presupuesto ordinario 2024 y del Canon de Regulación 2025.

- **Costos del recurso humano involucrado en el proyecto**

Sobre el costo del proyecto se estima con base en el tiempo invertido por cada profesional para este proyecto, según lo siguiente:

- Se utilizó el salario 2023 ya que recursos humanos todavía no dispone la estimación de salarios para el 2025.
- El salario utilizado en la estimación incluye todas las cargas sociales respectivas.
- Se contabiliza la participación de los siguientes profesionales:
 - 3 profesionales 5 en la ejecución del proyecto, con una dedicación de 100%.
 - 2 profesionales 5 en la ejecución del proyecto, con una dedicación de 50% en 2024; durante el 2025, los dos profesionales se dedican 100%.

- 1 profesionales 2 en la ejecución del proyecto, uno con una dedicación de 100%.
- 2 profesionales 2 en la ejecución del proyecto, uno con una dedicación de 30%.

Los tiempos de participación del personal, se basa en los datos del acta de constitución:

- ✓ Año 2024: 12 meses
- ✓ Año 2025: 7 meses
- ✓ Total meses de ejecución proyecto: 37 meses

El proyecto inicia en el periodo 2024 y se espera que finalice en julio 2025.

Lo anterior resulta en un costo mensual para los profesionales que estarán trabajando bajo períodos y con ello, se muestra el detalle anualizado:

Tabla 7. Costo anual del proyecto MP012024

Año	Meses	Costo estimado
2024	12	76.105.998,00
2025	7	87.073.478,00
Total	37	¢163.179.477,00

FUENTE: DGM, SUTEL (2023)

Costo total de los recursos humanos involucrados en el desarrollo del proyecto MP012024 (2025): ¢87.073.478,00.

3.2.2 Espectro Radioeléctrico

El proyecto EP022020 asociado al Canon de Reserva del Espectro tiene un costo de ¢581.965.397,00 para el 2025 y significa un 91% de los recursos totales de los proyectos POI.

Este proyecto inició la fase operativa en 2024, con pagos recurrentes por las cuotas trimestrales de la contratación asociada. Por ello, forma parte de las herramientas que utiliza la unidad de Espectro para cumplir con sus labores. El costo humano asociado corresponde a un 10% del tiempo del Jefe de Espectro durante 1 vez al trimestre para la revisión de la factura y el trámite de pago.

A continuación, una descripción del proyecto. En el anexo 1, se adjunta el acta constitutiva y el cronograma del proyecto.

Cuadro No. 2
Proyectos POI 2025, Espectro Radioeléctrico

ESPECTRO RADIOELÉCTRICO					
Cód.	NOMBRE DEL PROYECTO	Monto en \$	MONTO EN PO 2025 (c)	% del total	costo del equipo de proyecto
EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	1 051 656,00	581 965 397,00	91%	882 955,00
Total Recursos Espectro Radioeléctrico		1 051 656,00	581 965 397,00	91%	882 955,00

FUENTE: PPCI, Sutel (2024)

EP022020. Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro

Plan nacional o sectorial al que se vincula

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.

Objetivo estratégico asociado

OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado

Objetivos específicos

- Contar con un sistema que cumpla con los requerimientos técnicos de cobertura y mejoras tecnológicas para el nuevo SNGME-2021, que permitan a la SUTEL hacer frente a la gestión y control de las nuevas tecnologías que hacen uso del espectro radioeléctrico, con una cobertura ampliada en el territorio nacional.
- Operar el SNGME-2021 considerando los procesos que requieren de sus insumos de medición, mejorando la eficiencia y eficacia de la Institución en el cumplimiento de sus funciones.

Fuente de Financiamiento

Espectro Radioeléctrico

Estructura programática

Programa 3, Espectro

Metas

- Contar con un Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021) y con mayor cobertura y capacidad de medición en el territorio nacional.

Alcance	Tiempo
El alcance del proyecto es contar con un nuevo sistema de monitoreo del espectro que satisfaga las necesidades de medición de manera representativa del uso del espectro en el país y las mejoras tecnológicas aplicables.	- Duración: 11 años - Inicio: 2020 - Fin: 2030 Inicia operación en 2024.

Entregables / Costos			
Hito/Etapa/Entregable	Duración estimada en semanas	Costo estimado por Hito/Etapa/Entregable	
Fase 1 (2020-2021): 1. Definir y publicar los términos de referencia para la contratación del Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021), con la definición de todos los requerimientos técnicos de cobertura y mejoras tecnológicas necesarias para suplir las necesidades de administración, monitoreo y control del espectro.	25	\$	-
Fase 2 (2022): 2. Adjudicar la contratación para el Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021) conforme a los TDR.	48	\$	-
Fase 3 (2023): 3. Implementación del Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021), para el cual el oferente contará con 240 días naturales.	52	\$	262.914
Fase 4 (2024-2030): 4. Fase de operación del Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro	273	\$1.051.656 por año (3 cuotas de \$262.914 c/u)	
		Costo total	\$ 7.361.592,00

Determinación de costos del proyecto

El costo corresponde a la contratación en marcha número 2021LI-000003-0014900001 “Contratación de un Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo de Espectro.”, referente al proyecto POI EP022020. Durante 2023, finalizó el proceso de implementación y lo que resta del plazo 2024-2030 son los pagos trimestrales por las cuotas pactadas con el proveedor.

La cuota es de \$262.914,00 por trimestre vencido y en 2024 (y siguientes) se pagarán 4 cuotas por año, para un total de \$1.051.656,00 que, al aplicar el tipo de cambio establecido en ₡553,38, da un total de ₡581.965.397,00 para el 2025:

Tabla 8. Costo en colones del proyecto EP022020

monto total	Año	Tipo de cambio	Monto anual ₡
\$1.051.656,00	2024	546,33	574.551.222,00
	2025	553,38	581.965.397,00

Como es un sistema que ya está en operación, el costo humano asociado corresponde a un 10% de Jefe de Espectro durante 1 vez al trimestre para la revisión de la factura y el trámite de pago; por un total anual de ₡882.955,00.

El proyecto se incorpora en el POI 2025, ante recomendación emitida por la DGEE de la Aresep en el informe IN-15-DGEE-2023, la cual fue acogida por la Junta Directiva.

3.3 Análisis histórico de los cambios en los proyectos

En cumplimiento a la recomendación de la Dirección General de Estrategia y Evaluación que señala²¹:

“Dado que se han dado diversos cambios a lo largo del tiempo y con el propósito de tener un mejor criterio de análisis, solicitamos que por favor nos faciliten un cuadro para cada uno de estos proyectos que contenga:

- Alcance, tiempo y costo definido cada año (2018-2021)*
- Cambios solicitados y aprobados en alcance, tiempo y costo, cada año (2018-2021)*
- Resultados de ejecución física y financiera según Seguimiento Anual del POI (II Semestre) de cada año (2018-2021).*
- d.*

(...) Para el Seguimiento POI, incluir un resumen de los resultados alcanzados en el espacio de (Metas del año) y para el cálculo de la ejecución financiera por favor considerar el presupuesto ejecutado (sin el reservado).”

Al respecto en el apéndice D. Análisis de cambios en el proyecto, se adjunta el histórico de cada uno de los proyectos del POI 2025.

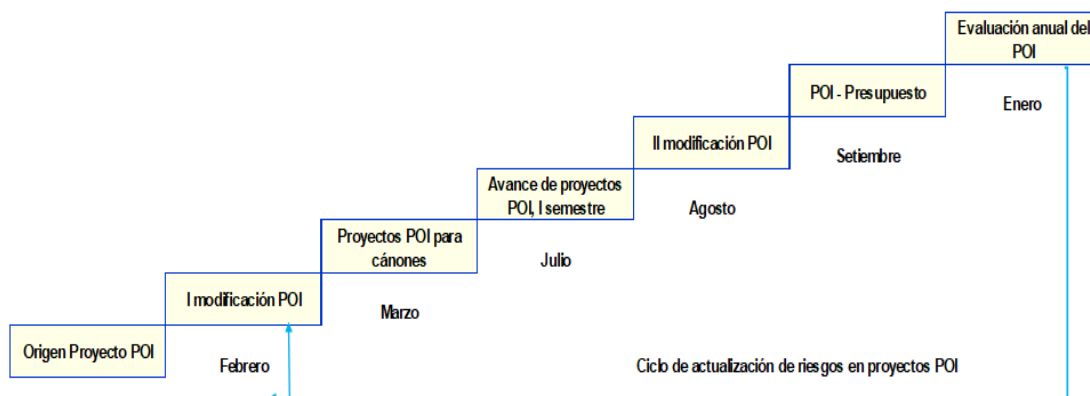
²¹ Correo electrónico del 7 de setiembre de 2021 de la funcionaria Keisy Rodríguez de la DGEE.

3.4 Evaluación de riesgos de proyectos POI 2025 para cánones

La Superintendencia de Telecomunicaciones cumple con las “*Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de valoración de riesgos institucional (SEVRI)*”, emitidas por la Contraloría General de la República.

Respecto a la valoración de riesgos de los proyectos, la primera evaluación se realiza en la etapa de Planificación del proyecto (desde su constitución), para la elaboración del POI para cánones y Presupuesto se actualiza la evaluación de riesgos, cuando se solicitan modificaciones a los proyectos POI se valoran nuevamente los riesgos y en la etapa de seguimiento semestral/anual de proyectos también se prepara otra evaluación riesgos. Según se observa en la siguiente imagen:

Imagen 6. Proceso de valoración de riesgos en proyectos POI



Elaboración propia: unidad de PPCI, Sutel 2023

La etapa de evaluación de riesgos es un proceso continuo y permite tomar medidas para reducir el nivel de riesgo y procurar que los riesgos no se materialicen. Seguidamente se menciona la actualización de riesgos en cada etapa del proceso:

- *Evaluación de riesgos al inicio del proyecto:* para determinar los eventos que podrían afectar su ejecución y establecer el Plan de Administración que permita implementar medidas preventivas. El nivel de riesgo debe ser monitoreado por el director del proyecto o quién se designe, que sea parte del equipo de trabajo.
- *Modificación de los proyectos (Primera y segunda):* se realizará una nueva evaluación de riesgos en la etapa de ejecución, cuando el proyecto requiera alguna modificación en los elementos sustanciales (alcance, tiempo y costo). Lo cual implica el ajuste del plan de administración, cuando corresponda.

- *POI para cánones y presupuesto:* se realiza una revisión de la última evaluación de riesgos, de ser necesario se ajusta el Plan de Administración.
- *Seguimiento ejecución proyectos POI al I semestre y evaluación anual:* en ambos informes se realiza una actualización de la evaluación de riesgos de los proyectos POI y se ajustan las acciones del plan de administración o se incorporan nuevos eventos.

En este apartado se brinda información sobre la evaluación de riesgos de proyectos POI. La coordinación fue realizada por el profesional de Control Interno de la unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno, la evaluación fue realizada por los encargados de los proyectos POI y fue validada por los titulares subordinados de cada dirección.

Estos se establecen con base al criterio de los encargados de los proyectos conforme su conocimiento y experiencia en proyectos pasados, por lo tanto, son los funcionarios de cada dependencia quienes evalúan nuevamente los riesgos y permite realizar los ajustes en la valoración de acuerdo con la realidad actual de cada uno de los proyectos.

3.4.1 Parámetros de aceptabilidad

A continuación, se brinda información sobre la aceptabilidad por nivel de riesgo, datos necesarios para determinar la acción correspondiente conforme a los resultados de la evaluación realizada.

Los criterios que se utilizan para establecer si un riesgo específico se ubica dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable, para aquellos que no se ubiquen dentro de esta categoría, se deberán definir medidas de administración de riesgos para evitar la ocurrencia de este.

El nivel de riesgo se determina valorando con estimaciones la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de la consecuencia esperada de los eventos que conforman los riesgos, con base en los siguientes parámetros:

- Serán considerados como **ACEPTABLE**, los riesgos que han sido calificados con un nivel de riesgo Bajo entre el rango de 1 – 4. Donde la aceptabilidad del riesgo indica que se asumen en dicho momento, por lo que no se establecerán medidas de administración, sin embargo, se realizará por parte del titular subordinado, monitoreo constante de los factores de riesgo.
- Además, serán considerados como **MODERADO** los riesgos que han sido calificados entre el rango de 5 – 9. Donde el titular subordinado definirá las medidas de administración, exceptuando cuando su probabilidad de ocurrencia sea “baja” o “muy baja”, en este caso corresponde realizar un monitoreo constante de sus factores de riesgo por parte del titular subordinado.
- Serán considerados como **SERIO** los riesgos que han sido calificados entre el rango de 10 – 15. Este será de atención mediante la definición de medidas de administración y el titular subordinando será el responsable de gestionar la implementación de las medidas que permitan minimizar el riesgo de ocurrencia o consecuencia del evento.

- No podrán considerarse aceptables los riesgos que han sido calificados con un nivel de riesgo **ALTO** entre el rango 16 – 25. De atención inmediata y deberá ser administrado, estableciéndose medidas de administración sin excepción y el nivel gerencia correspondiente debe revisar y avalar las medidas de administración de riesgos propuestas por los titulares subordinados.

Los rangos de aceptabilidad conforme los niveles de riesgo que se determinen se observan en la siguiente tabla:

Tabla 9. Rango de Aceptabilidad

Rango de aceptabilidad	Tipo	Identificación
16-25	Alto	
10-15	Serio	
5-9	Moderado	
1-4	Aceptable	

FUENTE: Unidad de PPCI, SUTEL (2023)

Las matrices SEVRI son el anexo 2 de este informe.

3.4.2 Nivel de riesgo en los proyectos POI

Los siguientes proyectos que se incluyen en el POI 2025 para cánones fueron valorados conforme la metodología del SEVRI. Los proyectos que se presentan para cánones son:

- MP012024: implementación del proceso de contabilidad regulatoria
- EP022020: Sistema Nacional de gestión y monitoreo del Espectro

Dada la valoración de la identificación de los riesgos conforme a la aplicación de la metodología de riesgos del SEVRI, realizada por los funcionarios responsables de los proyectos POI- 2025 Cánones, se determinaron los resultados que se muestran seguidamente.

3.4.3 Nivel de riesgo inherente (NRI)

El riesgo inherente es el riesgo específico de cada trabajo o proceso. Se encuentra en el ambiente y puede afectar a las diversas categorías de operaciones. No puede ser eliminado, por lo que, es necesario para la organización identificarlo.

Los encargados de proyectos POI para cánones 2025, identificaron Cuatro eventos con un nivel de riesgo inherente “Moderado”, para este caso en particular no se registraron eventos con nivel de riesgo inherente como “Alto”, “Serio”, ni “Aceptable”.

Tabla 10. Nivel de Riesgo Inherente en proyectos POI 2025 cánones

financia miento	Cód.	PROYECTO	Alto	Serio	Moderado	Aceptable	Total Eventos
Regulación	MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	0	0	3	0	3
Espectro	EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	0	0	1	0	1
Total Nivel de Riesgo			0	0	4	0	4

FUENTE: Unidad de PPCI, SUTEL (2024)

Resultados de evaluación del Riesgo Inherente

Se realizó la evaluación de los riesgos inherentes de los proyectos POI. Se menciona a continuación los resultados de la evaluación:

- Fuente de financiamiento de Regulación**

MP012024: Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria

Al realizar la valoración de riesgos en este proyecto se determinaron tres eventos con un nivel de riesgo inherente “Moderado”.

- Fuente de financiamiento de Espectro**

EP02-2020 Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)

Al realizar la valoración de riesgos en este proyecto se determinó por los encargados del proyecto POI como por el titular subordinado, un evento con un nivel de riesgo inherente “Moderado”.

3.4.4 Nivel de riesgo residual (NRR)

El riesgo residual es aquel que persiste, aún después de tomar las medidas necesarias para tratar los riesgos identificados, para determinar su nivel se valora el evento considerando los controles existentes y se calcula nuevamente la probabilidad e impacto por evento, lo que genera el nivel de riesgo residual.

Los encargados del proyecto y los titulares subordinados participantes en la evaluación identificaron 4 eventos, con un nivel de riesgo residual “Aceptable”.

Tabla 11. Nivel de riesgo residual en proyectos POI

Financiamiento	Cód.	PROYECTO	Alto	Serio	Moderado	Aceptable	Total Eventos
Regulación	MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	0	0	0	3	3
Espectro	EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	0	0	0	1	1
Total, Nivel de Riesgo			0	0	0	4	4

FUENTE: Unidad de PPCI, SUTEL (2024)

Resultados de evaluación del Riesgo Residual

Para esta Valoración del Riesgo realizada por los encargados de los procesos de acuerdo con los riesgos obtenidos con la aplicación de controles en cada uno de estos se determinó que no se requieren medidas para elaborar Planes de Administración del Riesgo (PAR).

- Fuente de financiamiento de Regulación

MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria

En esta fuente de financiamiento se identificaron 3 eventos, con un nivel de riesgo residual Aceptable (75%) del total de riesgos identificados.

Este resultado indica que no se requiere plantear un Plan de Administración de Riesgos (PAR), acorde a la metodología del SEVRI aprobada por la Sutel.

- Fuente de financiamiento de Espectro

EP022020. Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)

En esta fuente de financiamiento se identificó un evento, con un nivel de riesgo residual “Aceptable” (25%). Por lo cual, no se requiere plantear un plan de administración, acorde a la metodología del SEVRI aprobada por la Sutel.

3.4.5. Mapa de Calor

Los participantes en la evaluación identificaron 4 eventos: con un nivel de riesgo residual “Aceptable” (100%).

Para los restantes riesgos con un nivel de riesgo residual como “Alto”, “Serio” y “Moderado” no se tienen considerados eventos con estas clasificaciones.

Esta información se muestra en la distribución del siguiente mapa de calor.

**Tabla 12. Mapa de Calor en los proyectos POI
Identificados según su riesgo residual**

Impacto/ Magnitud			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Crítico
			1	2	3	4	5
Probabilidad	Casi certeza	5	5	10	15	20	25
	Probable	4	4 3	8	12	16	20
	Ocasional	3	3 1	6	9	12	15
	Inusual	2	2	4	6	8	10
	Raro	1	1	2	3	4	5

FUENTE: Unidad de PPCI, SUTEL (2024)

Dada esta información sobre los riesgos obtenidos por los encargados de los procesos no se tienen eventos con clasificaciones “Alto” y “Serio” que ameriten la generación de medidas para minimizar la materialización de los eventos identificados.

Según la Valoración del Riesgo en estos proyectos mantienen controles actuales, que permiten una seguridad razonable para cumplir los objetivos en el tiempo previsto.

3.4.6 Plan de Administración de Riesgos

Para este apartado dado los resultados obtenidos en la Valoración del Riesgo se establecieron que no se requiere la elaboración de un Plan de Administración de Riesgo (PAR) para los proyectos POI.

El Plan de Administración de riesgos se prepara para los proyectos con un nivel de riesgo residual “Alto” y “Serio”, es preparado por los encargados de los proyectos POI que realizaron la evaluación de SEVRI y cuentan con la aceptación del titular subordinado.

Capítulo 4: Determinación de las metas e indicadores específicos del proyecto

El Consejo de la Sutel aprobó una matriz de indicadores para el POI 2023, mediante el acuerdo 024-014-2023 del 23 de febrero de 2023, con el objetivo de cumplir con lo dispuesto por la Contraloría General de la República en el informe DFOE-CIU-IF-00013-2022 “Auditoría de carácter especial sobre la Liquidación Presupuestaria de la Superintendencia de Telecomunicaciones correspondiente al ejercicio económico 2021”.

Es importante resaltar la disposición establecida por la Contraloría General de la República:

“4.4. Definir, oficializar e implementar metas anuales que sean medibles, precisas y alcanzables para cada uno de los proyectos definidos en el Plan Operativo Institucional; así como los respectivos indicadores de desempeño de eficiencia, eficacia y economía que permita medir el grado de cumplimiento de dichas metas. Lo anterior debe estar vinculado con la planificación estratégica. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General a más tardar el 28 de febrero de 2023, una certificación en la que conste la definición y oficialización de las metas e indicadores en el Plan Operativo Institucional del 2023 y otra certificación a más tardar el 16 de agosto de 2023 en la que conste un avance de su implementación (Subrayado intencional)”.

Para el 2023, el proceso se dio cuando las metas ya estaban definidas; ya que el Consejo de la Sutel y la Junta Directiva de la Aresep aprobaron el POI 2023 mediante los acuerdos 023-064-2022 del 15 de setiembre de 2022 del Consejo y 08-69-2022 del 27 de setiembre de 2022 de la Junta Directiva; para el POI 2024, la gestión de indicadores se dio desde la formulación.

Posteriormente, debido a la disposición de la Contraloría, en febrero de 2023, se definieron los indicadores para cada uno de los proyectos; existiendo entonces una diferencia metodológica entre la formulación y las métricas ordenadas por el ente de fiscalización.

Mediante el oficio DFOE-SEM-1579 del 13 de setiembre de 2023, la Contraloría General dio por finalizado el seguimiento de la disposición:

“(…) conforme al alcance establecido en lo dispuesto por la Contraloría General, esta Área de Seguimiento para la Mejora Pública determinó que esa Administración cumplió razonablemente la disposición 4.4 contenida en el informe N.º DFOE-CIU-IF-00013-2022, relacionado con la auditoría de carácter especial sobre la liquidación presupuestaria de la SUTEL, correspondiente al ejercicio económico 2021.”

No obstante, la administración continúa generando metas e indicadores en su proceso de formulación como parte de las mejoras implementadas y el seguimiento en la etapa de ejecución de proyectos.

En este apartado, se evalúan los indicadores ordenados por la Contraloría y se aclara, que estos no forman parte de lo establecido en el “Protocolo para la atención de requerimientos de SUTEL en materia de planificación, seguimiento y evaluación”.

A continuación, se detallan los indicadores formulados para cada uno de los proyectos del POI; en el apéndice E se brinda más información de los indicadores y las justificaciones brindadas.

6.1 Regulación de telecomunicaciones

- *MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria*

Los indicadores del 2024 para este proyecto corresponden al desarrollo de la contratación y la preparación y revisión de los informes relacionados. Estos indicadores se mantienen desde la formulación del Canon de Regulación de 2024, y ya están aprobados.

Tabla 13. Resumen de los indicadores del proyecto MP012024
Por año

Actividad	Metas	Indicador	PROGRAMACION ANUAL 2024				
		Nombre del indicador	Cuándo se va a hacer: 2024				
			¿Qué se va a hacer?	Avance programado I Trimestre: % año	Avance programado II Trimestre: % año	Avance programado III Trimestre: % año	Avance programado IV Trimestre: % año
Contratación de los servicios de la implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	Elaborar pliego de condiciones para la contratación de los servicios de implementación	Porcentaje de avance trimestral, para la implementación de la contabilidad regulatoria por la DGM	1- Levantamiento de condiciones para la prestación del servicio; 2- Estudio de mercado; 3- Elaboración de pliego de condiciones; 4- Pliego de condiciones aprobados internamente	50%	100%		
Informes de implementación y desarrollo del proceso de contabilidad regulatoria	Análisis de la metodología y arquitectura del sistema y revisión de los datos de entrada por parte del operador	Cantidad de informes realizados durante la duración del proyecto de contabilidad regulatoria	1- Acompañamiento con el oferente para el análisis a realizar; 2- Revisión independiente por los funcionarios de la información recibida.3 Elaboración de informes por cada operador sobre los reportes de contabilidad regulatoria			25%	50%
	Desarrollo de la revisión de la contabilidad regulatoria ajustada por cada operador		Por cada informe: 1- Evaluar de forma detallada cada tratamiento por los operadores 2- Determinación del impacto cuantitativo 3- Análisis y revisión de los resultados de la contabilidad regulatoria , 4- Aprobación de los informes presentados.5. Empoderamiento de todo el equipo de trabajo para continuar realizando el proceso,				

FUENTE: Unidad de PPCI, Sutel (2023)

6.2 Espectro Radioeléctrico

- *EP022020. Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro*

El proyecto inicia su fase de operación con pagos trimestrales recurrentes en 2025, por ello el indicador son los pagos programados y realizados efectivamente.

Tabla 14. Resumen de los indicadores del proyecto EP022020
Por año

Actividad	Metas	Indicador				PROGRAMACIÓN			
		Nombre del indicador	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	¿Qué se va a hacer?	2023	2024	2025
Implementar el SNGME de acuerdo con cronograma de proyecto	Contar con un Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro en operación que brinde mayor cobertura y capacidad de medición en el territorio nacional.	Número de pagos realizados de la operación del SNGME	# pagos realizados /# pagos planeados	Cantidad	Trimestral	Evaluar que se haya presentado la factura y se tramite el respectivo pago en las siguientes fechas: - 1 de marzo - 1 de junio - 1 de setiembre - 1 de diciembre	1	4	4

FUENTE: Unidad de PPCI, Sutel (2023)

Capítulo 5: Consideraciones finales

El POI 2025 para los Cánones de Regulación y Espectro es el resultado de una metodología que involucra todos los actores de la institución y que trata de alinear los proyectos a las nuevas prioridades y objetivos en la estrategia institucional.

La SUTEL definió un total de dos proyectos en el POI 2025 para Canon de Regulación y Canon de Reserva del Espectro, por un total de \$637.303.397,00.

Este Plan Operativo no incluye proyectos nuevos, debido a varios aspectos: efectos por la limitación presupuestaria por la aplicación de la Regla Fiscal que venía enfrentando la Sutel, personal insuficiente para la ejecución de tareas y desarrollo de proyectos en la Dirección General de Operaciones y la situación temporal por la falta de quorum estructural del Consejo de la Sutel, que le impide sesionar como órgano colegiado para emitir los acuerdos para dar aprobación. Esta situación pone a la Sutel en una compleja situación donde, los procesos ordinarios deben continuar, pero existe un límite a la competencia y a la posibilidad de emitir actos oficiales que permitan consolidar los actos relacionados con la regulación.

La incertidumbre respecto a hasta cuándo se mantendrá la Sutel sin el cuerpo colegiado impone presiones adicionales para el cumplimiento de los tiempos dados por la ley y normativa en materia del Canon de Regulación, que podrían generar impactos en la disponibilidad de recursos y la capacidad de la Sutel para financiar las necesidades de esta fuente de financiamiento para el periodo 2025. Lo anterior obliga a un monitoreo de las consecuencias que se generen ante la falta del quórum estructural del Consejo y la definición del Canon de regulación, para determinar los esquemas de financiamiento del presupuesto del 2025.

La Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno en conjunto con la Unidad de Finanzas han realizado una vinculación de los proyectos POI y las actividades destacadas, utilizando el sistema ERP, el cual permite generar información para identificar los movimientos financieros y el resultado de ejecución de cada proyecto.

La Dirección General de Operaciones como mecanismo de control emite informes trimestrales de seguimiento de los proyectos, dirigidos al Consejo de la Sutel, para conocer el avance de metas y de ejecución financiera y tomar las medidas correctivas en caso de que se presenten desviaciones que obstaculicen el cumplimiento del proyecto en los términos programados.

La vinculación de los proyectos y sus recursos financieros se controla mediante el ERP y los informes de seguimiento de la ejecución permiten verificar que no se están duplicando cobros de un mismo proyecto en los cánones de Regulación de las Telecomunicaciones y de Reserva del Espectro Radioeléctrico.

La gestión de proyectos es un proceso de mejora que se espera genere resultados graduales para el logro de los objetivos e incrementa el nivel de ejecución. Este proceso requiere capacitación permanente a los participantes y el apoyo del jerarca para lograr proyectos exitosos.

Apéndices

- A. Estado de las recomendaciones a Sutel en el área de planificación**
- B. Vinculación de las políticas públicas, con el PEI 2023-2027 y el POI-2023**
- C. Total de proyectos y recursos presupuestarios asignados**
- D. Histórico de proyectos**
- E. Matriz de metas e indicadores por proyecto**

Apéndice A. Estado de las recomendaciones a Sutel en el área de planificación
Comentarios de la DGEE y seguimiento de Sutel al 01/09/2023

Tema	Recomendaciones anteriores	Revisión DGEE (IN-0032-DGEE-2023)	Posición Sutel - mecanismo de atención
1. Valor público	Realizar un análisis del valor público de los resultados del período y de la consecución de los objetivos estratégicos considerando que el año 2022 es el año de cierre del PEI SUTEL vigente y que este análisis forma parte del Protocolo de planificación Aresep-SUTEL para el caso del Seguimiento del POI y PEI SUTEL	En la evaluación de cierre del PEI 2016-2022 no se realizó análisis de valor público. Indica SUTEL que en el PEI 2023-2027 se incluyeron conceptos y definiciones de valor público para la Sutel, con el objetivo de que pueda medirse en las evaluaciones futuras. La metodología de evaluación del PEI 2023 - 2027 incluye un apartado sobre el valor público, documento enviado a la Aresep mediante acuerdo 009-082-2021 del 11 de febrero de 2022. Se estará considerando este tema en la revisión de la próxima evaluación del PEI SUTEL.	La evaluación de valor público se realizará a partir del 2023, cuando producto de la aplicación de la metodología pueda aplicarse. Para el PEI 2016-2022 resulta imposible, ya que no existe una línea base que permita su desarrollo y evaluación.
2. Evaluación PEI	La aplicación de la Metodología de Seguimiento y Evaluación del PEI en las próximas evaluaciones que se lleven a cabo	Se deberá verificar en Seguimiento y Evaluación del PEI del año 2023.	1) Estos elementos no están considerados dentro de los criterios de admisibilidad y de evaluación del Protocolo de la Aresep-Sutel; por tanto, no deberían ser sujeto de análisis y aprobación en el POI 2024. 2) Estos temas se definirán con el Consejo de la Sutel y la JD de la Aresep posterior a la entrega del POI 2024 para presupuesto y el presupuesto ordinario; ya que deben valorarse los mecanismos y limitaciones para el abordaje de la recomendación. 3) En el protocolo se implementó la evaluación anual del PEI para atender el cumplimiento de las estrategias, que ofrecen una visión más allá de los proyectos POI.
3. Sesión informativa	1. Valorar la realización de una sesión de trabajo Junta Directiva-Consejo de carácter informativo en la que se aborde una síntesis de las actividades operativas que permiten dar cumplimiento a las estrategias de la Sutel definidas en el PEI 2023-2027 en complemento a los proyectos del POI. Lo anterior con el propósito de ampliar la perspectiva de la Junta Directiva en el ejercicio de sus competencias e impulsar la continua superación de la eficacia vinculada al Plan Estratégico Institucional de la Sutel.	Recomendación incluida en informe IN-0015-DGEE-2023 criterio POI Cánones 2024 de Sutel	1) Estos elementos no están considerados dentro de los criterios de admisibilidad y de evaluación del Protocolo de la Aresep-Sutel; por tanto, no deberían ser sujeto de análisis y aprobación en el POI 2024. 2) Estos temas se definirán con el Consejo de la Sutel y la JD de la Aresep posterior a la entrega del POI 2024 para presupuesto y el presupuesto ordinario; ya que deben valorarse los mecanismos y limitaciones para el abordaje de la recomendación. 3) En el protocolo se implementó la evaluación anual del PEI para atender el cumplimiento de las estrategias, que ofrecen una visión más allá de los proyectos POI.

Tema	Recomendaciones anteriores	Revisión DGEE (IN-0032-DGEE-2023)	Posición Sutel - mecanismo de atención
4. Análisis de impacto de no cumplimiento del PEI	Incluir en la evaluación del PEI 2023, un análisis del impacto del no cumplimiento de las metas y estrategias del PEI 2016-2022, particularmente de las brechas que formalmente no han sido contempladas dentro del PEI 2023-2027 y sobre las cuales existe la posibilidad de que no sean subsanadas, así como las acciones que implementará Sutel para solventar este incumplimiento.	Recomendación incluida en informe IN-0025-DGEE-2023 Criterio sobre el informe final de cumplimiento del PEI Sutel 2016-2022	Esta información se incluirá en la evaluación del PEI 2023 por realizarse en el primer cuatrimestre del 2024. Se incluye en el informe de POI 2024 una valoración sobre las brechas.
5. Estado de la actividad "Ejecución de proyectos de fonatel"	Solicitar a la Sutel que incluya en el informe de evaluación del PEI 2023 un estado sobre la actividad estratégica "Ejecución de proyectos de Fonatel: 73% para 2022" para hacer de conocimiento de la Junta Directiva si esta actividad incluida en el PEI 2016-2022 finalmente se abordó mediante medidas correctivas o bien si fue modificada o incluida en el PEI 2023-2027	Recomendación incluida en informe IN-0025-DGEE-2023 Criterio sobre el informe final de cumplimiento del PEI Sutel 2016-2022	Esta información se incluirá en la evaluación del PEI 2023 por realizarse en el primer cuatrimestre del 2024. Es una meta del PNDT que continúa en ejecución por el Fideicomiso.
6. Brechas del PEI	Solicitar a Sutel valorar para su inclusión en POI presupuesto 2024 las brechas del PEI 2016-2022 que han sido detectadas por Sutel como necesarias en el marco del nuevo PEI 2023-2027 y que no fueron incorporadas como parte del Plan Operativo Institucional 2023 ni Plan Operativo Institucional 2024 para Cánones.	Recomendación incluida en informe IN-0025-DGEE-2023 Criterio sobre el informe final de cumplimiento del PEI Sutel 2016-2022. Esta recomendación sustituye a la anterior relacionada con la inclusión de las brechas en PEI 2023-2027. De las cinco brechas identificadas producto de la evaluación del PEI 2016-2022, solo dos de estas fueron consideradas formalmente en el nuevo PEI 2023-2027. La inclusión de las otras tres brechas depende de varios factores, uno de ellos la disponibilidad de recursos, situación que no permite identificar si en algún momento la Sutel incorporará las mismas dentro del PEI 2023-2027	1) Reiterar lo que se indicó en el PEI que la SUTEL atenderá las actividades dependiendo de la disponibilidad presupuestaria y la regla fiscal. 2) Las condiciones determinadas en el PEI 2016-2022 son muy distintas a las diagnosticadas en el PEI 2023-2027, siendo una determinación estratégica cuáles actividades debían incluirse y cuáles no. 3) Sutel ha madurado como organización y no necesariamente las estrategias y prioridades que se incluyen están relacionadas con las anteriores. 4) Se incluye en el POI presupuesto la valoración realizada.
7. Proyecto DIGESTO	El proyecto de "Digesto de Normas y jurisprudencia" se cerró con la segunda modificación al POI 2022 aprobada por la Junta Directiva de ARESEP en el acuerdo 10-66-2022, del 13 de setiembre de 2022, mediante la solicitud de cierre se incluyeron las medidas correctivas para este proyecto. Sin embargo, no se indica en el informe de evaluación de PEI 2016-2022 si finalmente la medida correctiva asociada a este proyecto fue implementada, por lo que se recomienda solicitar a la Sutel que haga de conocimiento de la Junta Directiva mediante la evaluación del PEI 2023, el estado de la implementación de la medida correctiva	Recomendación incluida en informe IN-0025-DGEE-2023 Criterio sobre el informe final de cumplimiento del PEI Sutel 2016-2022	Esta información se incluirá en la evaluación del PEI 2023 por realizarse en el primer cuatrimestre del 2024.

Tema	Recomendaciones anteriores	Revisión DGEE (IN-0032-DGEE-2023)	Posición Sutel - mecanismo de atención
8. Actividades estratégicas	Para todos los temas estratégicos que no están siendo cubiertos por SUTEL a través de la ejecución de proyectos del POI SUTEL 2023, se recomienda solicitar a SUTEL información de la forma en que serán abordados para darles cumplimiento a través de las otras acciones rutinarias u operativas que realiza la SUTEL.	En la evaluación del PEI Sutel 2017- 2022 se incluyeron las acciones adicionales (no POI) que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta recomendación continua pendiente para el PEI 2023- 2027, por lo que se espera que en la evaluación de este nuevo PEI, se informe sobre las actividades estratégicas (no POI) que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	1) Estos elementos no están considerados dentro de los criterios de admisibilidad y de evaluación del Protocolo de la Aresep-Sutel; por tanto, no deberían ser sujeto de análisis y aprobación en el POI 2024. 2) Estos temas se definirán con el Consejo de la Sutel y la JD de la Aresep posterior a la entrega del POI 2024 para presupuesto y el presupuesto ordinario; ya que deben valorarse los mecanismos y limitaciones para el abordaje de la recomendación. 3) En el protocolo se implementó la evaluación anual del PEI para atender el cumplimiento de las estrategias, que ofrecen una visión más allá de los proyectos POI.
9. Nuevos proyectos para cumplir estrategias PEI	Se recomienda solicitar a SUTEL la valoración de proyectos nuevos a realizar preferiblemente con recursos internos, debido a las limitaciones presupuestarias, que generen valor a lo establecido en las estrategias definidas, con un enfoque innovador y de mejora continua, de manera que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidos en el PEI 2023-2027 y contribuyan al valor público institucional.	Está pendiente la verificación para formulación POI Presupuesto 2024, de la inclusión de proyectos nuevos con recursos internos en atención a las estrategias del PEI. El POI Cánones 2024 de no incorpora otras iniciativas que resultan clave en la generación de valor público que sean realizadas desde la Sutel mediante el uso de recursos internos.	Durante la formulacion del POI de cánones y del POI de presupuesto se determinaron dos proyectos nuevos. Uno de ellos, con recurso interno. La gestión de las iniciativas dependerá del limitado recurso humano de la institución y de la capacidad financiera disponible.
10. Proyecto SNGME	3. Considerando que los recursos asociados al Proyecto EP022020. Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME- 2021) fueron aprobados por la Junta Directiva desde la formulación del POI 2020 y sus respectivas modificaciones, hasta el POI 2023; se recomienda valorar la permanencia de este proyecto en el POI incluyendo todo el periodo de su operación (2024-2030) para velar por la eficiente ejecución de este proyecto y su aporte al valor público, en congruencia con lo aprobado por la Junta Directiva e incluirlo en la propuesta de POI Sutel para Presupuesto 2024.	Recomendación incluida en informe IN-0015-DGEE-2023 Criterio POI Cánones 2024 de Sutel. Se revisará con Sutel la justificación a esta recomendación ya que si bien el proyecto entra en operación y por tanto para Sutel pasa a ser una actividad de rutina; los recursos aprobados pro la Junta Directiva de Aresep no han sido ejecutados en su totalidad y por tanto se pierde la trazabilidad de la ejecución presupuestaria asociada al proyecto.	1) La metodología de proyectos de la Sutel establece que los proyectos que inician su fase de ejecución serán monitoreados a través del seguimiento de las actividades de rutina, de forma trimestral por la Sutel. 2) Los pagos recurrentes sobre el sistema de forma trimestral, no generan un valor agregado al proyecto sino que forman parte de un contrato en ejecución a 7 años plazo. 3) el proyecto se incluye en el POI 2024
11. Estimación del recurso interno	4. Solicitar a la Sutel que para la elaboración de la propuesta de POI Sutel para Presupuesto 2024, incluyan la estimación de los recursos internos requeridos para el desarrollo y ejecución de los proyectos incluidos en POI 2024.	Recomendación incluida en informe IN-0015-DGEE-2023 Criterio POI Cánones 2024 de Sutel.	Se incluye en la propuesta de POI para presupuesto ordinario 2024

Tema	Recomendaciones anteriores	Revisión DGEE (IN-0032-DGEE-2023)	Posición Sutel - mecanismo de atención
12. Medidas correctivas	Solicitar a la SUTEL la inclusión de medidas correctivas para los proyectos TP012018 “Plataforma de interoperabilidad e integración digital para la tramitología en línea de los procesos institucionales” y OP022018 “Revisión y elaboración de propuesta de ajuste al RIOF, de cara a la evolución del mercado” en el informe de cierre del PEI 2016-2022 debido a que independientemente del cierre o no de estos proyectos, ambos requieren medidas correctivas que coadyuven a mitigar los efectos de la no ejecución de estos.	Están pendientes las medidas correctivas asociadas a estos proyectos. Sutel informa en Informe 08181-SUTEL-DGO-2022, que estos proyectos se incluirán en el PEI cuando existan las condiciones financieras y de recurso humano que permitan su desarrollo. Como corresponde según la metodología de proyectos aprobada por Sutel, cuando se identifique la viabilidad del proyecto se iniciarán todos los pasos correspondientes para incluirlo en el POI y gestionar las aprobaciones por parte de la Aresep y el Consejo de la Sutel	Como se ha explicado en otras ocasiones, aún no existen las condiciones presupuestarias y de recurso humano para el reinicio de los proyectos, una vez que sea apropiado, se documentará el inicio de acuerdo con la metodología aprobada.
Recomendaciones del informe IN-0032-2023			
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Dados los resultados presentados en este primer semestre del 2023, solicitar al Consejo de Sutel que realice a la Junta Directiva una presentación intermedia de los avances previo a la formulación del POI presupuesto 2024, con el propósito de vincular los resultados del 2023 con la planificación del 2024	Informe de modificación al POI 2023 (II informe) y con el POI 2024 para presupuesto ordinario por presentarse
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Solicitar al Consejo de Sutel que someta a aprobación de la Junta Directiva los cambios que se efectúen en el proyecto QP022020 Sistema de gestión y seguimiento de reclamaciones. Y que, una vez que sean aprobados los cambios correspondientes, presente a la Junta Directiva una actualización de la evaluación del proyecto para disponer de una línea base para las acciones que se llevarán a cabo el resto del año.	Informe de modificación al POI 2023 (II informe) y con el POI 2024 para presupuesto ordinario por presentarse
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Solicitar al Consejo de Sutel que someta a aprobación de la Junta Directiva los eventuales cambios que se disponga efectuar en el proyecto FP022018 de Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a Fonatel. Más aún considerando el nuevo riesgo que se ha generado respecto a la continuidad con el proveedor.	Informe de modificación al POI 2023 (II informe) y con el POI 2024 para presupuesto ordinario por presentarse

Tema	Recomendaciones anteriores	Revisión DGEE (IN-0032-DGEE-2023)	Posición Sutel - mecanismo de atención
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Solicitar a Sutel que complemente sus próximas propuestas de POI con una estimación de los recursos internos requeridos. Nótese que el POI 2023 representa alrededor de un 5% de los recursos presupuestarios de Sutel y se vincula solamente con los dos primeros objetivos estratégicos del PEI 2023-2027.	En el POI presupuesto 2024, se atenderá con la estimación de los RH del equipo de cada uno de los proyectos.
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Solicitar a Sutel que complemente sus próximas propuestas de POI con un resumen de los indicadores establecidos según lo dispuesto por la Contraloría General de la República en informe "DFOE-CIU-IF-00013-2022. Auditoría de carácter especial sobre la liquidación presupuestaria de la Superintendencia de Telecomunicaciones correspondiente al ejercicio económico 2021".	Los indicadores ya están incluidos y en el POI 2024 para PO estará incluido.
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Solicitar a Sutel que analice nuevamente los riesgos asociados con los proyectos FP022018 de Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a Fonatel y EP022020 Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021, para ampliar las medidas de tratamiento, con el propósito de que no superen el nivel de riesgo "serio" .	Los riesgos de los proyectos se miden de acuerdo con la metodología aprobada por Sutel para el SEVRI. Hay riesgos externos que no necesariamente pueden ser administrados a lo interno de la institución. Los planes de acción (siempre anexos a los informes) son las medidas adicionales para la administración de riesgos cuando se dan eventos serios y altos en la valoración residual. En cada informe de modificación, formulación y evaluación los riesgos se evalúan para determinar los cambios.
IN 32	Evaluacion del POI al 30 de junio	Solicitar a Sutel valorar medidas adicionales que le permitan mejorar la ejecución financiera de la cartera de proyectos del POI.	Corresponde al monitoreo presupuestario de la Sutel que se realizan cada trimestre.

regulacion de telecomunicaciones							
PNDT/ tema estratégico	Plan Estratégico Institucional 2023-2027			POI-2025			
	Objetivo estratégico	ESTRATEGIA	Meta	Proyectos relacionados		Monto aprobado	Financiamiento
Infraestructura de telecomunicaciones: Acciones para la eliminación de barreras al despliegue de inversión en infraestructura de telecomunicaciones	OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado	2.1 Implementar acciones de seguimiento y monitoreo de los mercados de telecomunicaciones, mediante estudios especializados (estudios de mercado y monitoreo de mercado)	2.1.4 Elaborar los informes de revisión de mercados relevantes (no declarados en competencia) según la periodicidad establecida	MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	55 338 000,00	Canon de regulación
TOTAL, REGULACIÓN:						₡ 55 338 000	
ESPECTRO RADIOELÉCTRICO							
PNDT/ Ley	Plan Estratégico Institucional 2023-2027			POI-2025			
	Objetivo estratégico	ESTRATEGIA	Meta	Proyectos relacionados		Monto aprobado	Financiamiento
Infraestructura de telecomunicaciones: Acciones para la eliminación de barreras al despliegue de inversión en infraestructura de telecomunicaciones	OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado	2.2 Fomentar la asignación y el uso eficiente del espectro para telecomunicaciones	2.2.1 Emitir al menos 5 dictámenes técnicos anuales, sobre el uso del espectro radioeléctrico (depende de la continuidad del SNGME). Línea 1 Emitir dictámenes técnicos	EP0220 20	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	581 965 397,00	Superávit de espectro radioeléctrico
TOTAL, ESPECTRO:						₡ 581 965 397	
TOTAL GENERAL:						₡ 637 303 397	

APÉNDICE C
TOTAL DE PROYECTOS Y RECURSOS PRESUPUESTARIOS ASIGNADOS
POR DIRECCIÓN Y AÑO



PNDT	PEI	Proyectos	Monto total del proyecto €	2022		2023		2024		2025		
				FASE DEL ALCANCE	COSTO ANUAL	FASE DEL ALCANCE	COSTO ANUAL	FASE DEL ALCANCE	COSTO ANUAL	FASE DEL ALCANCE	COSTO ANUAL	
TOTAL GENERAL:			4 848 706 380						656 500 722		637 303 397	
Dirección General de Mercados			137 287 500,00	-	-	-	-		81 949 500,00		55 338 000,00	
Infraestructura de telecomunicaciones: Acciones para la eliminación de barreras al despliegue de inversión en infraestructura de telecomunicaciones	OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercad	MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	137 287 500,00					Revisión de la estructura y documentación del sistema	81 949 500,00	Revisión de la ejecución e implementación de resultados por parte de los operadores	55 338 000,00
Unidad de Espectro Radioeléctrico			4 711 418 880						574 551 222		581 965 397,00	
Infraestructura de telecomunicaciones: Acciones para la eliminación de barreras al despliegue de inversión en infraestructura de telecomunicaciones	OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado	EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	4 711 418 880	Adjudicación e inicio de la implementación del sistema	-	Finaliza la implementación y puesta en marcha	168 264 960,00	Ejecución del servicio.	574 551 222,00	Ejecución del servicio.	581 965 397,00

APÉNDICE D
ANÁLISIS DE CAMBIOS EN EL PROYECTO
MP012024. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria

Año	Informes	Alcance	Tiempo	Costo anual	Costo total	Metas del año	Seguimiento anual POI	
							Ejecucion fisica	Ejecucion financiera
							% avance	% ejecución
2024	POI cánones y POI presupuesto	El proyecto tiene un alcance hacia los operadores declarados como importantes (ICE, CLARO y LIBERTY) en los mercados que no presentan condiciones de competencia efectiva; se debe revisar la implementación y los resultados de la contabilidad regulatoria de los operadores obligados y de esta forma lograr, ejecutar el proceso de manera eficiente, validando con fundamento que todos los requisitos técnicos - contables, son los adecuados, asegurando la calidad de la información, para dar el aval a nivel institucional hacia el operador. Actualmente, se cuenta con parte de la información de la contabilidad regulatoria de los operadores, no obstante, junto con la falta de información por parte de los operadores y la carencia de conocimiento en la revisión de este tema por parte del equipo de trabajo, ha generado que no se pueda llegar a finalizar el proceso de aprobación de la implementación inicial de la contabilidad de costos separada (contabilidad regulatoria) por parte de los operadores (artículo 75 de la Ley N° 7593).	2 años inicio: 2024 fin: 2025	81 949 500,00	\$150.000	•Revisar la estructura y documentación del sistema para determinar actualizaciones, durante el •Realizar el informe inicial de análisis de los resultados del sistema		
2025	POI CANONES	Se mantiene	2023-2030	55 338 000,00	\$150.000	Revisión de la ejecución e implementación de resultados por parte de los operadores		

APÉNDICE D
ANÁLISIS DE CAMBIOS EN EL PROYECTO
EP022020. Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)

Año	Informes	Alcance	Tiempo	Costo anual	Costo total	Metas del año	Seguimiento anual POI	
							Ejecucion fisica	Ejecucion financiera
							% avance	% ejecución
2020	POI Presupuesto	El alcance del proyecto es contar con un nuevo sistema de monitoreo del espectro que satisfaga las necesidades de medición de manera representativa del uso del espectro en el país y las mejoras tecnológicas aplicables.	Duración: 9 años Inicio: 2020 Fin: 2028	0	¢7.817.351.158	1) Definición de términos de referencia 2) Adjudicación	96%	0%
	Modificacion I	No se realizaron modificaciones.						
2021	POI Presupuesto	El alcance del proyecto es contar con un nuevo sistema de monitoreo del espectro que satisfaga las necesidades de medición de manera representativa del uso del espectro en el país y las mejoras tecnológicas aplicables.	9 años •Inicio: 2020 •Fin: 2028	274 572 753,00	¢7.817.351.158	Implementación del SNGME-2021		
	Modificacion I	Se mantiene	Duración: 10 años Inicio: 2020 Fin: 2029 Inicia operación en 2023.	-	7 812 732 798,09	1) Atención de los recursos de apelación 2) y Proceso de adjudicación e inicio de la implementación del Sistema	94%	0%
2022	POI Cánones	Este proyecto iniciaba fase operativa y no se incluía en el canon						
	POI PRESUPUESTO ORDINARIO 2022	El alcance del proyecto es contar con un nuevo sistema de monitoreo del espectro que satisfaga las necesidades de medición de manera representativa del uso del espectro en el país y las mejoras tecnológicas aplicables.	Duración: 10 años Inicio: 2020 Fin: 2029 Inicia operación en 2023.	283 867 225,00	7 812 732 798,09	Implementación del SNGME-2021		
	Modificacion I	Se mantiene	Duración: 11 años Inicio: 2020 Fin: 2030 Implementacion e inicio de pagos: 2023	-	7 812 732 798,09	1) Proceso de contratación del SNGME	34%	0%

Año	Informes	Alcance	Tiempo	Costo anual	Costo total	Metas del año	Seguimiento anual POI	
							Ejecucion fisica	Ejecucion financiera
							% avance	% ejecución
	Modificacion II	Se mantiene	Duración: 11 años Inicio: 2020 Fin: 2030 Implementacion e inicio de pagos: 2023	-	7 812 732 798,09	1) Proceso de contratación del SNGME Hace ajuste para POI 2023 version presupuesto ordinario	100%	0%
2023	POI PRESUPUESTO	El alcance del proyecto es contar con un nuevo sistema de monitoreo del espectro que satisfaga las necesidades de medición de manera representativa del uso del espectro en el país y las mejoras tecnológicas aplicables.	Duración: 10 años Inicio: 2020 Fin: 2029 Inicia operación en 2023.	322 821 855,00	7 812 732 798,09	Finaliza la implementacion y puesta en marcha		
	Modificacion I	Se mantiene	Duración: 10 años Inicio: 2020 Fin: 2029 Inicia operación en 2023.	168 264 960,00	4 711 418 880,00	Finaliza la implementacion y puesta en marcha	100%	82%
2024	POI presupuesto	Se mantiene	2023-2030	574 551 222,00		Operación 2023-2030		
2025	POI CANONES	Se mantiene	2023-2030	581 965 397,00	4 711 418 880	Operación 2023-2030		

Apéndice E. Matriz de metas e indicadores por proyecto
POI Cánones 2025

Código Proyecto	Objetivo estratégico	Nombre del Proyecto	Actividad	Metas	Indicador				PROGRAMACION ANUAL 2024				PROGRAMACION ANUAL 2025			
									Cuándo se va a hacer: 2023				Cuándo se va a hacer: 2025			
					Nombre del indicador	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	¿Qué se va a hacer?	Avance programado I Trimestre: % año	Avance programado II Trimestre: % año	Avance programado III Trimestre: % año	Avance programado IV Trimestre: % año	Avance programado I Trimestre: % año	Avance programado II Trimestre: % año	Avance programado III Trimestre: % año
MP01 2024	OE-02 Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado.	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	Contratación de los servicios de la implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	Elaborar pliego de condiciones para la contratación de los servicios de implementación	Porcentaje de avance trimestral, para la implementación de la contabilidad regulatoria por la DGM	$F = (\text{cantidad de actividades ejecutadas} / \text{cantidad de actividades programadas}) \times 100$	%	Trimestral	1- Levantamiento de condiciones para la prestación del servicio; 2- Estudio de mercado; 3- Elaboración de pliego de condiciones; 4- Pliego de condiciones aprobados internamente	50%	100%					
			Informes de implementación y desarrollo del proceso de contabilidad regulatoria	Análisis de la metodología y arquitectura del sistema y revisión de los datos de entrada por parte del operador	Cantidad de informes realizados durante la duración del proyecto de contabilidad regulatoria	Suma de la cantidad de informes realizados	Cantidad	Trimestral	1- Acompañamiento con el oferente para el análisis a realizar; 2- Revisión independiente por los funcionarios de la información recibida.3 Elaboración de informes por cada operador sobre los reportes de contabilidad regulatoria			25%	50%		100%	
				Desarrollo de la revisión de la contabilidad regulatoria ajustada por cada operador					Por cada informe: 1- Evaluar de forma detallada cada tratamiento por los operadores 2- Determinación del impacto cuantitativo 3- Análisis y revisión de los resultados de la contabilidad regulatoria , 4- Aprobación de los informes presentados.5, Empoderamiento de todo el equipo de trabajo para continuar realizando el proceso,							
EP022020	OE-02 Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro (SNGME)	Implementar el SNGME de acuerdo con cronograma de proyecto	Contar con un Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro en operación que brinde mayor cobertura y capacidad de medición en el territorio nacional.	Número de pagos realizados de la operación del SNGME	# pagos realizados /# pagos planeados	cantidad	Trimestral	Evaluar que se haya presentado la factura y se tramite el respectivo pago en las siguientes fechas: -1 de marzo -1 de junio -1 de setiembre -1 de diciembre	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Guía de verificación Protocolo Aresep-Sutel en materia de Planificación POI CANONES 2025			
	Información solicitada	Verificación	Referencia
	Requisitos de admisibilidad		
1	Identificación de la vinculación del POI con el plan estratégico institucional (PEI) y los planes nacionales y sectoriales.	✓	Capítulo 2. Vinculación con los planes nacionales
2	Identificación de la vinculación del plan con el presupuesto.	✓	Capítulo 2. Vinculación con los planes nacionales
3	Cumplir con el contenido mínimo del documento	✓	
4	Guía de verificación de requisitos firmada	✓	
	Contenido mínimo del informe		
5	Análisis del entorno	✓	Capítulo 1. Aspectos generales
6	Marco jurídico y normativo aplicable	✓	Capítulo 1. Aspectos generales
7	informe de la situación de recomendaciones y disposiciones de la CGR y AI con relación a proyectos POI	✓	Apartado 1,9
8	Estructura organizativa	✓	apartado 1,5
9	Estructura programática	✓	apartado 1,4
10	Marco Estratégico	✓	apartado 1,6
11	Metodología para la formulación, evaluación y seguimiento	✓	apartado 1,8
12	Requerimientos presupuestarios para proyectos POI y su participación relativa en el total	✓	Apartado 3,1
13	Total de proyectos y recursos presupuestarios según objetivo estratégico y estructura programática	✓	Apartado 3,1
14	Descripción de cada uno de los proyectos <i>Plan nacional o sectorial al que se vincula.</i> <i>Objetivo estratégico asociado.</i> <i>Identificación de otros fines asociados.</i> <i>Estructura programática a la que pertenece.</i> <i>Objetivo específico.</i> <i>Metas.</i> <i>Alcance.</i> <i>Tiempo (total y por cada año de ejecución, en caso de plurianuales).</i> <i>Entregables (final y por cada año, en caso de plurianuales).</i> <i>Estimación del costo, total y por cada año (en caso de plurianuales).</i> <i>Fuente del financiamiento.</i> <i>Identificación del impacto/costo de acuerdo con los criterios definidos por Sutel.</i>	✓	Apartado 3,2
15	Cronogramas de proyectos (en MS Project).	✓	Anexo 1
16	Valoración de riesgos de proyectos	✓	Apartado 3.4
	Criterios de revisión (DGEE)		
17	Contribución del proyecto en el cumplimiento de planes		
18	justificación de los proyectos reiterativos (plurianuales)		
19	Relación entre tiempo, alcance y costo total		
20	Identificación de los proyectos con su fuente de financiamiento		
21	Contribución integral del POI al cumplimiento del PEI		

Elaborado por:

Sharon Jiménez Delgado
1/3/2024

Anexo 1

Actas y cronogramas

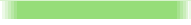
	Dirección General de Operaciones Área: Planificación		Formulario No. : P1
Fecha de emisión: 27/02/2023	Acta Constitutiva de Proyecto Nombre del Proyecto: Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria Código de Proyecto: MP012024		Rige a partir de: aprobacion
Avalado por el Consejo con el acuerdo:	Laura Calderon Escrito por Fecha: 27/2/23	Juan Gabriel García Revisado y aprobado por Fecha: 27/2/2023	Versión: 01

ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO ¹			
Objetivo Estratégico (2.1)	OE-02- Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado	Código del proyecto (2.2):	
Nombre del Proyecto (2.3)	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria		
Razón para iniciar el proyecto (Criterio Impulsor) ² (2.4)	La Ley General de Telecomunicaciones , Ley N° 8642 establece la obligación de regular el mercado de Telecomunicaciones, mientras que la Ley 7593 establece las obloigaciones que deben cumplir los operadores o proveedores imporntantes en los mercados que no han sido declarados en competencia. Dado lo anterior, la contabilidad regulatoria es una de las obligaciones que fueron impuestas a los PSM en las resoluciones: RCS-174-2020, RCS-175-2020 y RCS-176-2020, siendo dicha contabilidad una de las herramienta para efectos de regulación del mercado tanto mayorista como minorista.		
Descripción del proyecto (2.5)	Revisión de la implementación del proceso de contabilidad regulatoria de los operadores con poder significado de mercado (PSM), como instrumento necesario para la regulación ex ante y ex post del mercado de telecomunicaciones.		
Alcance del Proyecto (2.6)	El proyecto tiene un alcance hacia los operadores declarados como importantes (ICE, CLARO y LIBERTY) en los mercados que no presentan condiciones de competencia efectiva		
OBJETIVOS, METAS Y CRITERIOS DE ÉXITO			
Objetivos Específicos (2.7)	Metas/Resultados esperados (2.8)	Criterios de éxito (2.9)	
Revisión de la estructura y documentación del sistema	Análisis de la metodología y arquitectura del sistema de contabilidad regulatoria de cada uno de los operadores	El resultado principal de esta fase consistirá en alcanzar una máxima comprensión sobre la documentación de los operadores y obtener la información necesaria para la revisión. Tambien analizar la congruencia de los distintos niveles de la contabilidad regulatoria y las cuentas desagregadas en cada uno de ellos con base en lo dispuesto en la RCS-319-2017, así como evaluar la causalidad de los repartos efectuados entre las cuentas de diferentes niveles de la contabilidad regulatoria y su consistencia con lo expuesto en la misma resolución.	
Informe inicial con el análisis de los resultados del sistema	Revisión de los datos de entrada al sistema. Revisión de las cuentas de costos, ingresos y márgenes por servicio. Revisión de aspectos relacionados con la actualización a costos corrientes. Revisión de la mecánica del modelo. Verificación exhaustiva de las reglas internas de imputación de costos e ingresos y sus fuentes de información asociadas. Identificación y recopilación de incidencias y aspectos relevantes y Cuantificación de impactos. Elaboración del informe inicial para uno de los operadores	Revisión y análisis a detalle los principales aspectos relativos a la estructura de la contabilidad regulatoria de los operadores, se analizarían sus resultados. Elaboración del informe inicial para cada uno de los operadores sobre los reportes de contabilidad regulatoria.	
Informe final y revisión de la implementación de los comentarios	En esta fase se llevará a cabo la revisión de la contabilidad regulatoria ajustada que entreguen los operadores, en la que se esperaría que estos hubieran implementado los comentarios transmitidos por parte de la Sutel. Con base en las conclusiones alcanzadas tras la revisión de los todos los aspectos anteriores, se realizará un Informe final sobre los reportes de contabilidad regulatoria, complementario al informe inicial, a efectos de reflejar la situación final de la contabilidad regulatoria de cada operador	Como parte de esta fase se evaluaría detalladamente el tratamiento por parte de los operadores de los comentarios realizados por la Sutel desde tres perspectivas claves que serían los ajustes en los insumos de la contabilidad regulatoria, ajustes en la estructura y/o aproximación metodológica, variaciones en los resultados a nivel de servicio Adicionalmente, se proporcionará una determinación del impacto cuantitativo de las incidencias y/o áreas de mejora identificadas, derivado de las actividades anteriores, tanto a nivel de costos como de ingresos sobre las cuentas de márgenes de servicios. Dicho informe final debe incluir la descripción de todas las actividades de apoyo en el análisis y revisión de los resultados de la contabilidad regulatoria. Incidencias y/o áreas de mejora que se solicitaron adecuar y no hayan sido subsanadas. Incidencias y/o áreas de mejora adicionales encontradas durante esta etapa y las adecuaciones que deben realizar los concesionarios para subsanarlas.	
PRINCIPALES HITOS/ENTREGABLES (2.13)			
Hitos/Entregables FASE I 2024		Duración estimada en semanas	Costo estimado por Hito/Entregable
1. Proceso de contratación administrativa		25 semanas	
Entregables del proyecto			
1. Revisión de la estructura y documentación del sistema		14 semanas	
Hitos/Entregables FASE II 2025		Duración estimada en semanas	Costo estimado por Hito/Entregable
2. Informe inicial con el análisis de los resultados del sistema y los requisitos a implementar por los operadores		12 semanas	
3. Revisión de la ejecución e implementación de los resultados por parte de los oepradores		8 semanas	
4. Informe Final		14 semanas	Costo total

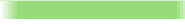
ESTIMACION DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS ³ (2.14)				
Sub-partidas	Recursos estimados		Descripción	
1--04--04	\$	150.000,00	FASE 1 2024	
1--04--04	\$	100.000,00	FASE 2 2025	
Costo total:				
CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DEL PROYECTO				
Requisitos generales del proyecto (2.15)	1) Información completa de la contabilidad presentada por los 3 operadores			
	2) Verificación y aprobación de los entregables por parte del oferente			
	3) Verificación y seguimiento de la contratación por parte de los administradores del proyecto			
	4)			
	5)			
Riesgos (2.16)	1) Demoras por gestiones de contratación administrativa			
	2) Demoras en la recolección e información por parte de los operadores			
	3) Que las prioridades económicas de la Sutel cambien y no se cuente con los recursos.			
	4) Que los responsables del proyecto asuman otros proyectos, lo cual afecta el desarrollo del mismo.			
Aporte diferenciador (2.17)	Con la revisión de la implementación del sistema de contabilidad regulatoria, la SUTEL podrá utilizar la información que proveerá para el cumplimiento de las siguientes labores:			
	• Para efectos de validación de la información sobre indicadores de seguimiento del mercado.			
	• Para efectos de análisis e investigación en materia de competencia, ya que mediante la revisión de la Contabilidad Regulatoria se puede determinar si existen subsidios cruzados entre servicios, precios predatorios, condiciones desiguales y discriminatorias en la prestación de servicios a terceros con respecto a la auto prestación, entre otras prácticas anticompetitivas.			
	• Para los modelos de fijación de cargos mayoristas de los servicios que poseen esta obligación, ya que la Contabilidad Regulatoria proporcionará información que podrá ser utilizada en los modelos que estimen cargos mayoristas y tarifas de los servicios de telecomunicaciones para el usuario final.			
	• Para resolver casos específicos de controversias entre operadores, u otros casos que se presenten ante el regulador y que requieren datos contables.			
CONTRATACIONES (2.18)				
Contratación requerida (Marque la opción correspondiente)	Contratación Directa		Contratación Abreviada	Licitación pública
			X	
EQUIPO DE TRABAJO				
Beneficiario		Patrocinador		Director/Administrador del Proyecto
Mercado		Walther Herrera		Laura Molina
Equipo de Trabajo				
Nombre del Recurso		Área a la que pertenece	% dedicación al proyecto	Rol
LAURA MOLINA		REGULACION ECONOMICA	100	ADMINISTRADOR DEL PROYECTO
ILEANA CORTES		REGULACION ECONOMICA	100	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
YULIANA UGALDE		REGULACION ECONOMICA	100	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
LUISIANA PORRAS		REGULACION ECONOMICA	100	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
LAURA CALDERON		REGULACION ECONOMICA	50	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
JEFFREY SALAZAR		REGULACION ECONOMICA	50	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
PATRICIA CASTILLO		ACCESO AL MERCADO	30	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
JUAN PABLO GUZMÁN		ACCESO AL MERCADO	30	MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO
APROBACIÓN DEL PROYECTO				
Preparado por	LAURA CALDERON / LAURA MOLINA			Fechas
Validado por	JUAN GABRIEL GARCIA			
Aprobador por	WALTHER HERRERA CANTILLO			
				feb-23
				mar-23
				mar-23

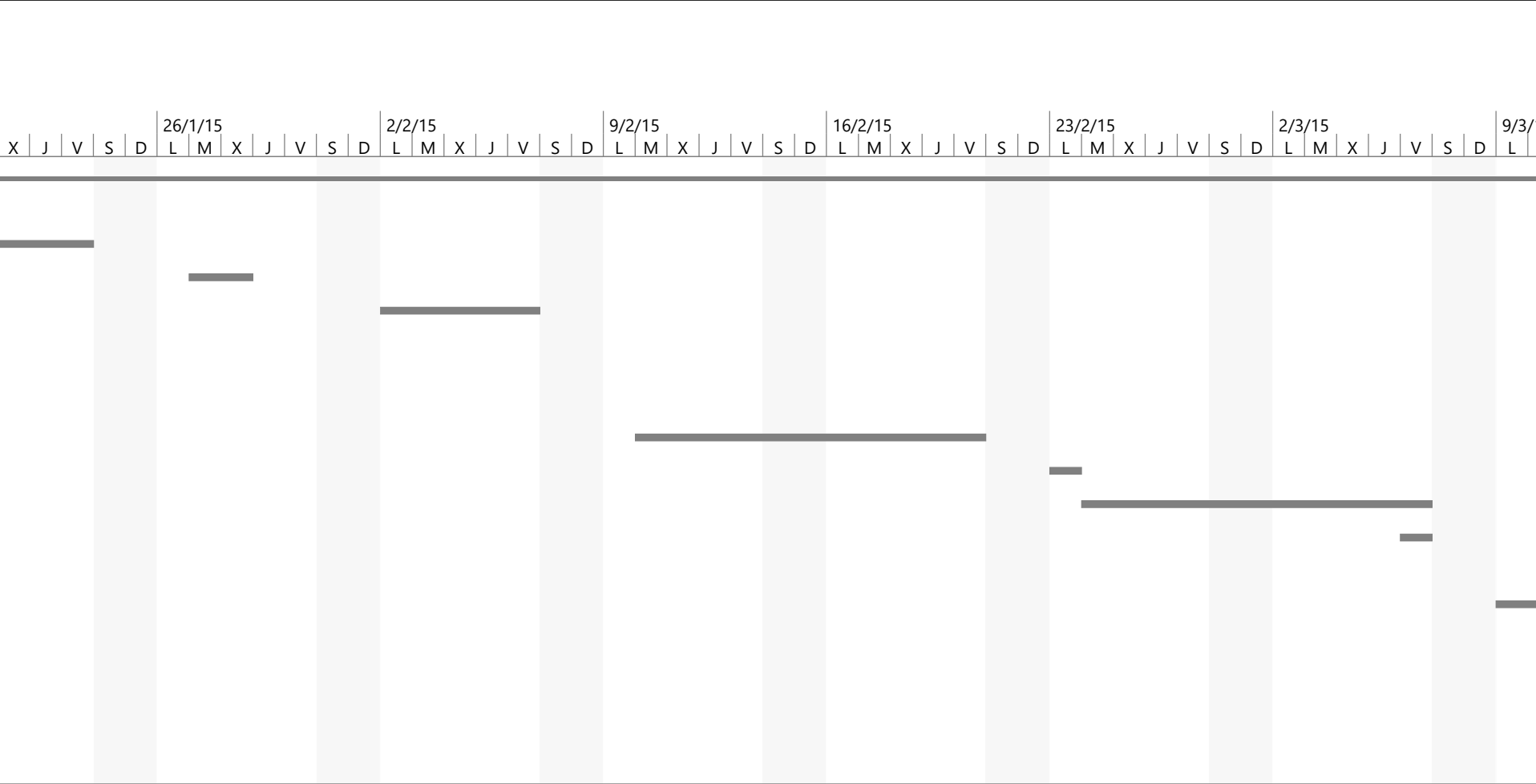
Id	Adm de esta	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1			1. Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	247 días	lun 11/3/24	vie 21/2/25	
2			1.1. ELABORACION DEL CHARPTER DEL PROYECTO	66 días	lun 11/3/24	jue 13/6/24	
3			Elaborar plan de trabajo (Cronograma)	0,5 días	lun 11/3/24	lun 11/3/24	
4			Elaborar las especificaciones técnicas para remitir estudio de mercado	1 día	mar 12/3/24	mar 12/3/24	3
5			Levantar info. Del estudio de mercado sobre la contratación a realizar	1 día	mié 13/3/24	mié 13/3/24	4
6			Verificar factibilidad para el monto a presupuestar (Solicitud de constancia presupuestaria)	1 día	jue 14/3/24	jue 14/3/24	5
7			Elaborar el pliego de requerimientos técnicos y legales, cartel	5 días	jue 14/3/24	mié 20/3/24	5
8			Elaborar la decisión inicial	3 días	jue 21/3/24	lun 25/3/24	7
9			Aprobar la decision inicial	2 días	mar 26/3/24	mié 27/3/24	8
10			Preparar documentación para la proveeduría	1 día	jue 28/3/24	jue 28/3/24	9
11			Revisar cartel y emitir observaciones	5 días	vie 29/3/24	vie 5/4/24	10
12			Aplicar observaciones	3 días	lun 8/4/24	mié 10/4/24	11
13			Publicar cartel	5 días	jue 11/4/24	mié 17/4/24	12
14			Recibir objeciones u aclaraciones al cartel (5 días)	5 días	jue 18/4/24	mié 24/4/24	13
15			Esperar plazo de recepción de ofertas (10 días)	15 días	jue 25/4/24	jue 16/5/24	14
16			Estudio, recomendación de adjudicación y subsanaciones (10 días)	5 días	vie 17/5/24	jue 23/5/24	15
17			Adjudicación de proveeduría (10 días)	5 días	vie 24/5/24	jue 30/5/24	16
18			Recibir recursos (5 días)	5 días	vie 31/5/24	jue 6/6/24	17

Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

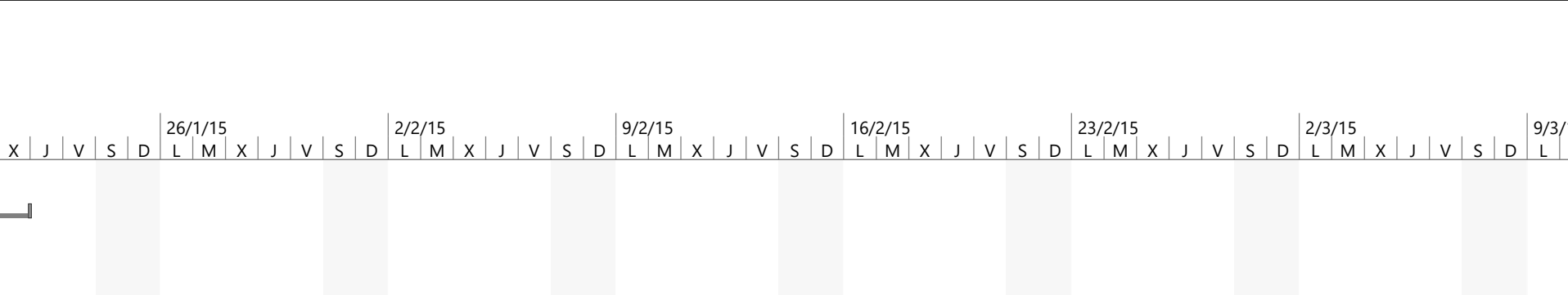
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

Id	Adn de esta	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
19			Depósito de garantía de cumplimiento y orden de inicio (5 días)	5 días	vie 7/6/24	jue 13/6/24	18
20			2 EJECUCION DEL PROYECTO	181 días	vie 14/6/24	vie 21/2/25	19
21			Ejecución del proyecto por parte del proveedor	180 días	vie 14/6/24	jue 20/2/25	19
22			Cierre del proyecto	1 día	vie 21/2/25	vie 21/2/25	21

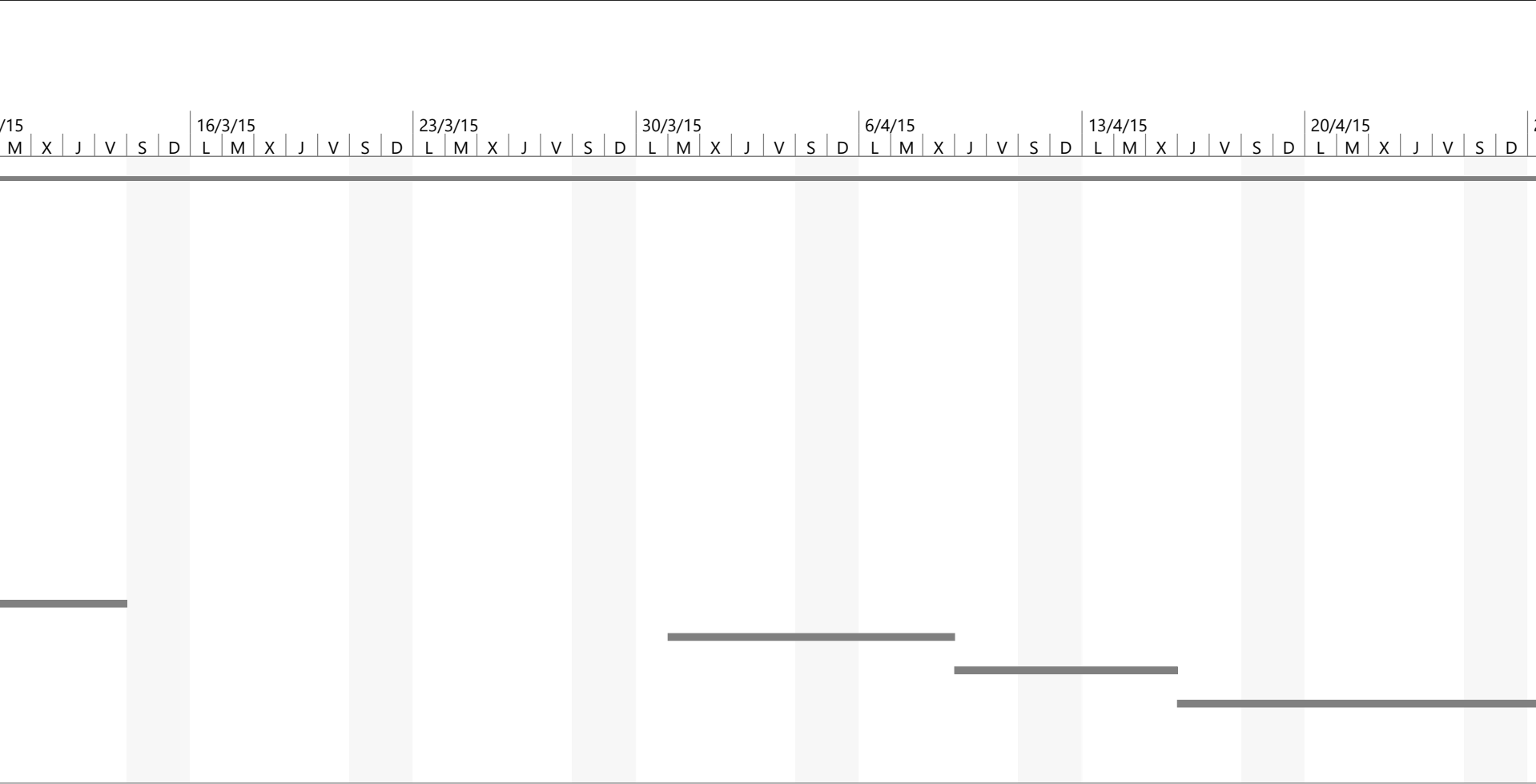
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

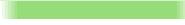


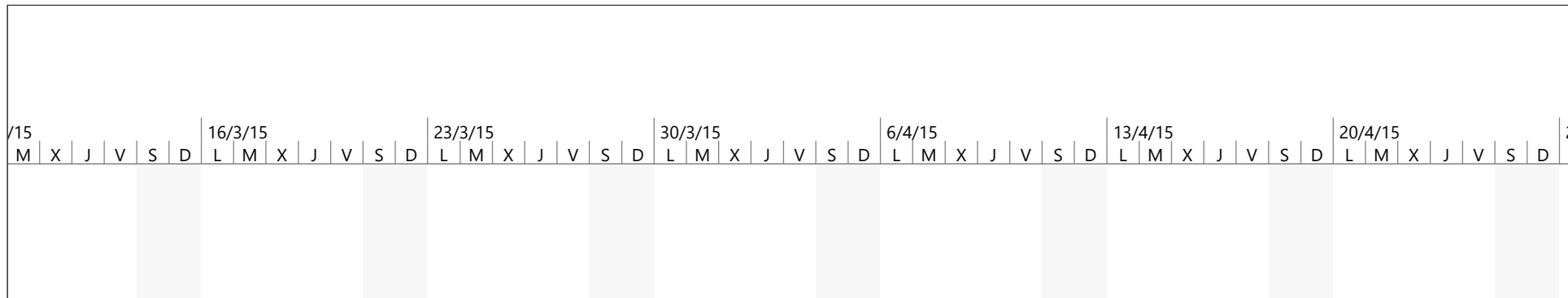
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

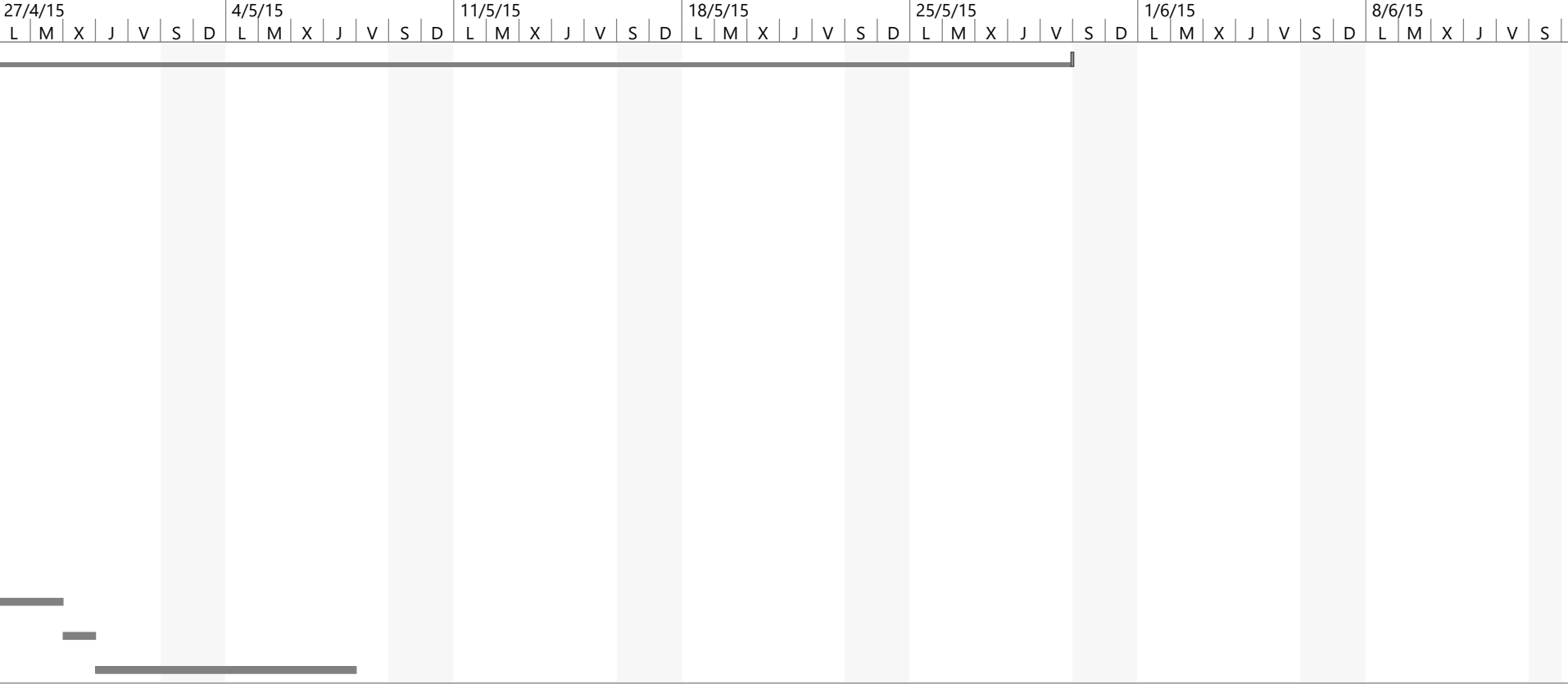


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

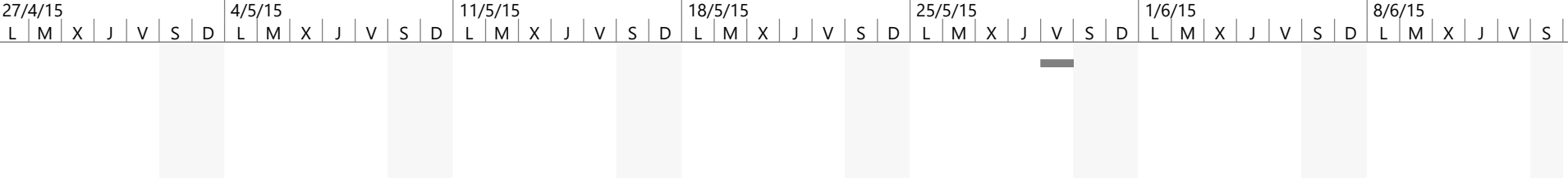


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

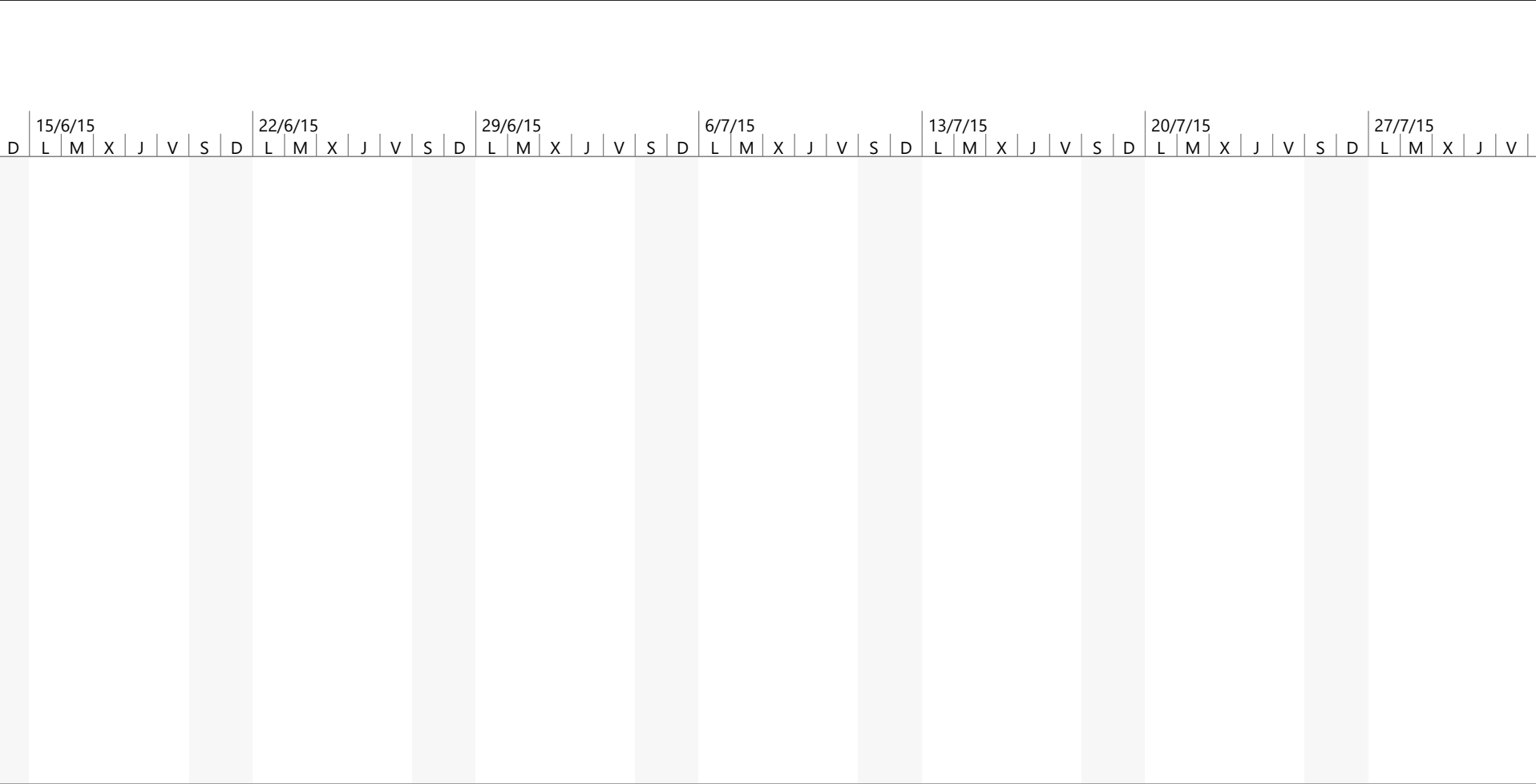


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

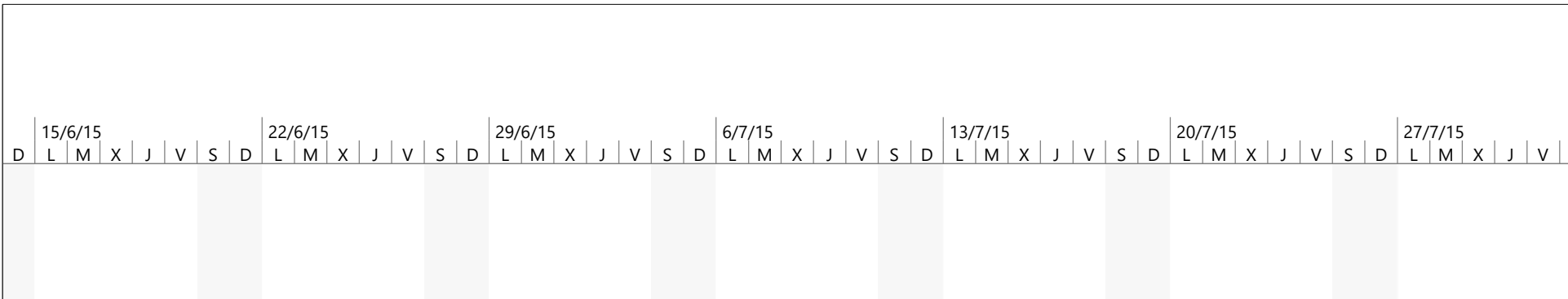


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



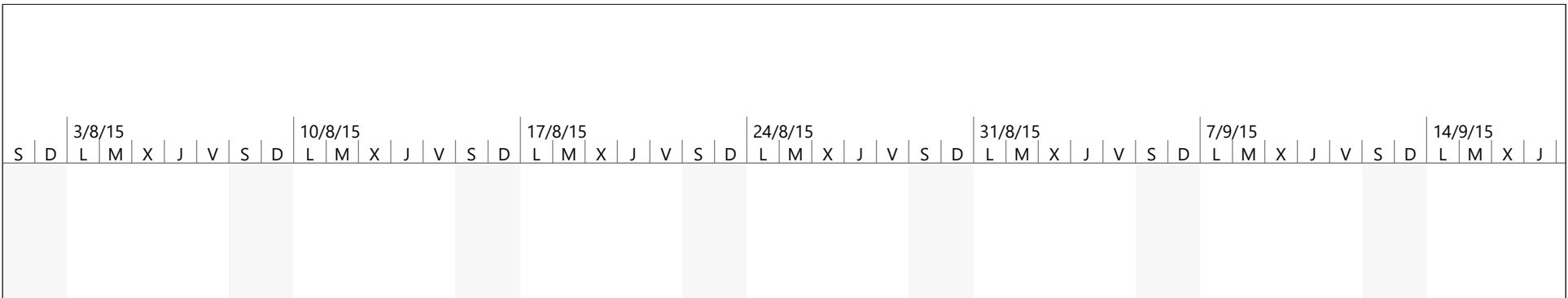
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



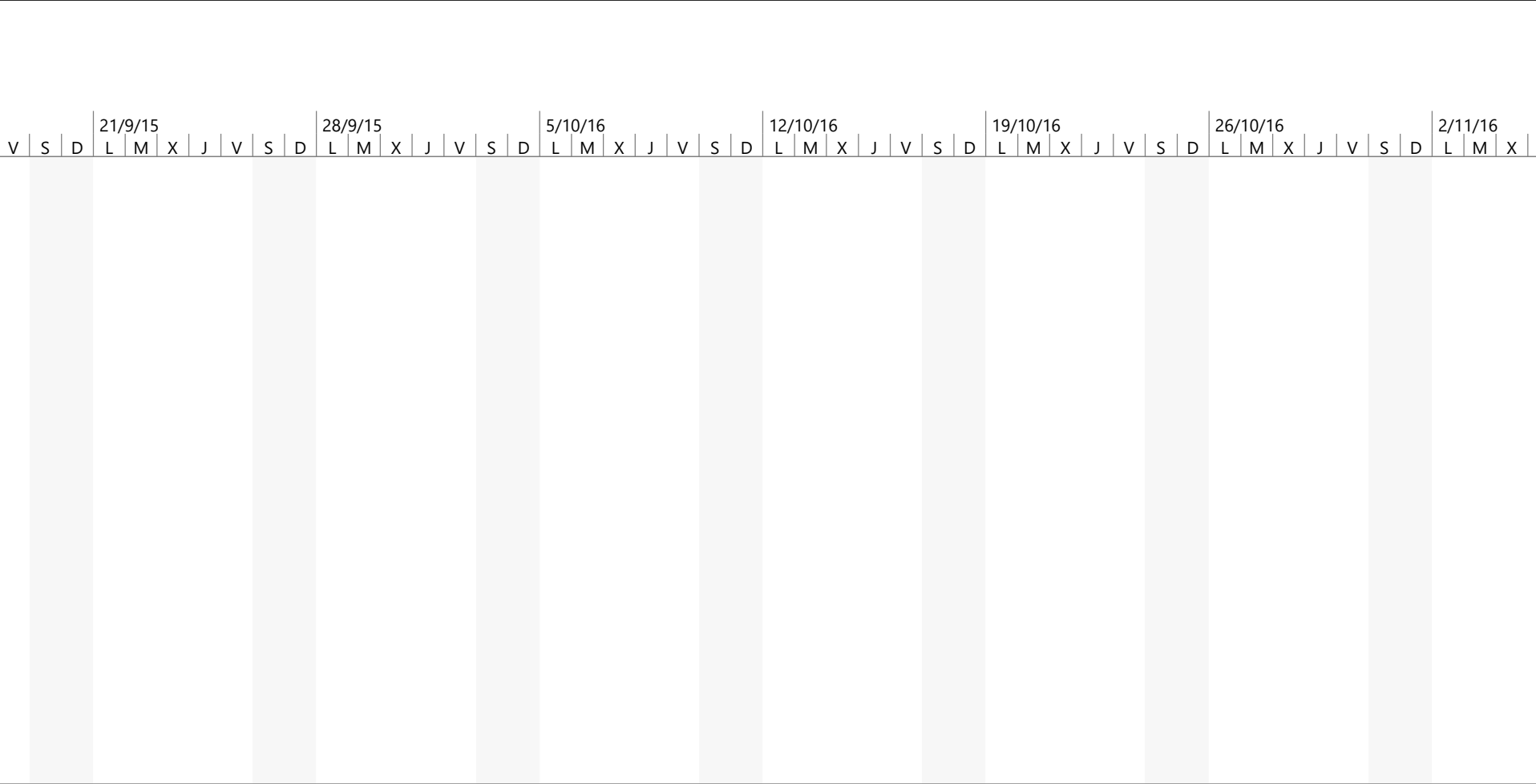
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

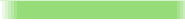


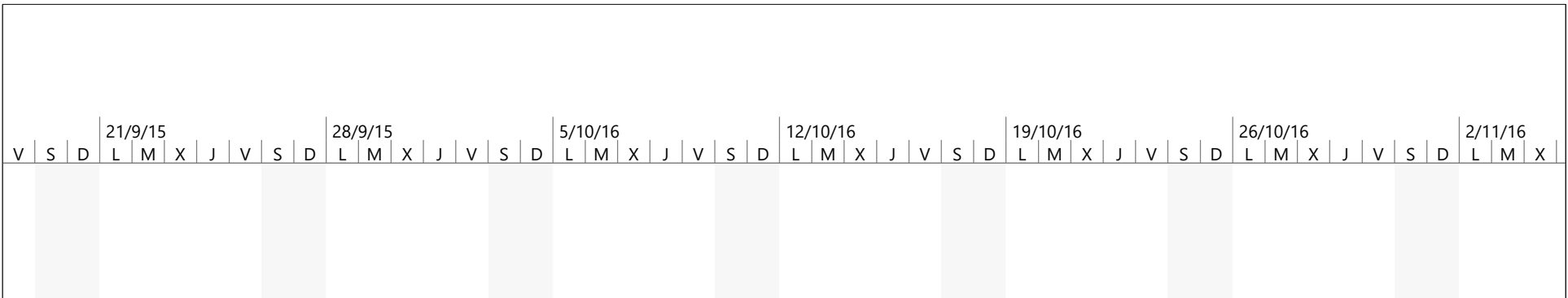
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



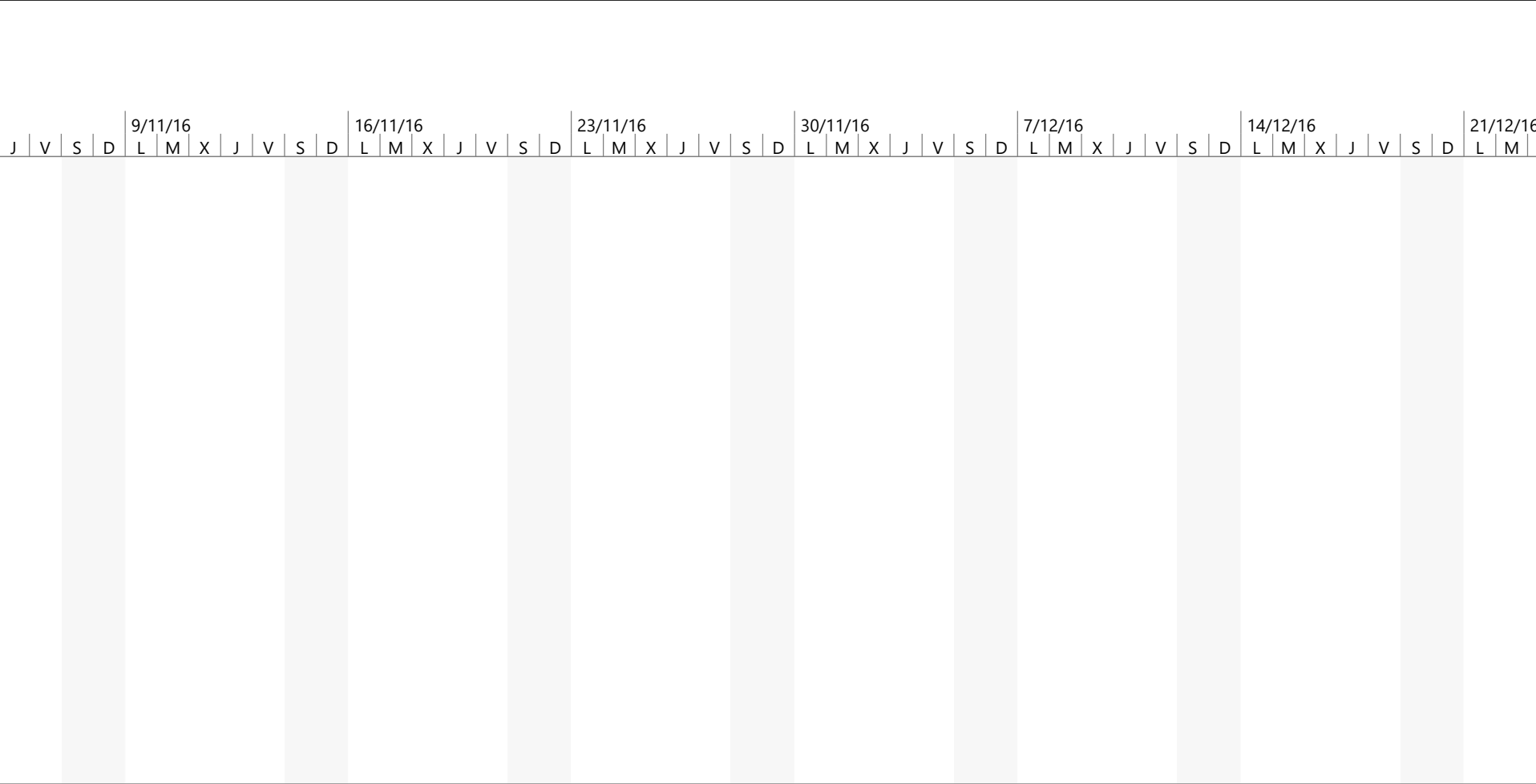
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

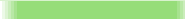


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

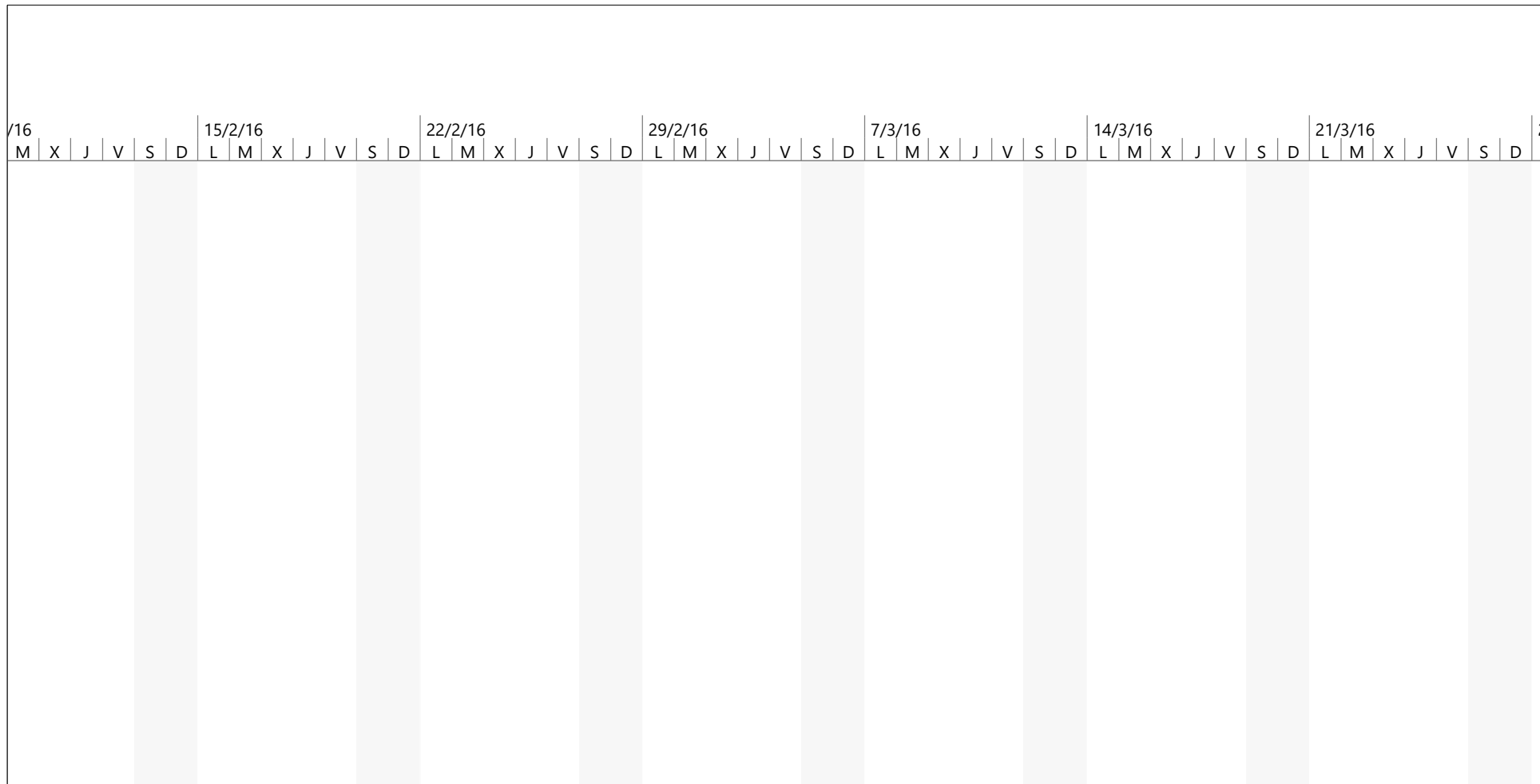


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

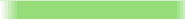




Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

28/3/16

L

M

X

J

V

S

D

4/4/16

L

M

X

J

V

S

D

11/4/16

L

M

X

J

V

S

D

18/4/16

L

M

X

J

V

S

D

25/4/16

L

M

X

J

V

S

D

2/5/16

L

M

X

J

V

S

D

9/5/16

L

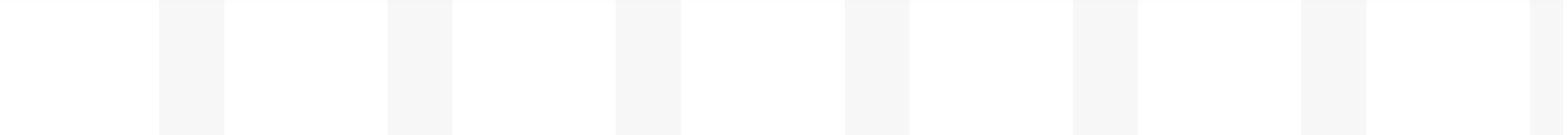
M

X

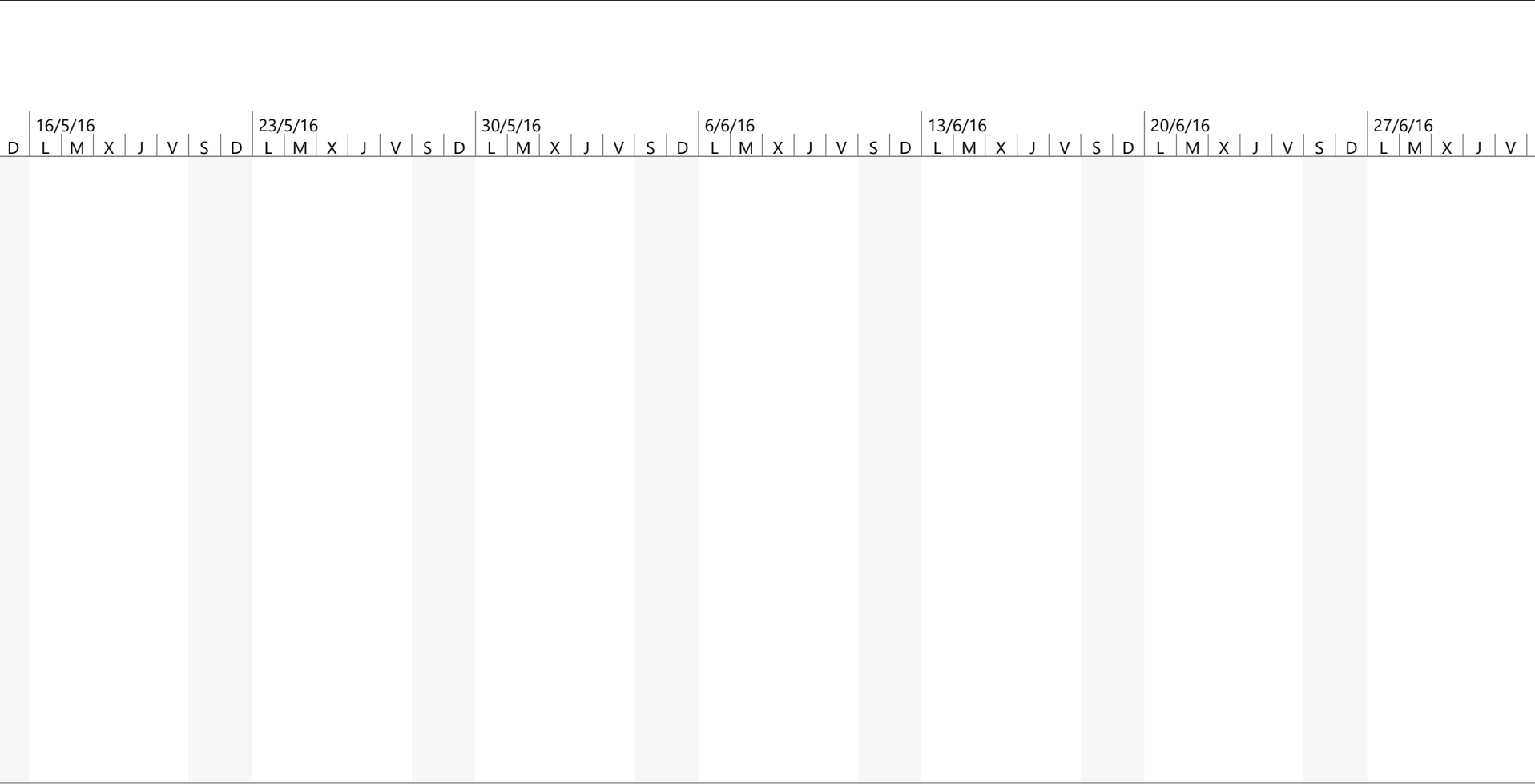
J

V

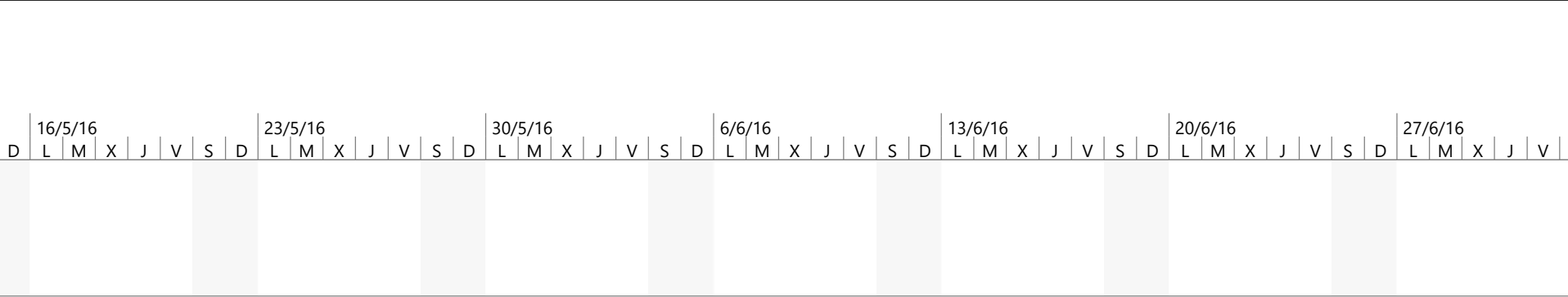
S

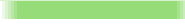


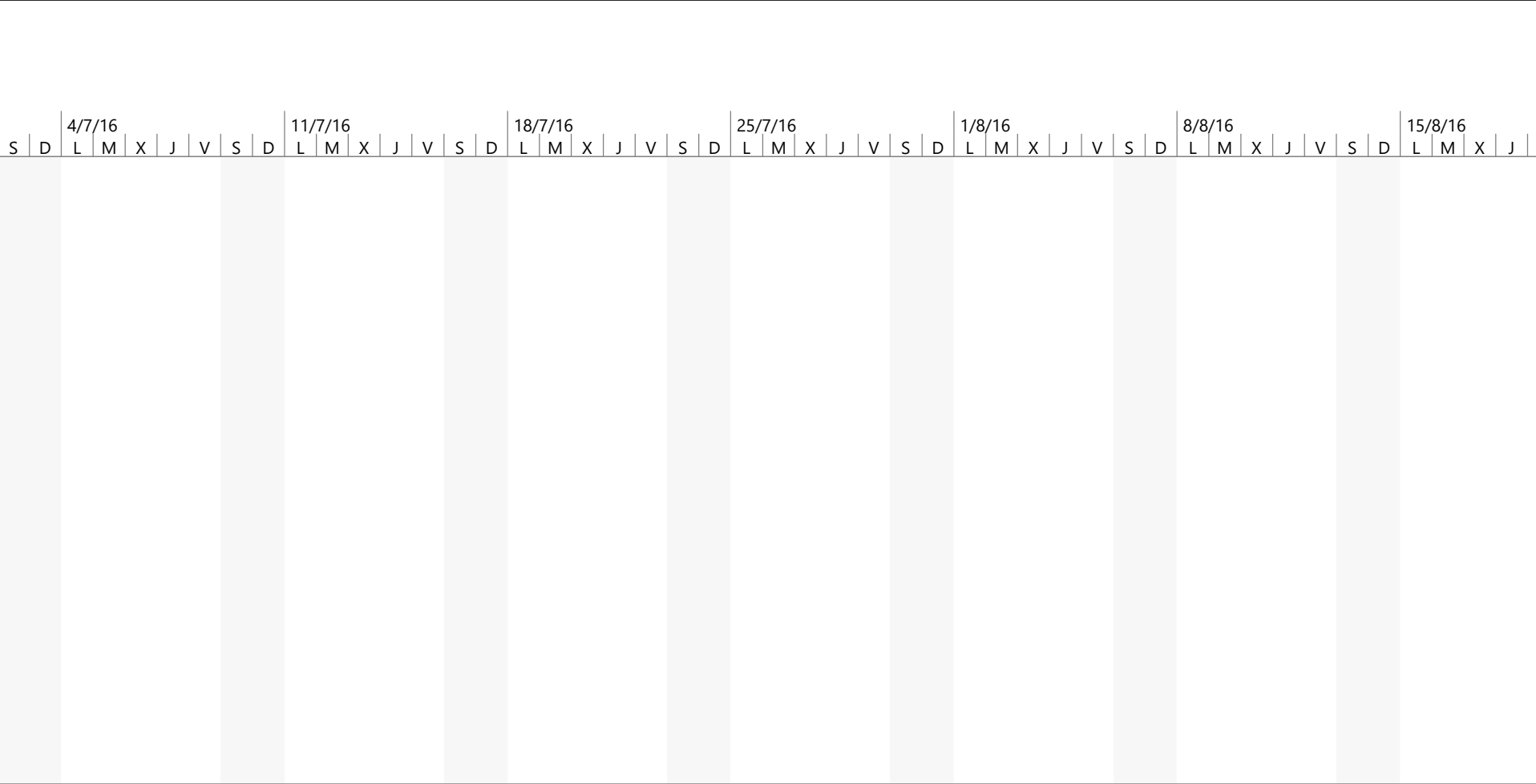
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



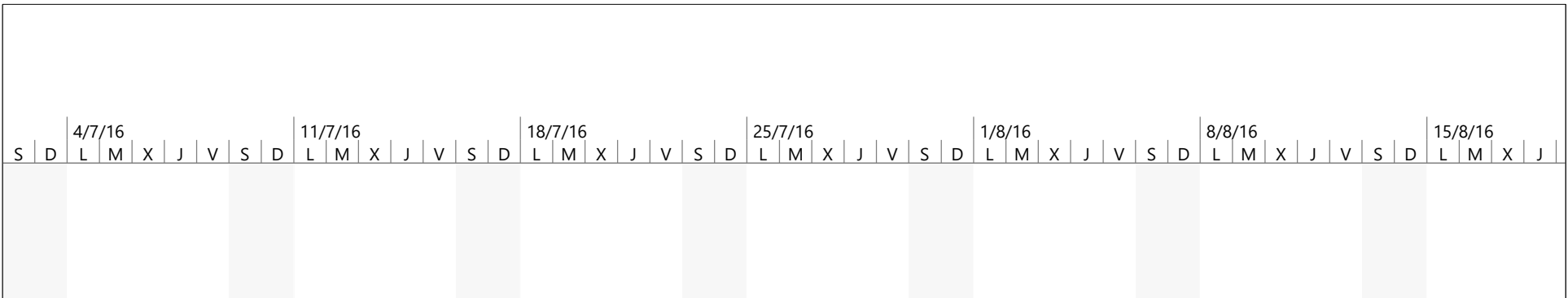
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



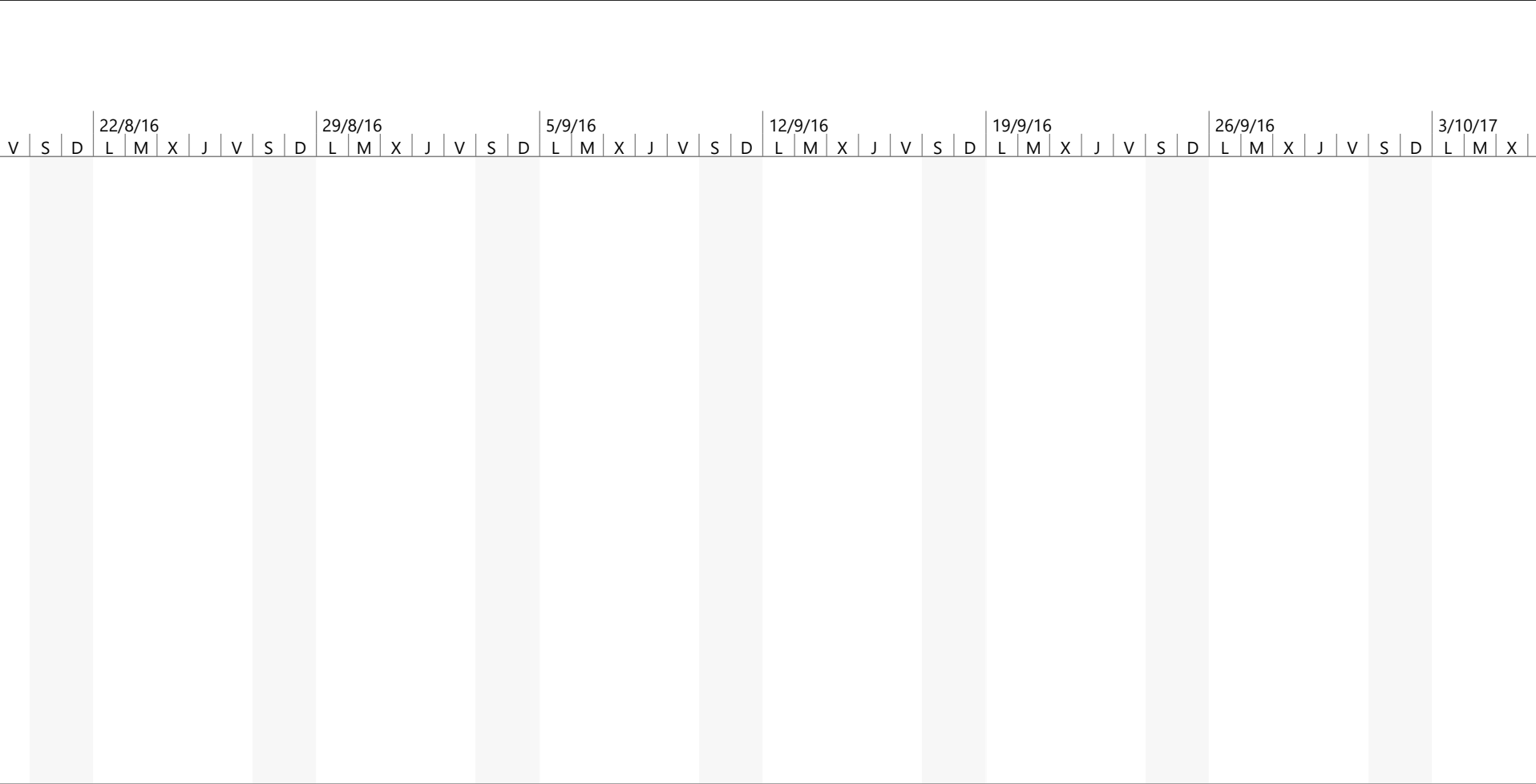
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

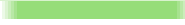


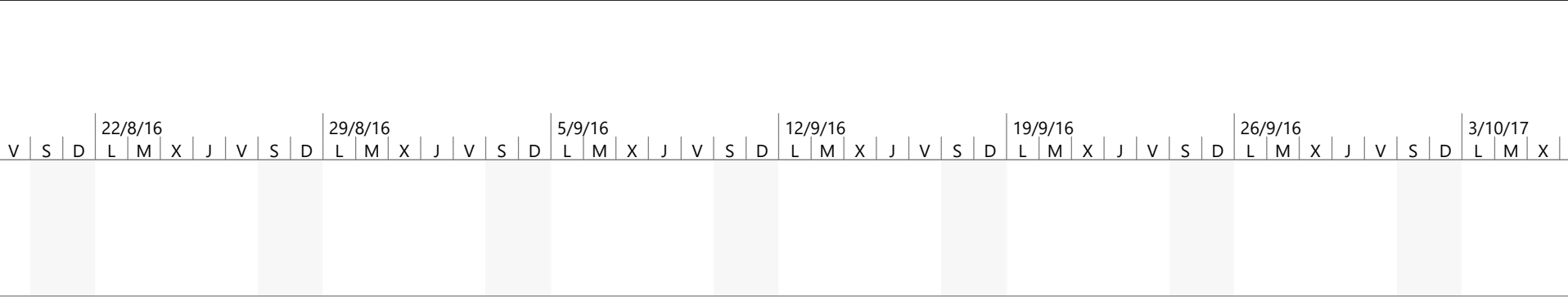
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

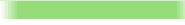


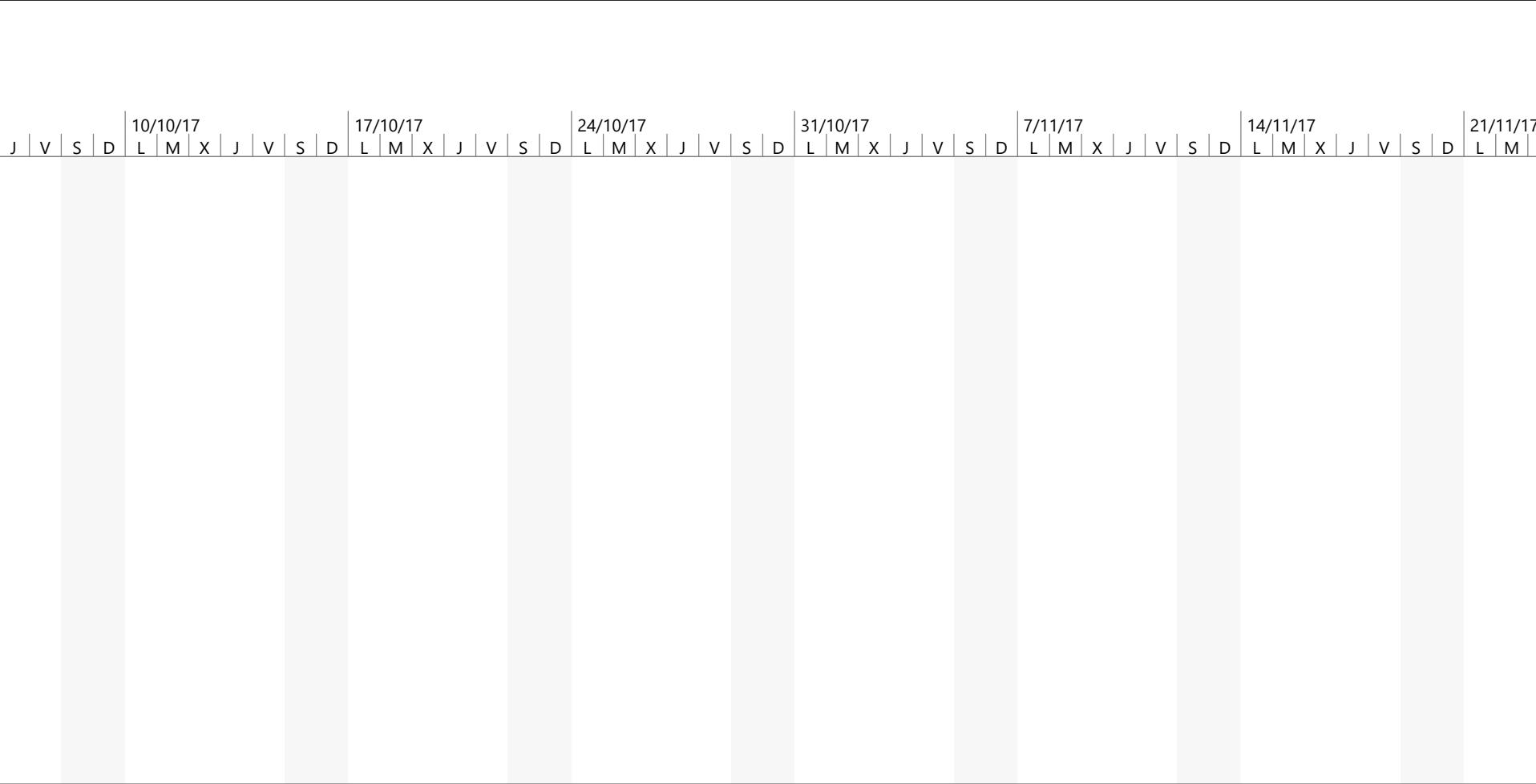
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



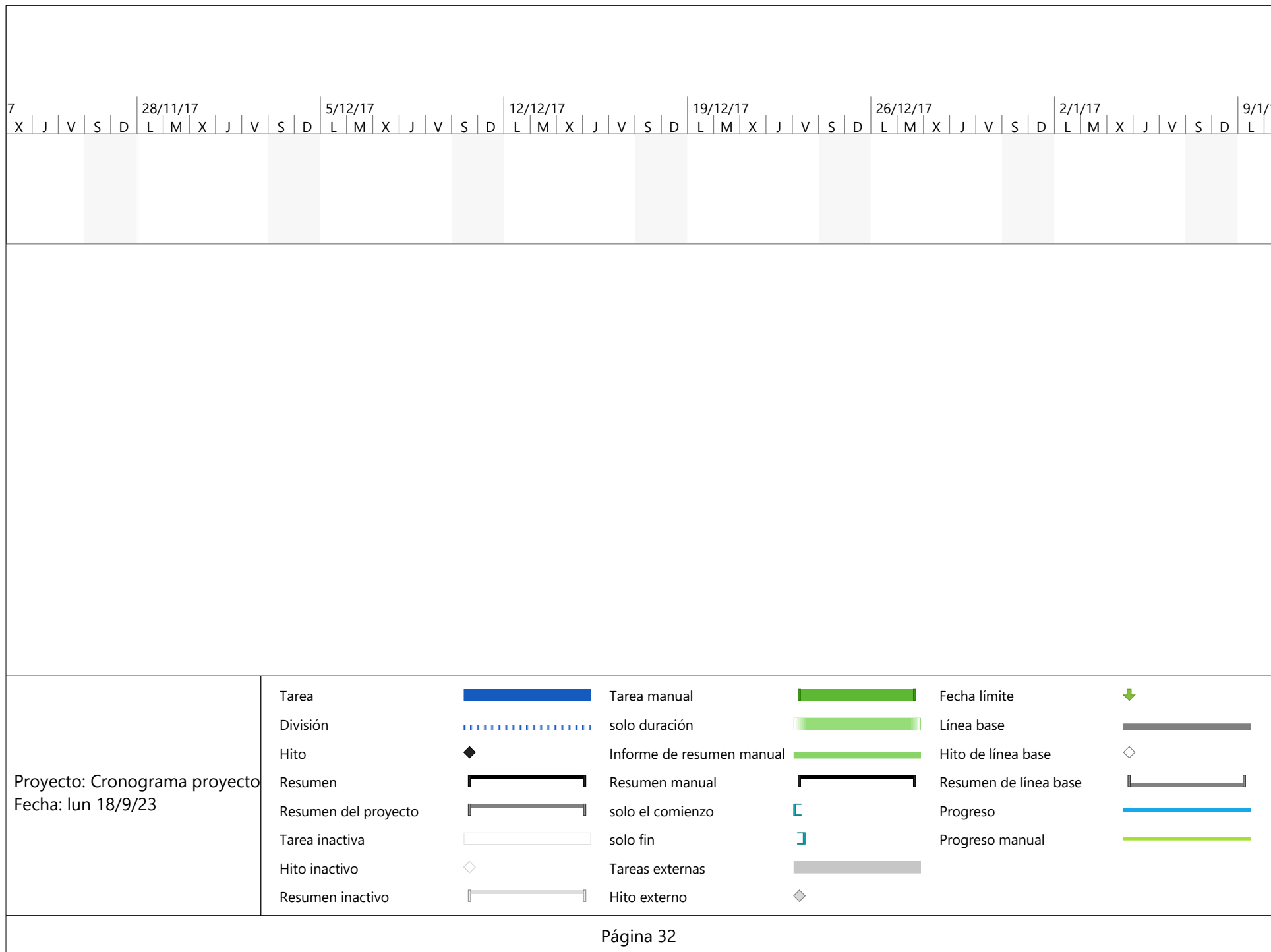
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

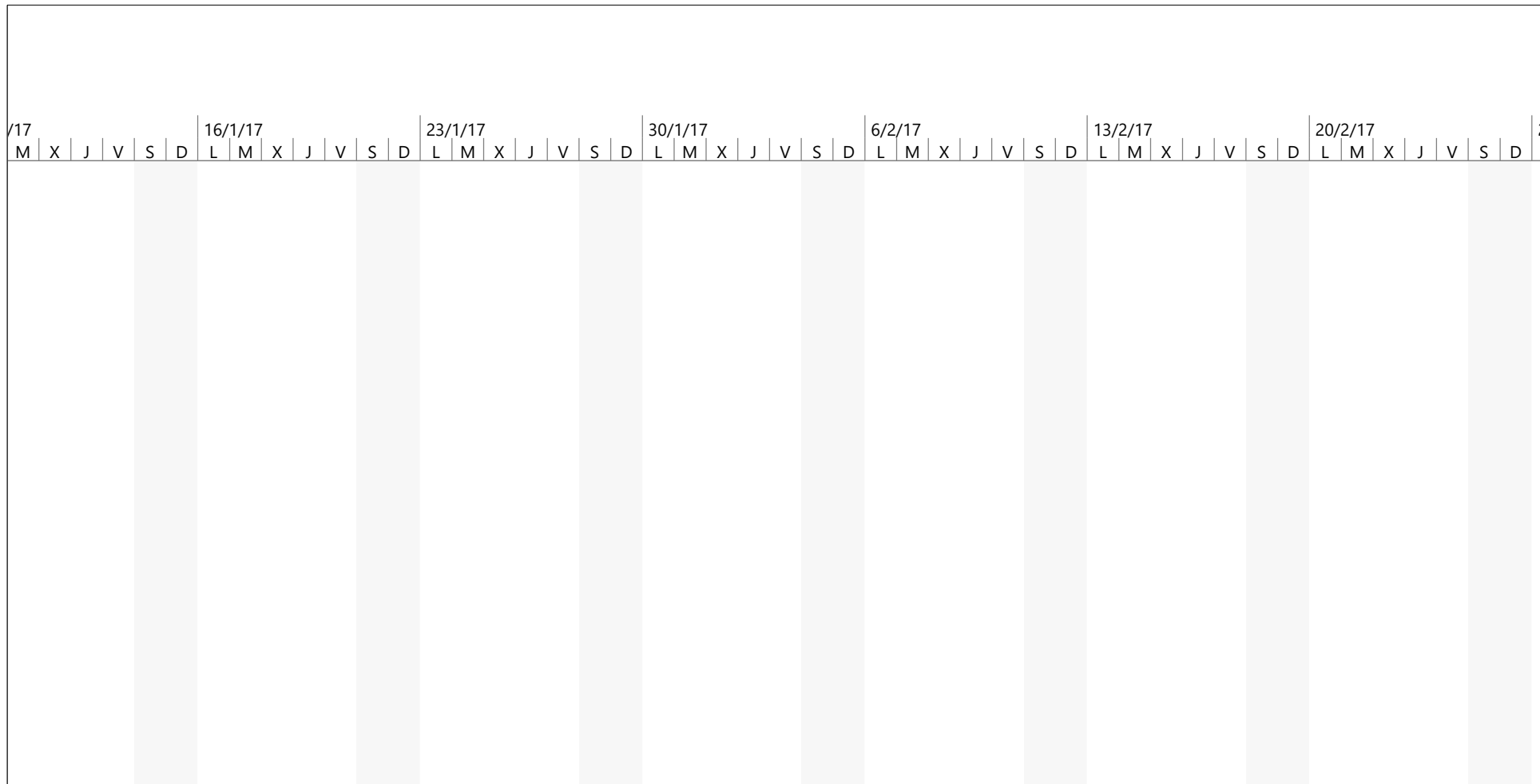


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



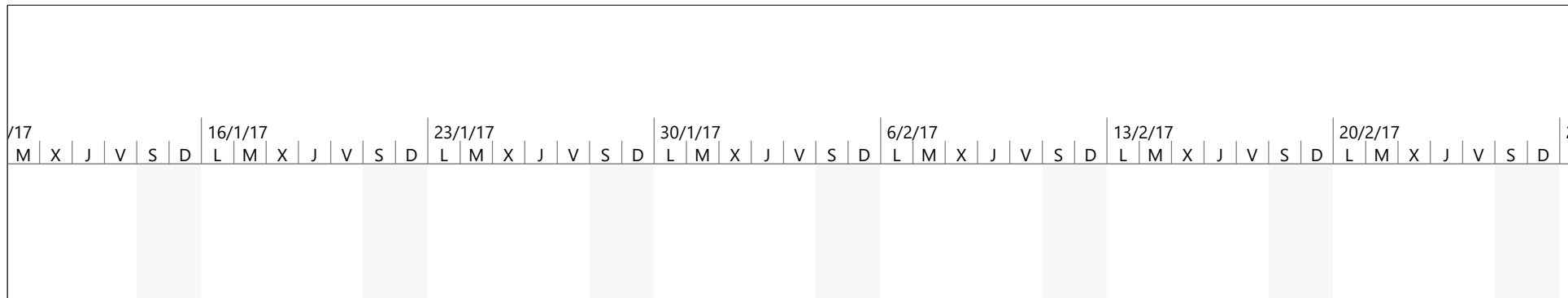
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			





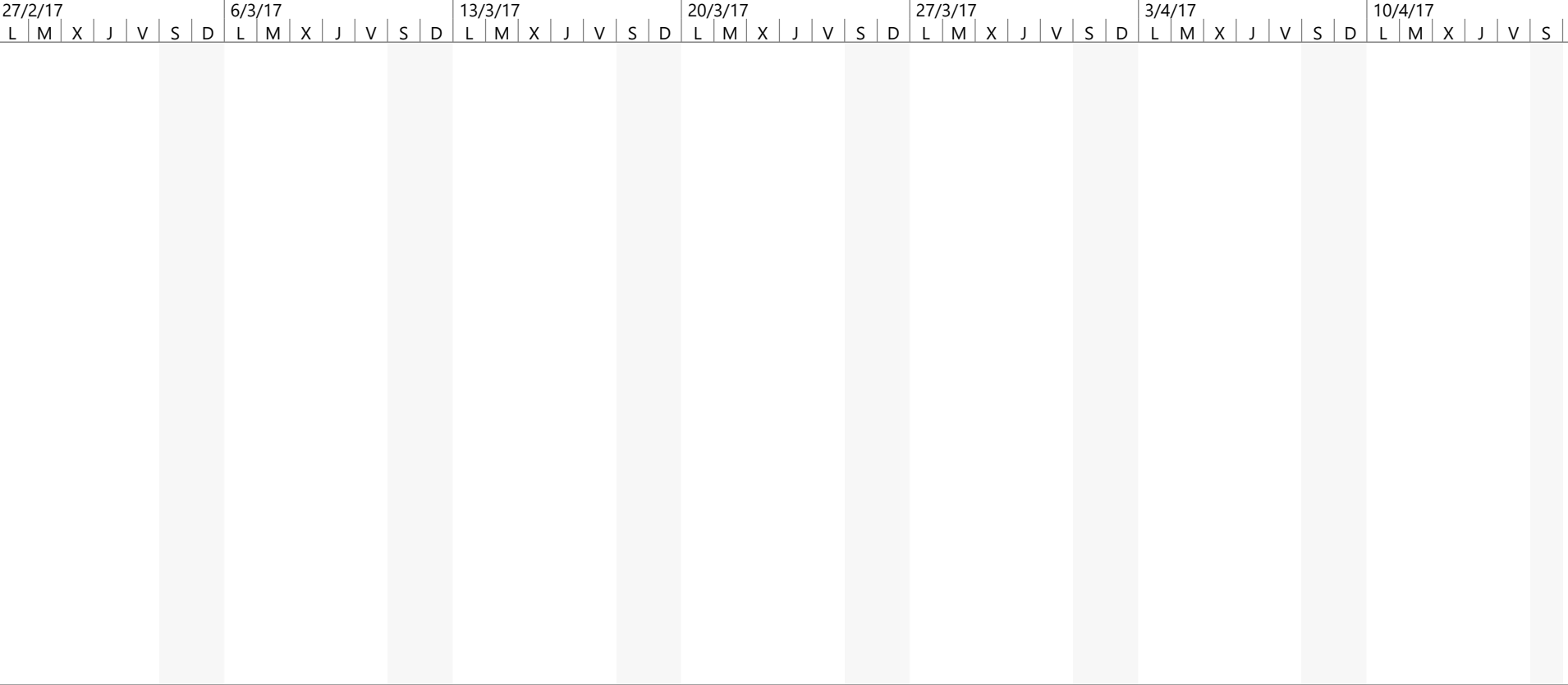
Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

27/2/17

L

M

X

J

V

S

D

6/3/17

L

M

X

J

V

S

D

13/3/17

L

M

X

J

V

S

D

20/3/17

L

M

X

J

V

S

D

27/3/17

L

M

X

J

V

S

D

3/4/17

L

M

X

J

V

S

D

10/4/17

L

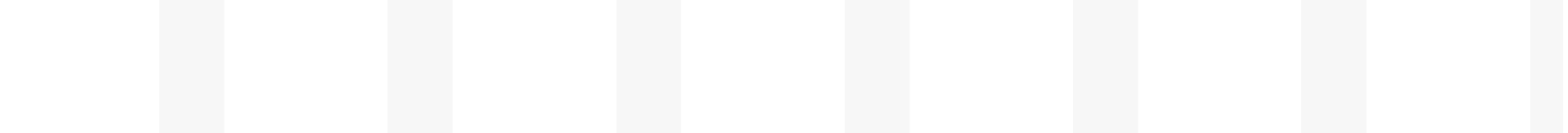
M

X

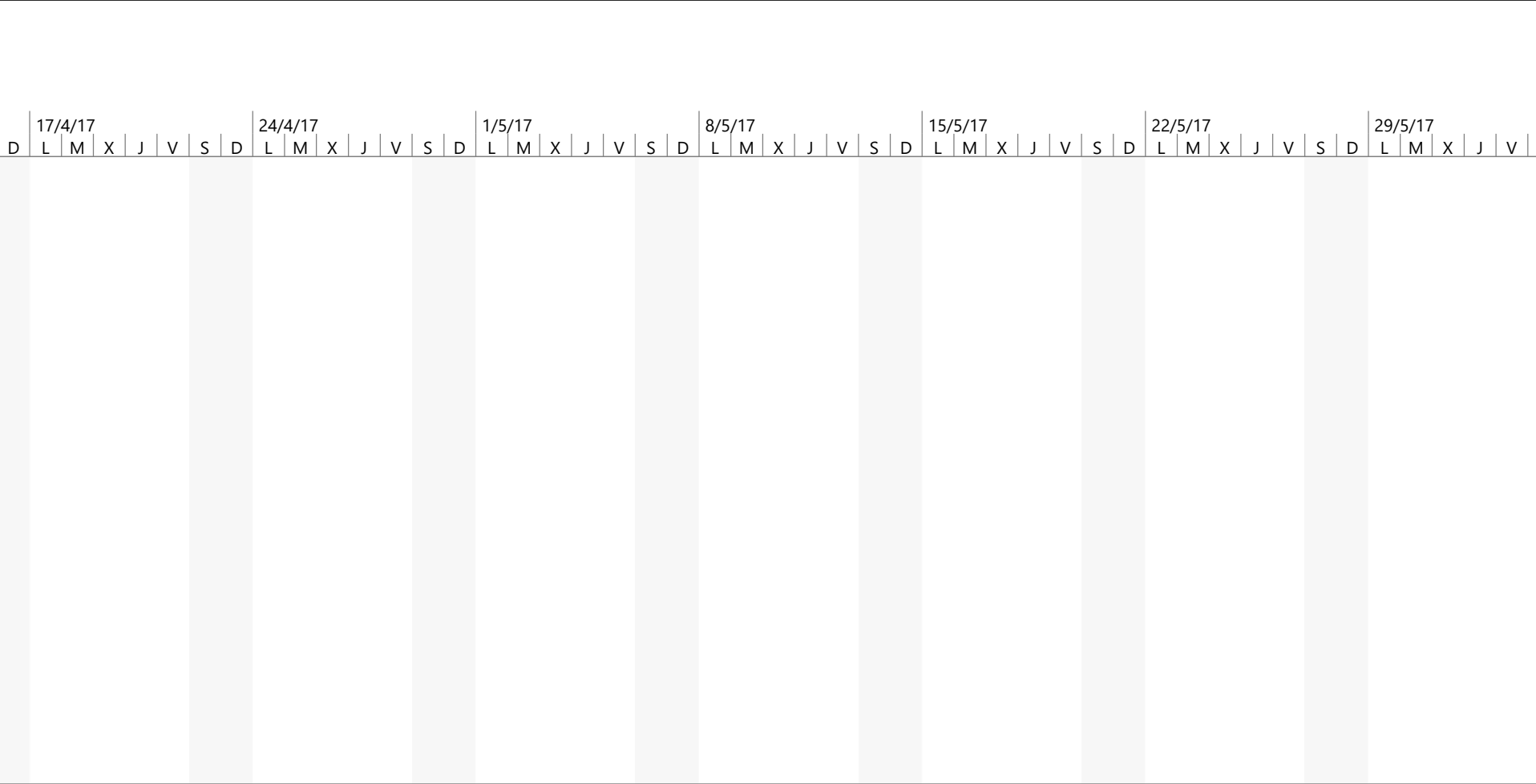
J

V

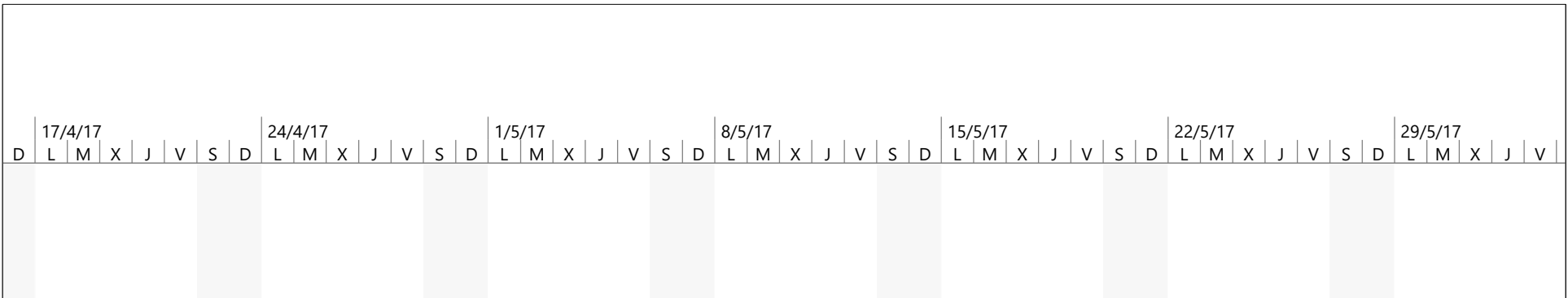
S



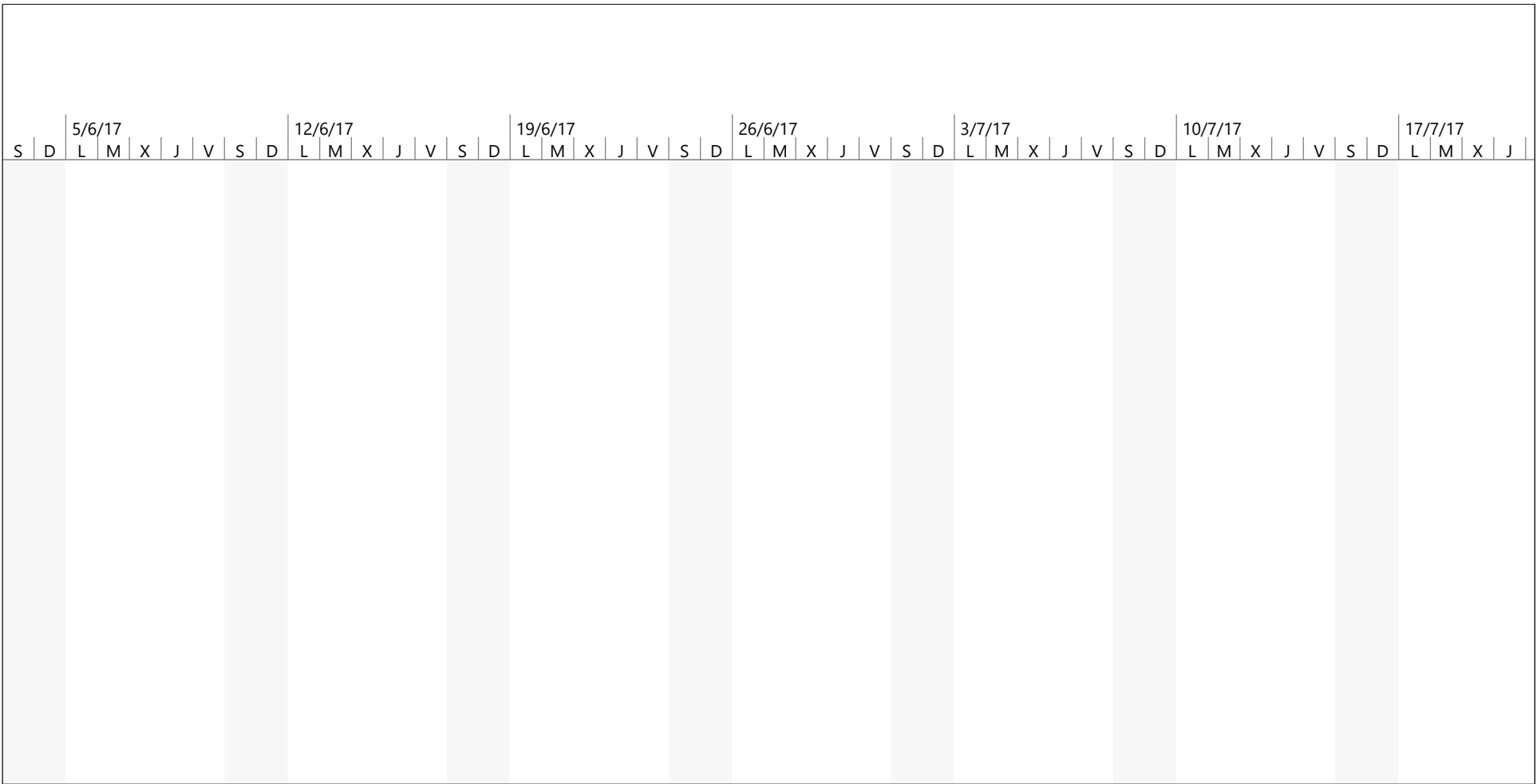
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



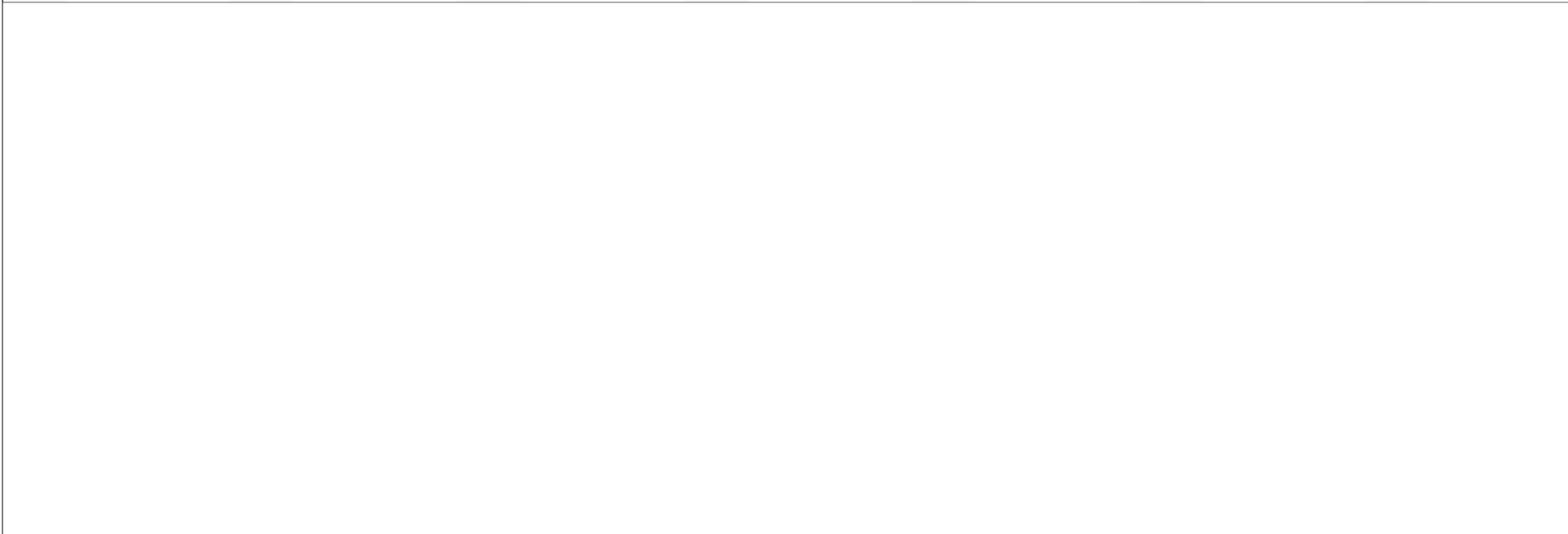
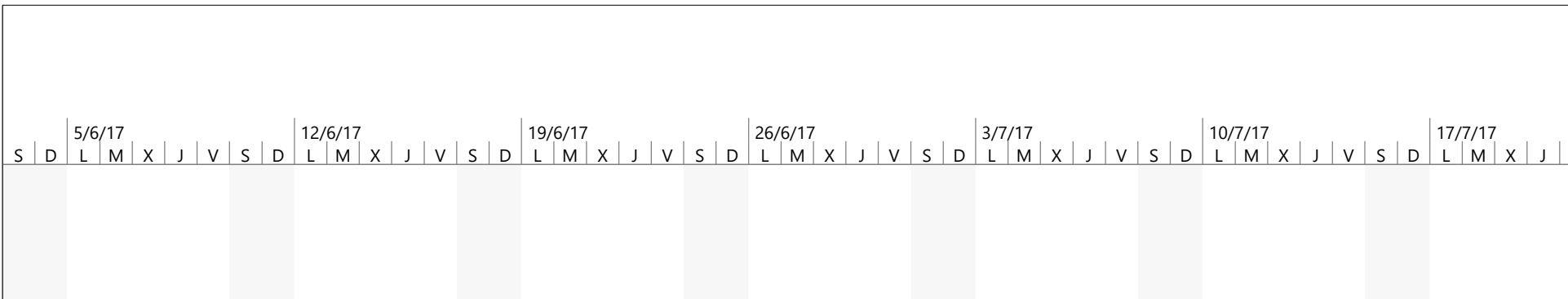
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



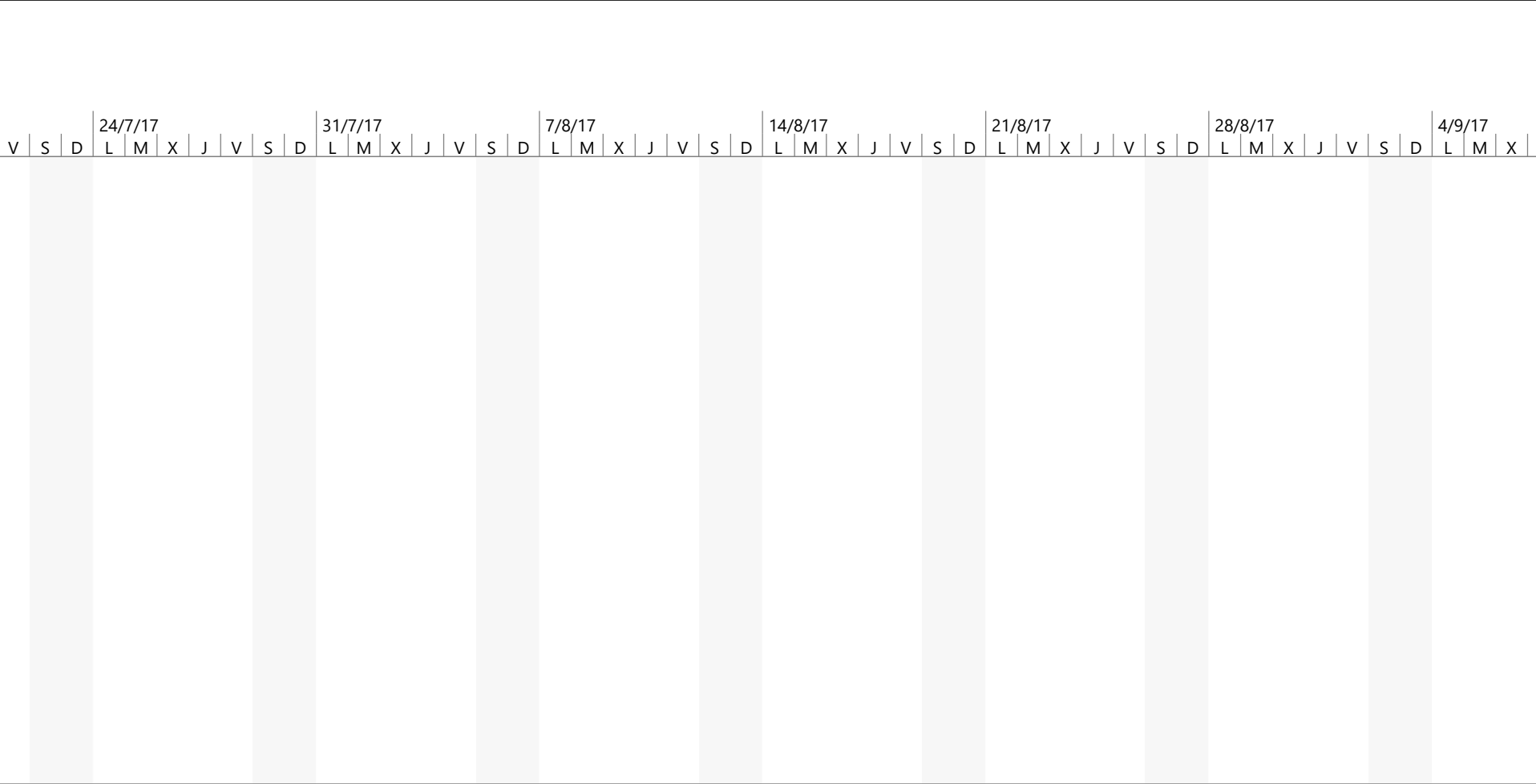
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

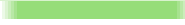


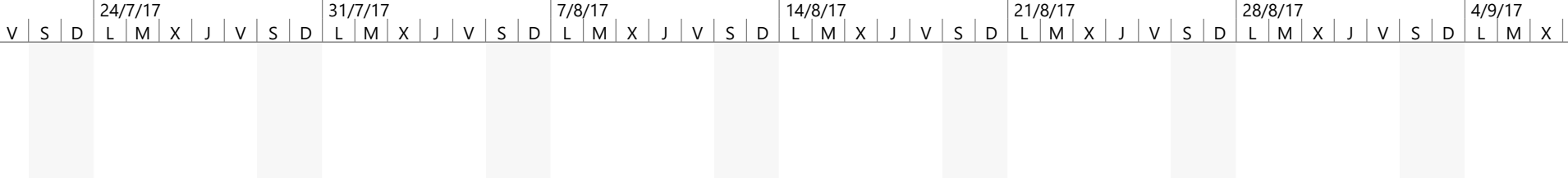
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



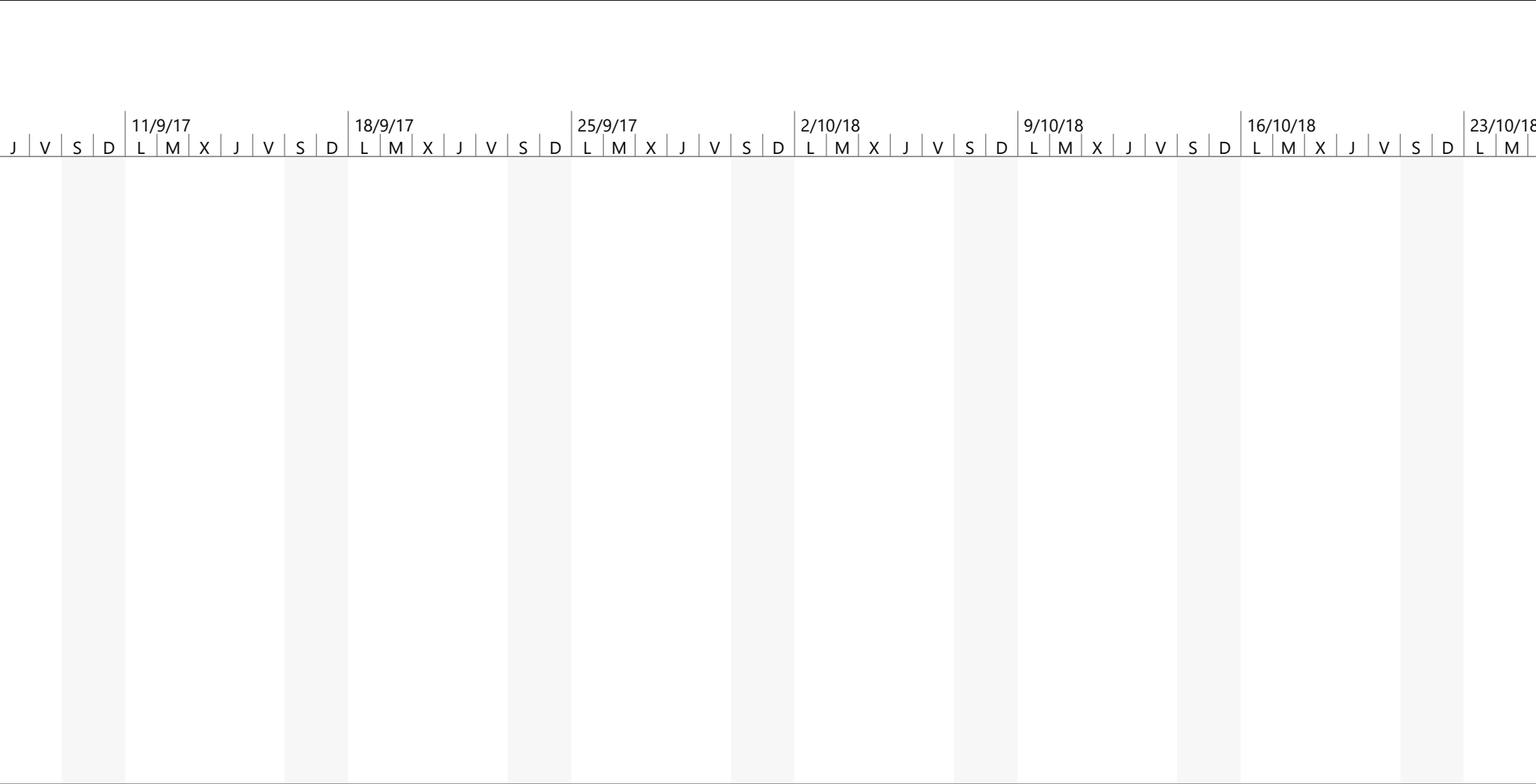
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

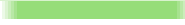


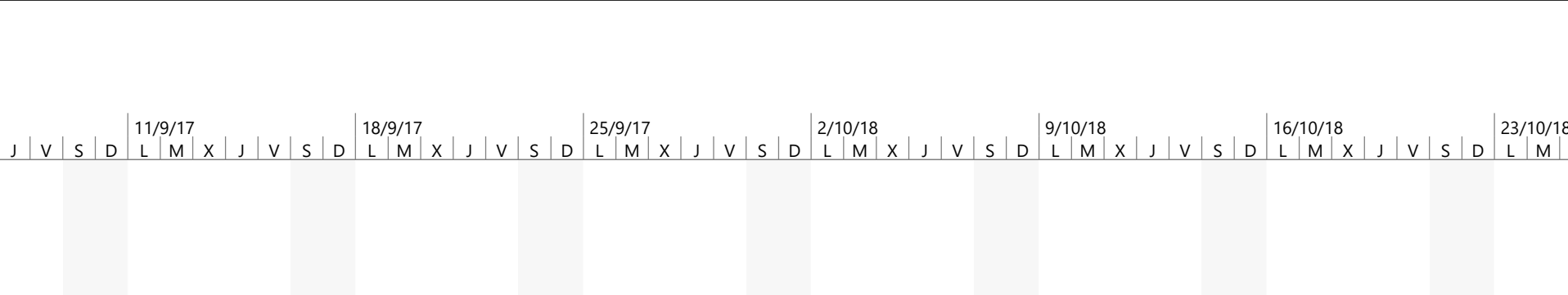
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

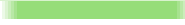


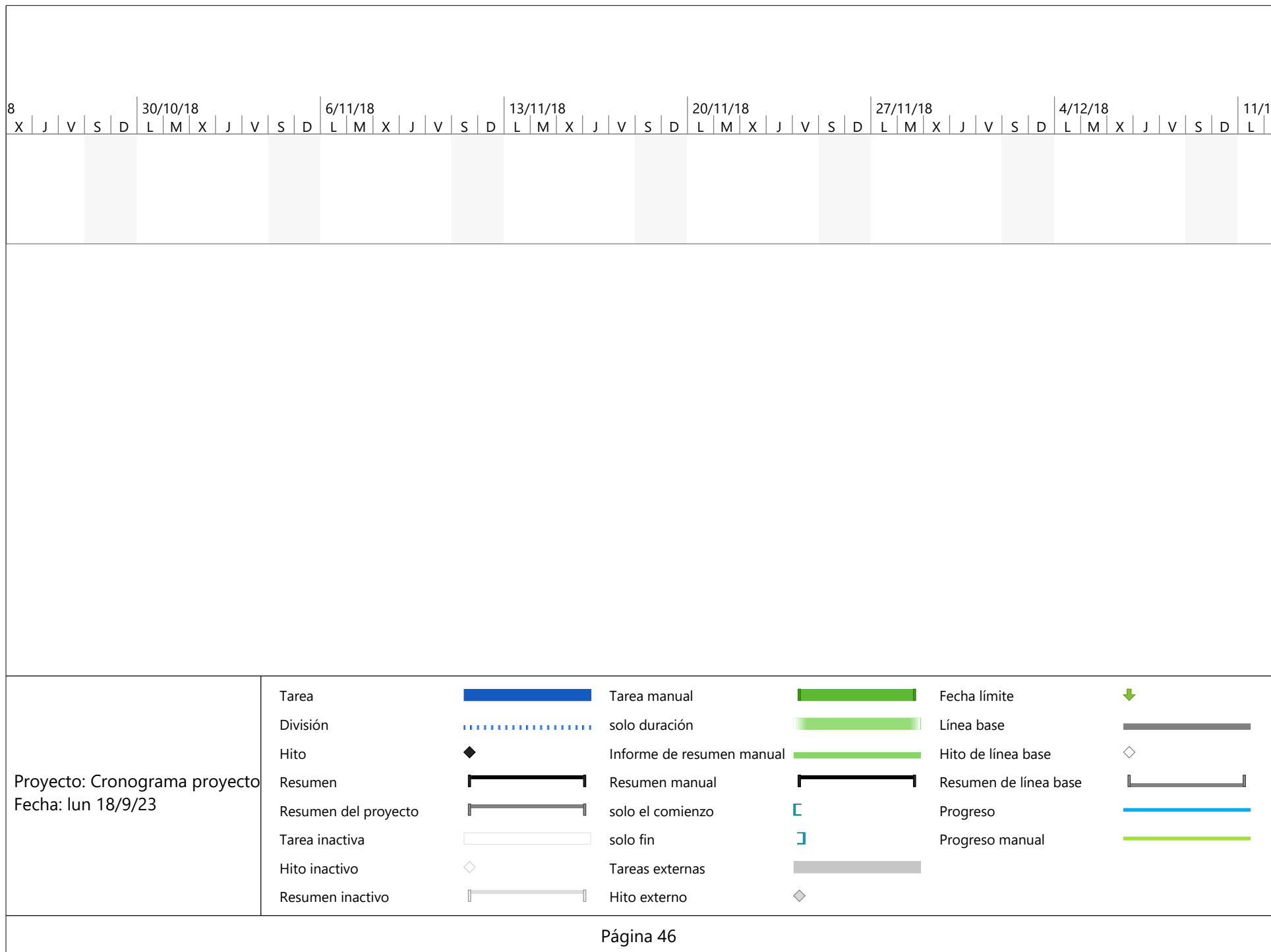
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

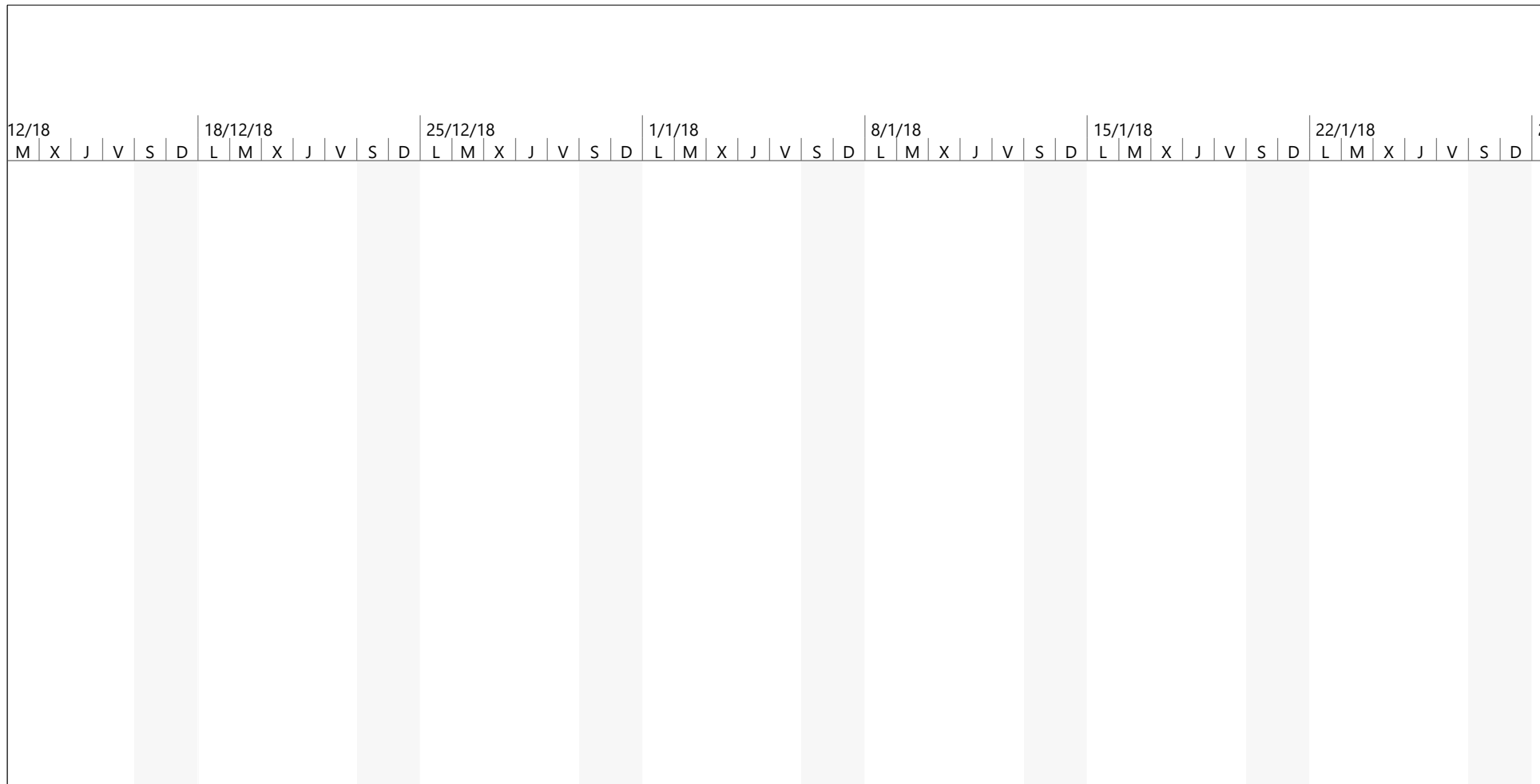


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

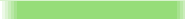




Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

29/1/18

L

M

X

J

V

S

D

5/2/18

L

M

X

J

V

S

D

12/2/18

L

M

X

J

V

S

D

19/2/18

L

M

X

J

V

S

D

26/2/18

L

M

X

J

V

S

D

5/3/18

L

M

X

J

V

S

D

12/3/18

L

M

X

J

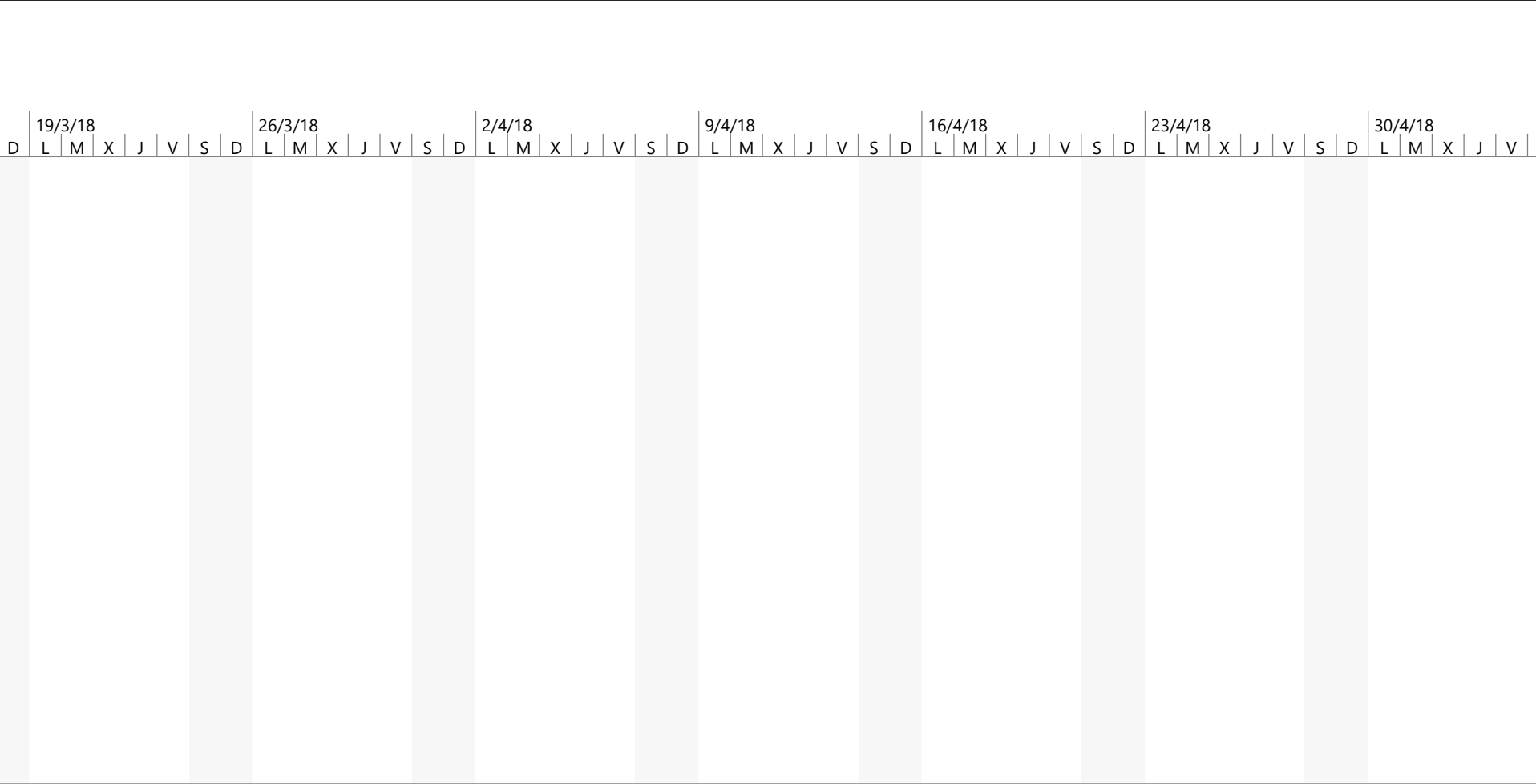
V

S

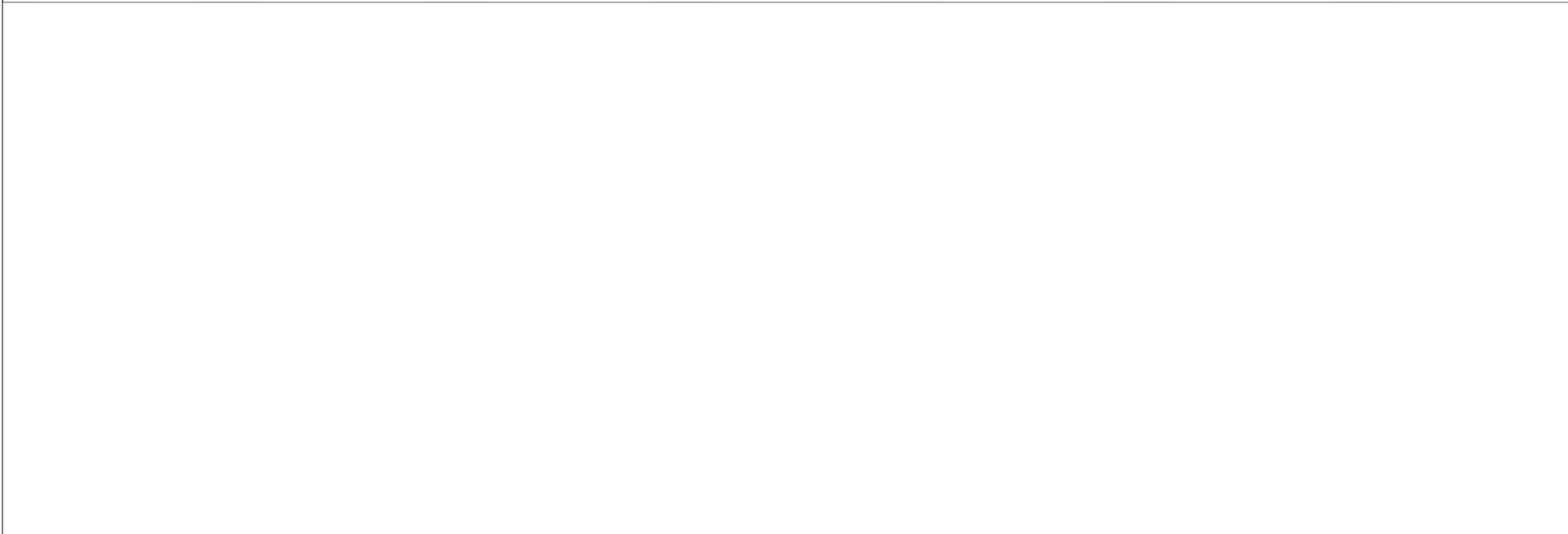
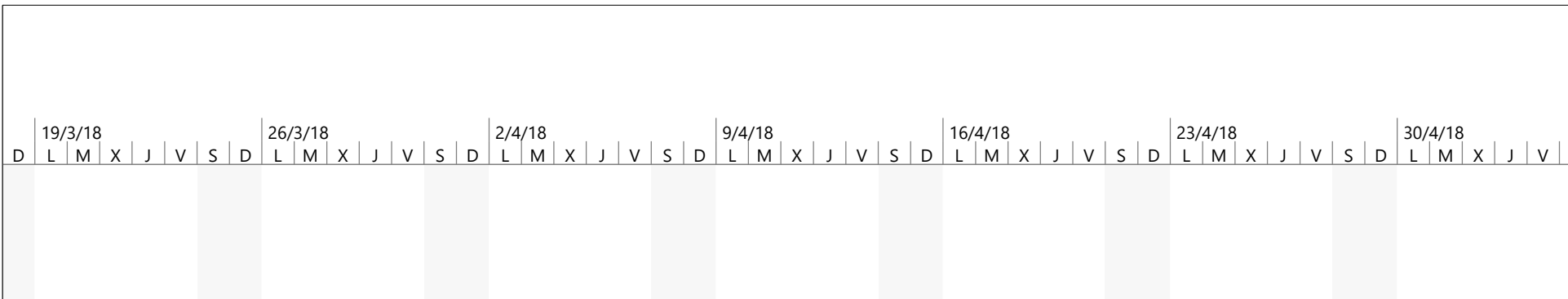
Proyecto: Cronograma proyecto

Fecha: lun 18/9/23

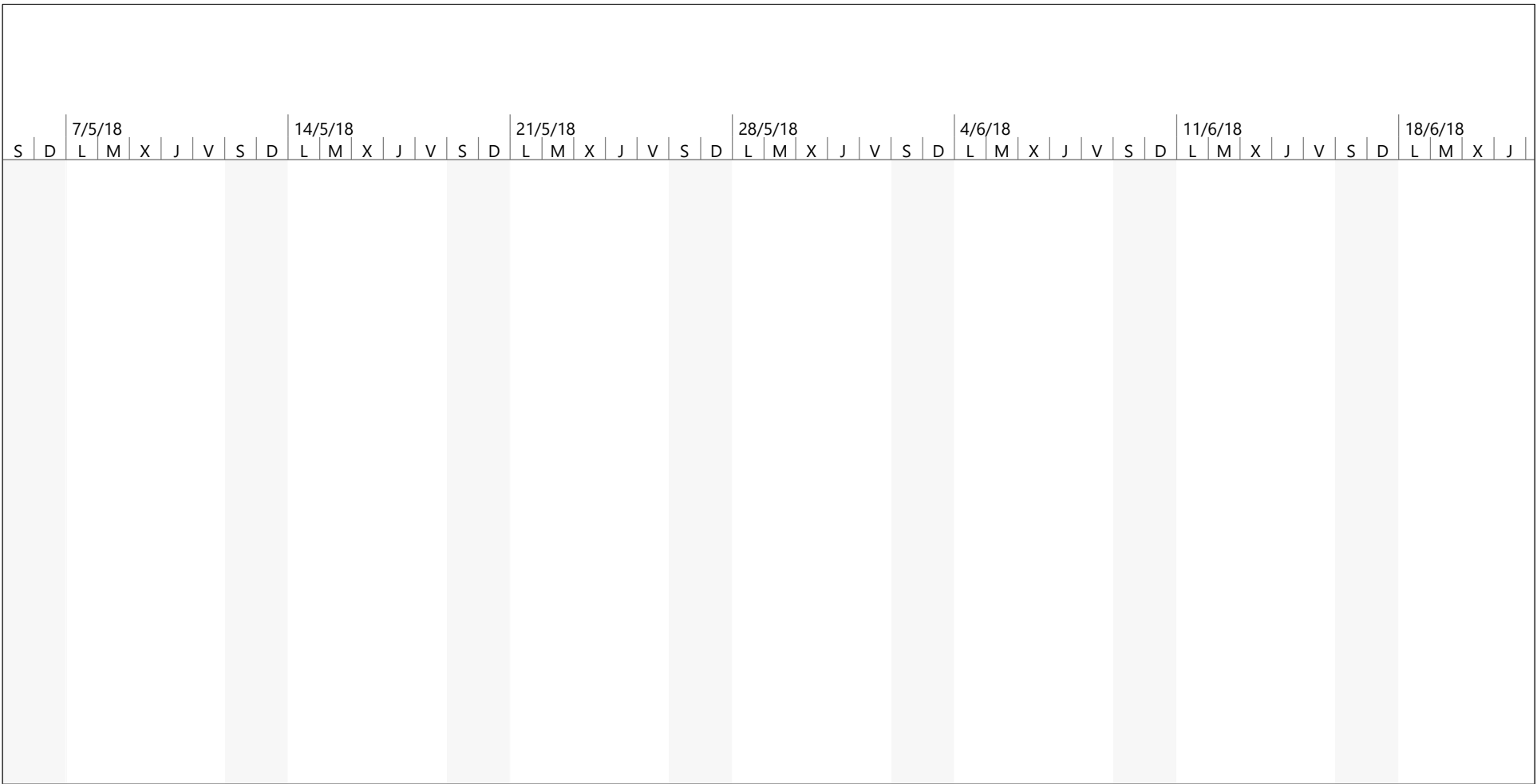
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

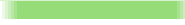


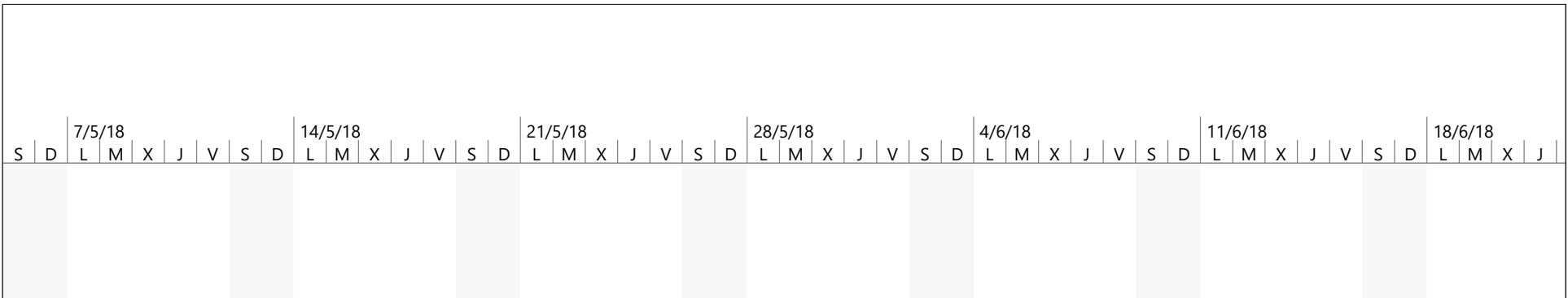
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



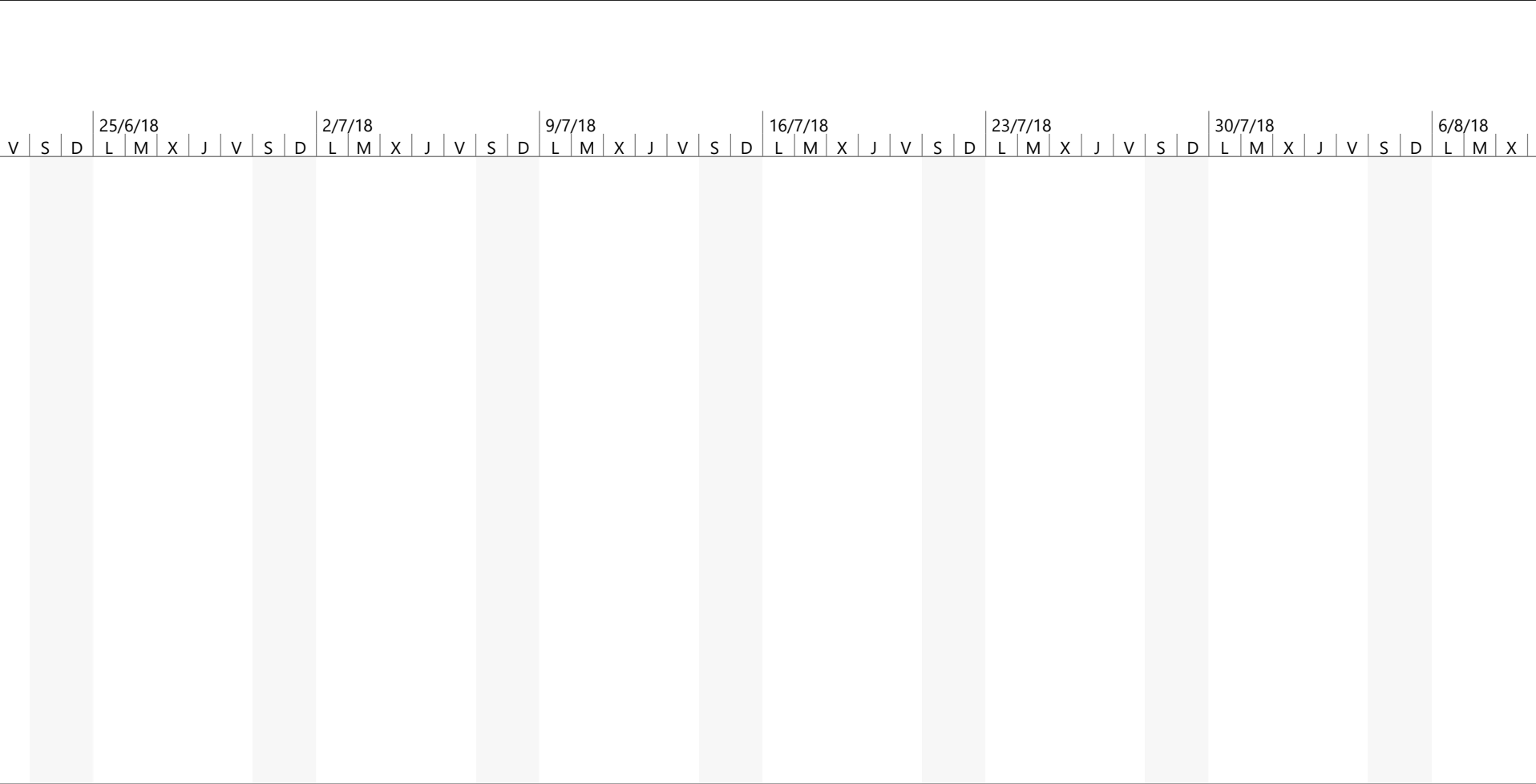
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



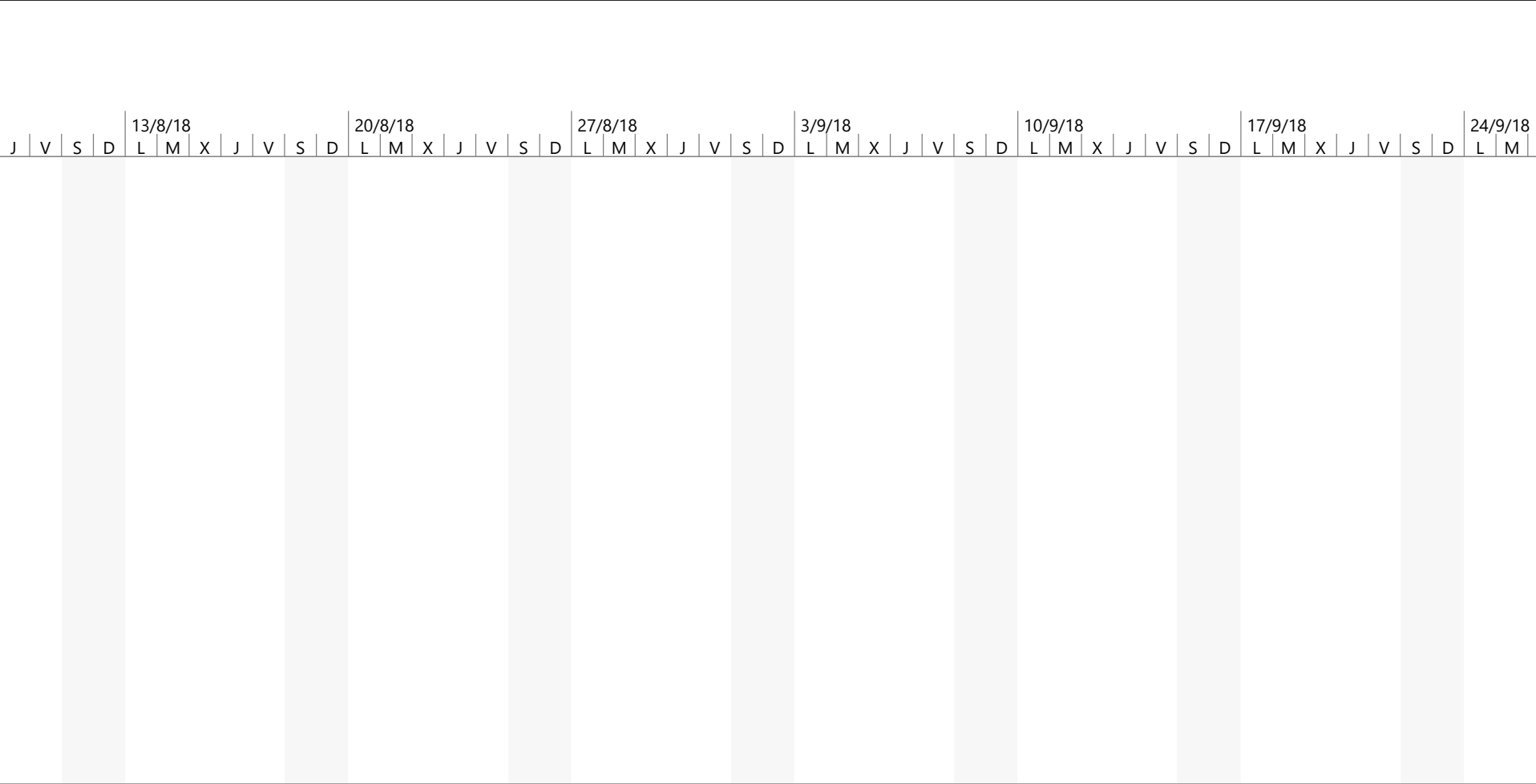
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



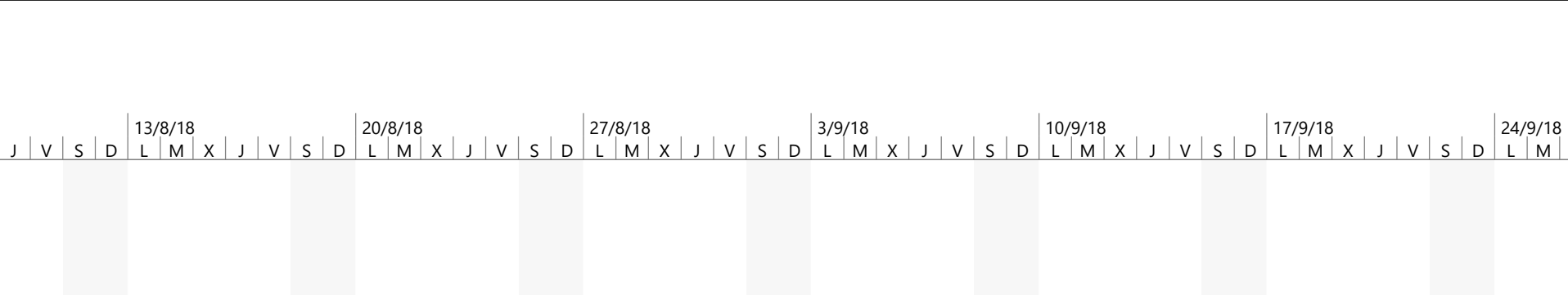
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



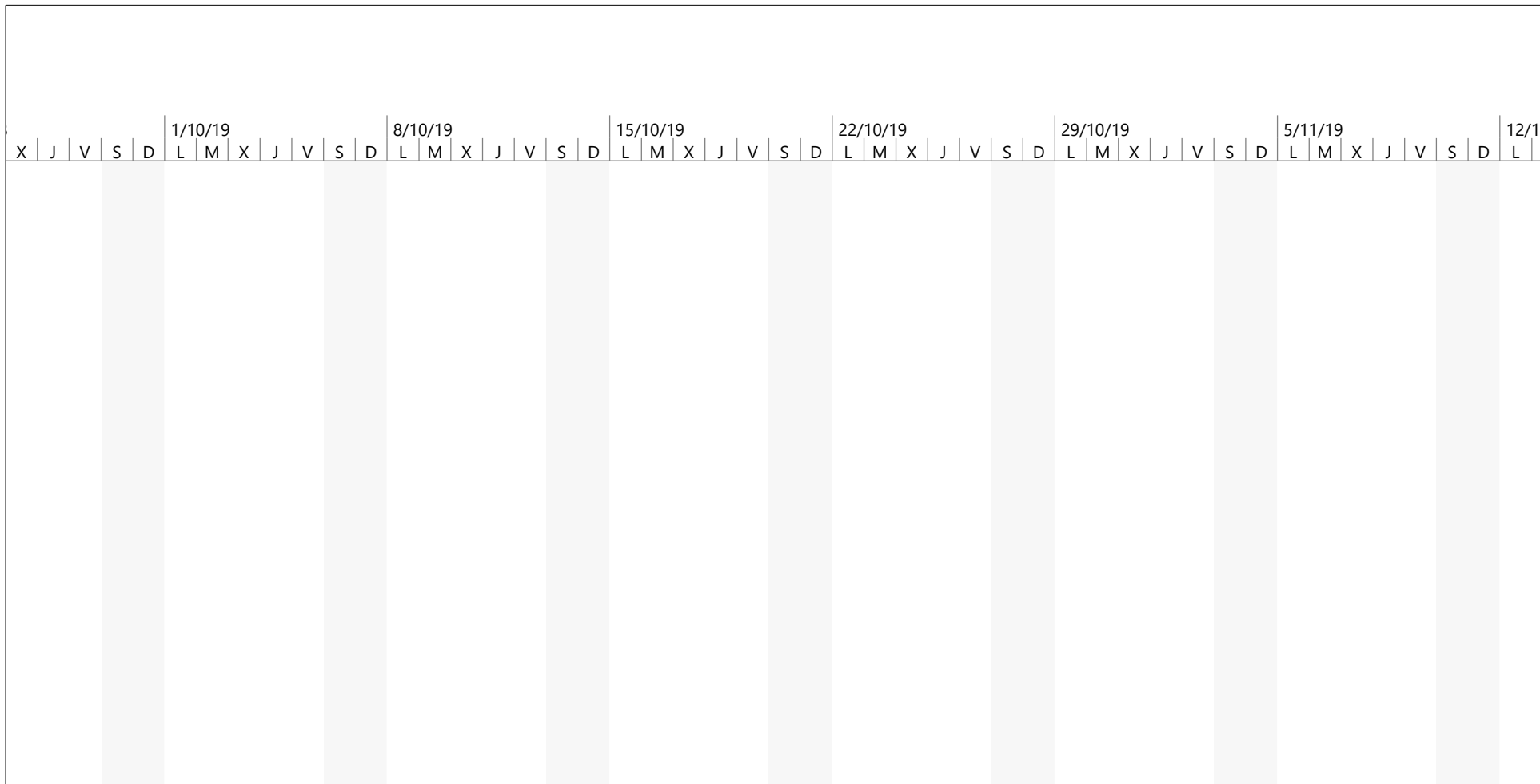
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



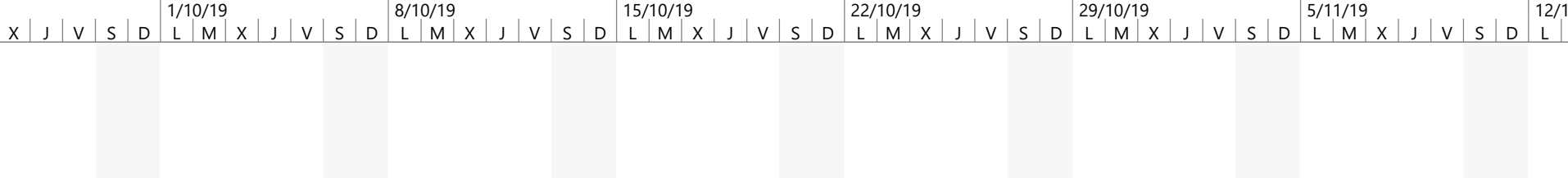
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

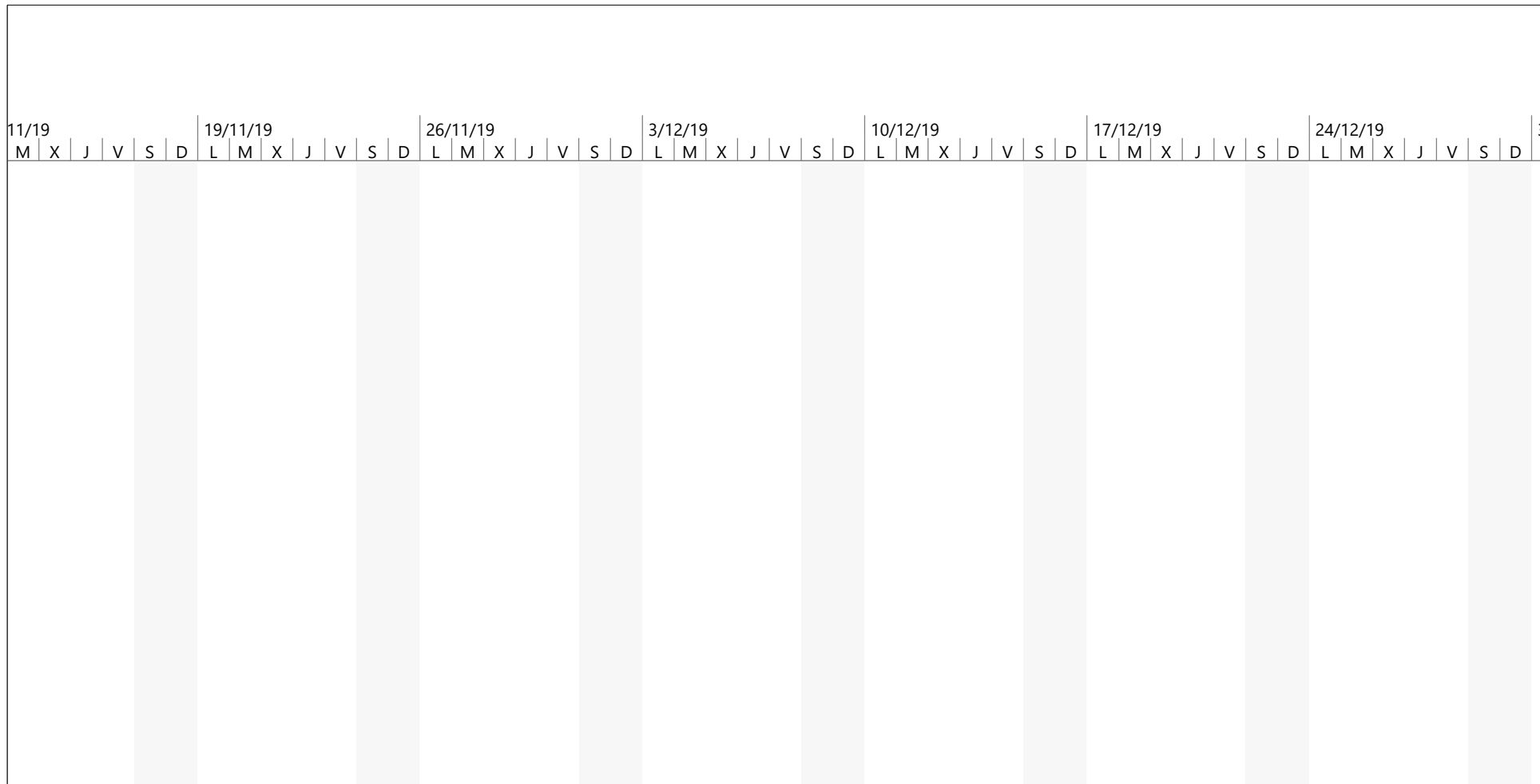


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

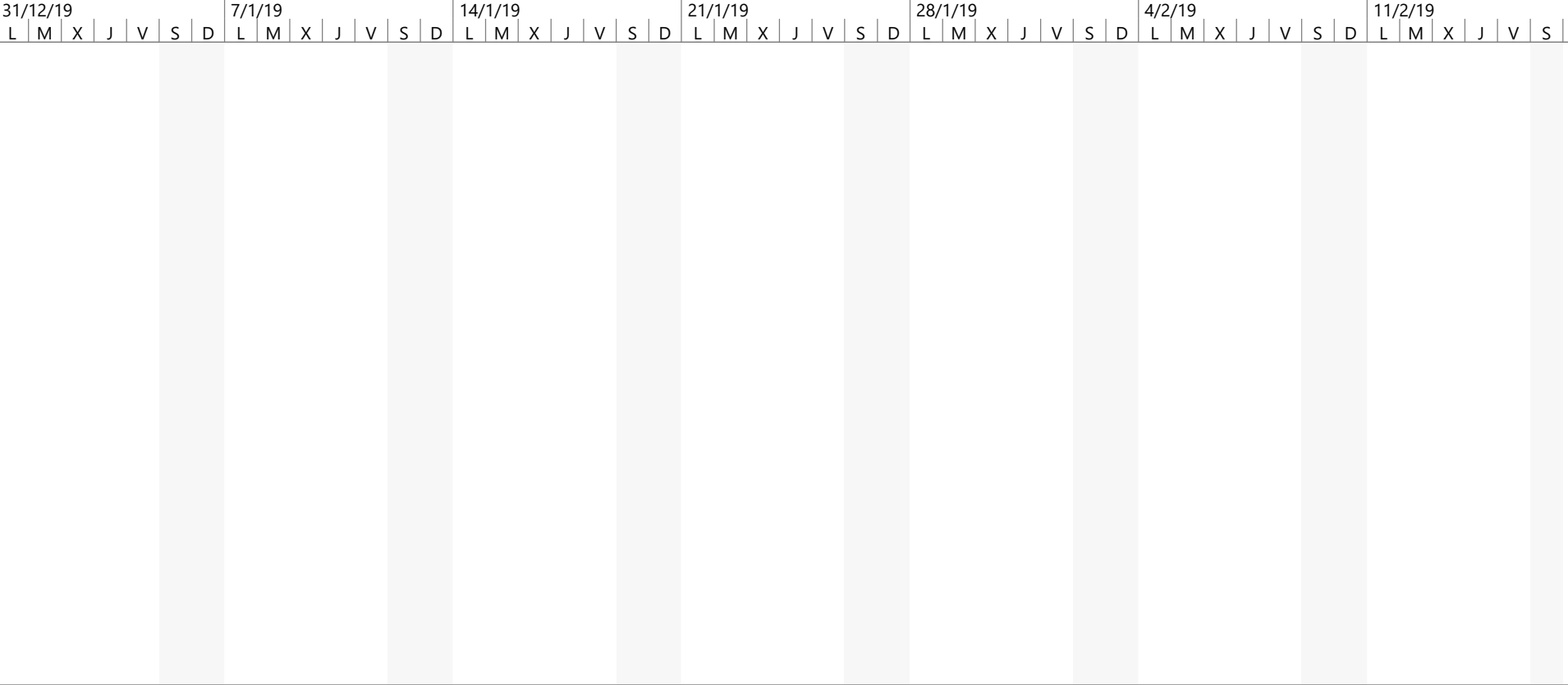


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

31/12/19

L

M

X

J

V

S

D

7/1/19

L

M

X

J

V

S

D

14/1/19

L

M

X

J

V

S

D

21/1/19

L

M

X

J

V

S

D

28/1/19

L

M

X

J

V

S

D

4/2/19

L

M

X

J

V

S

D

11/2/19

L

M

X

J

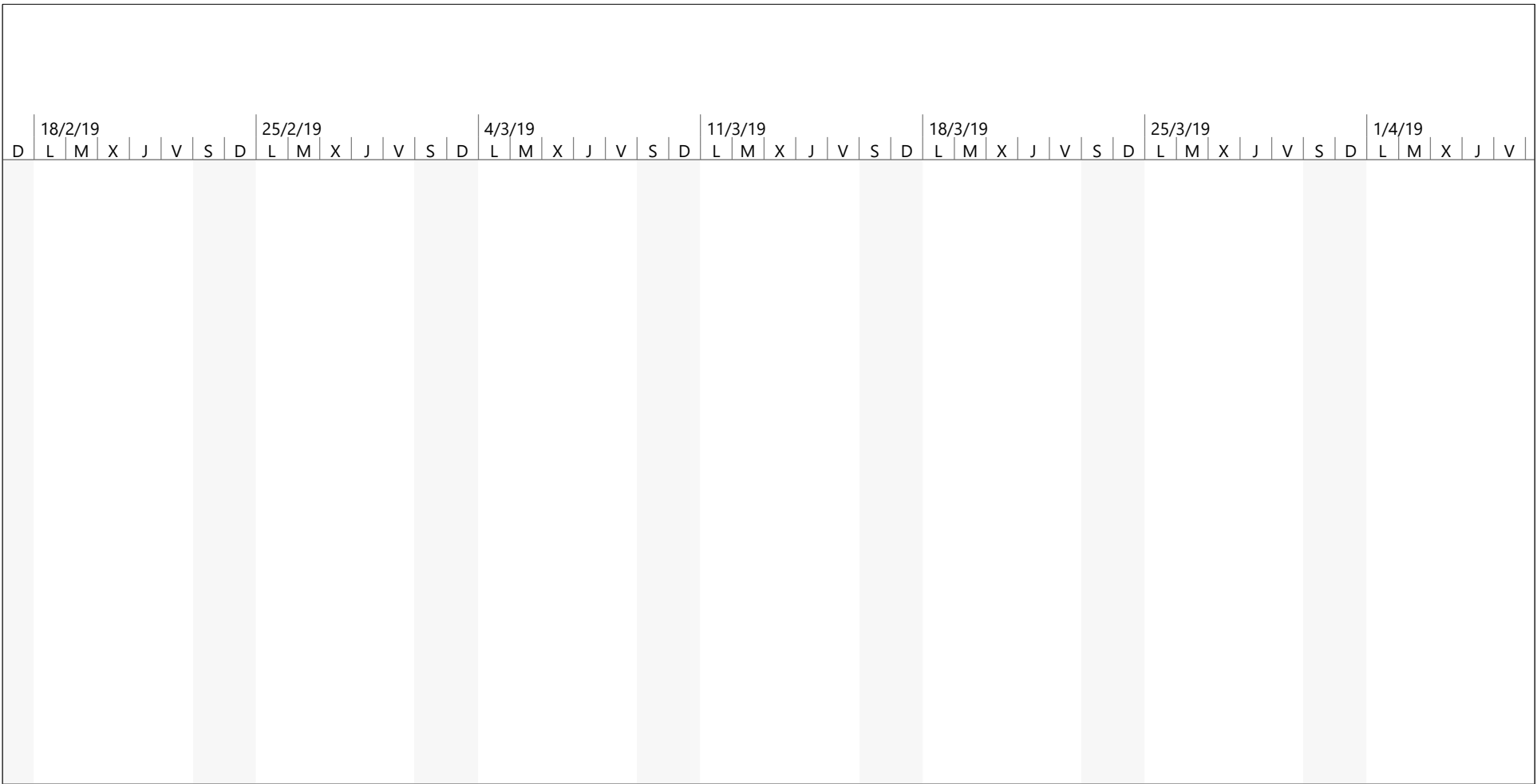
V

S

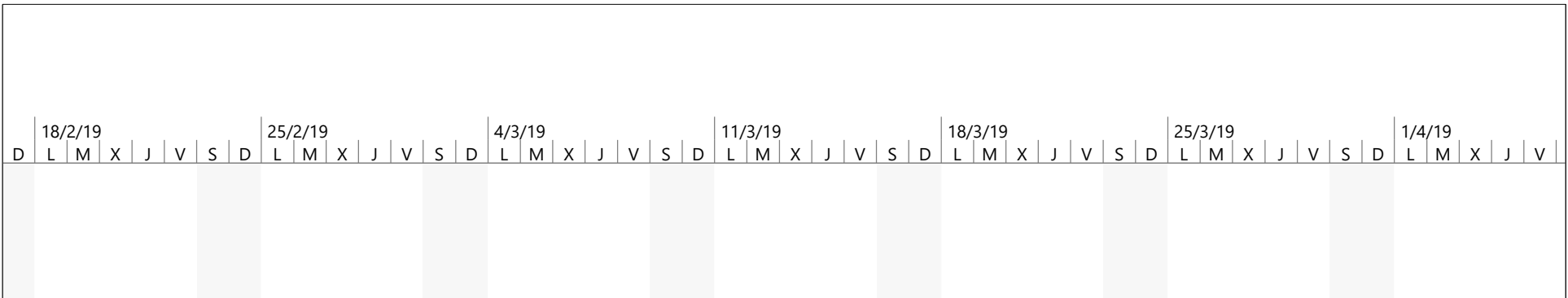
Proyecto: Cronograma proyecto

Fecha: lun 18/9/23

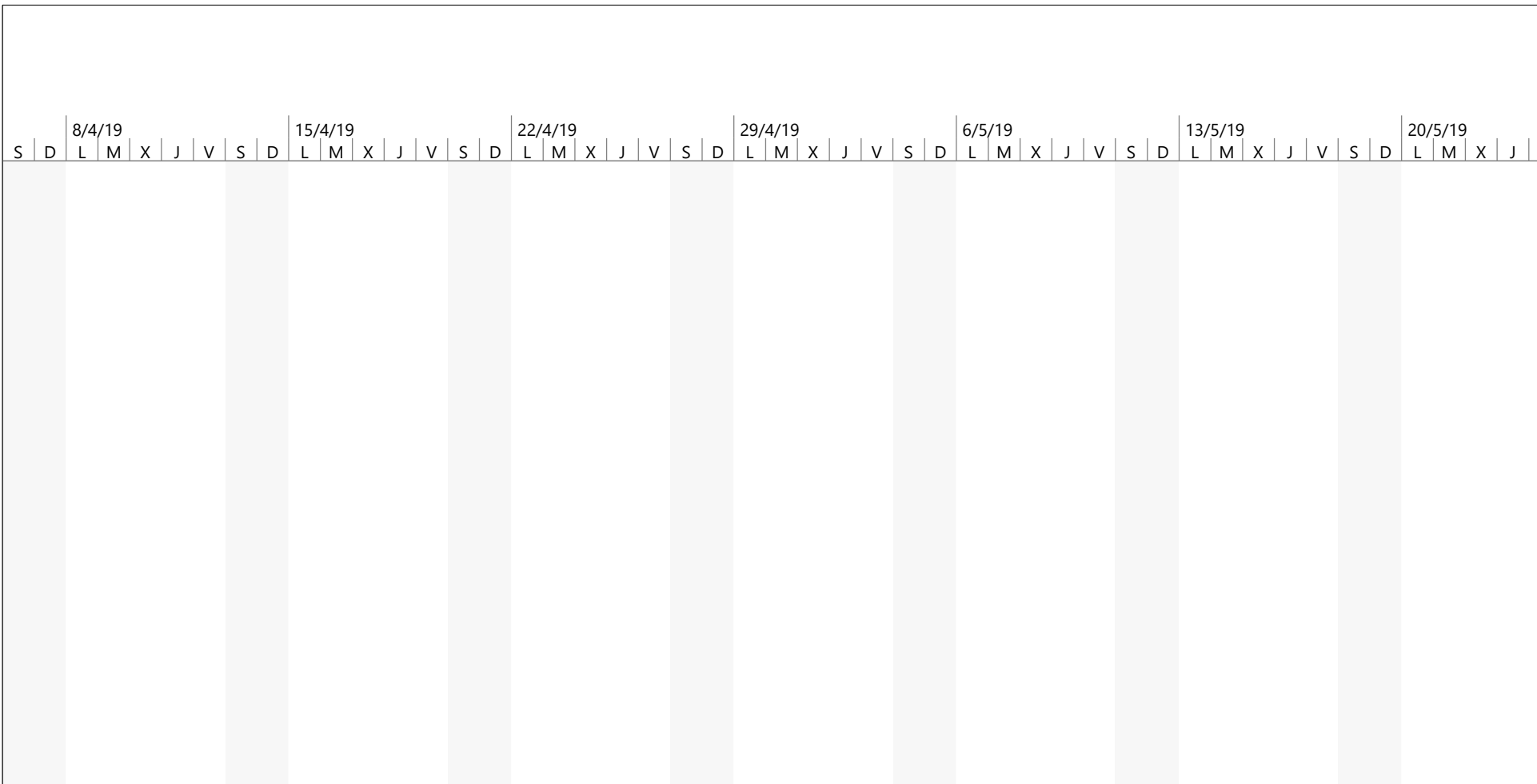
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



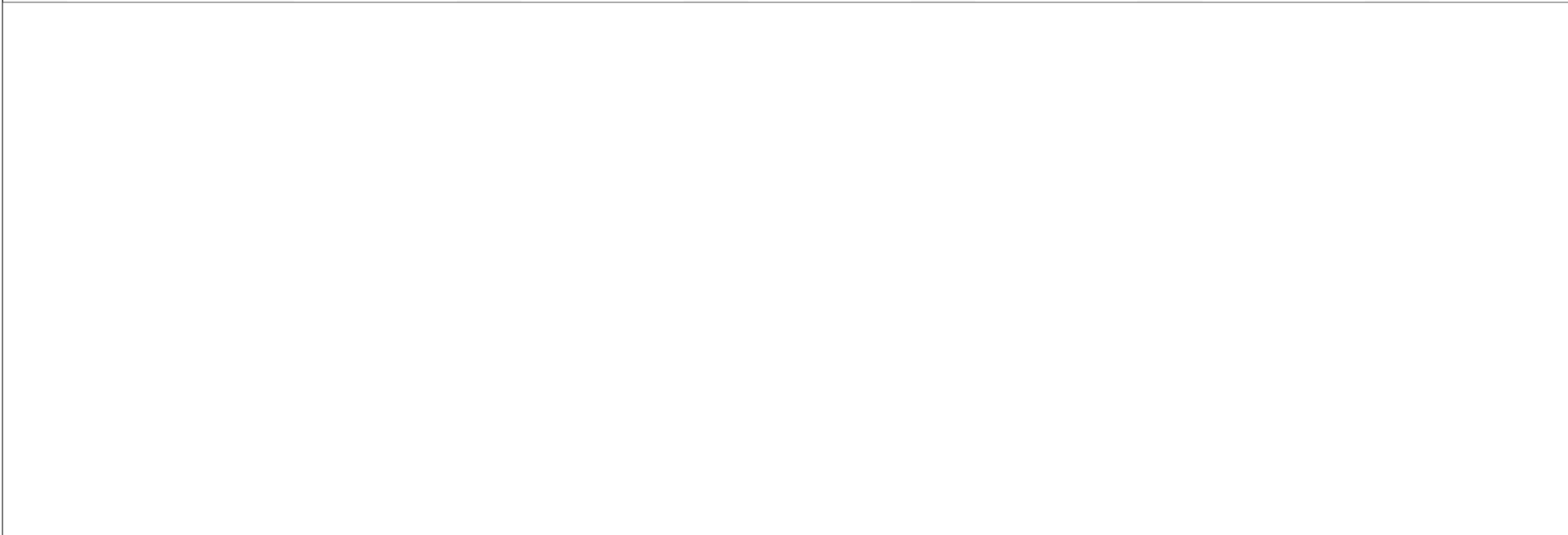
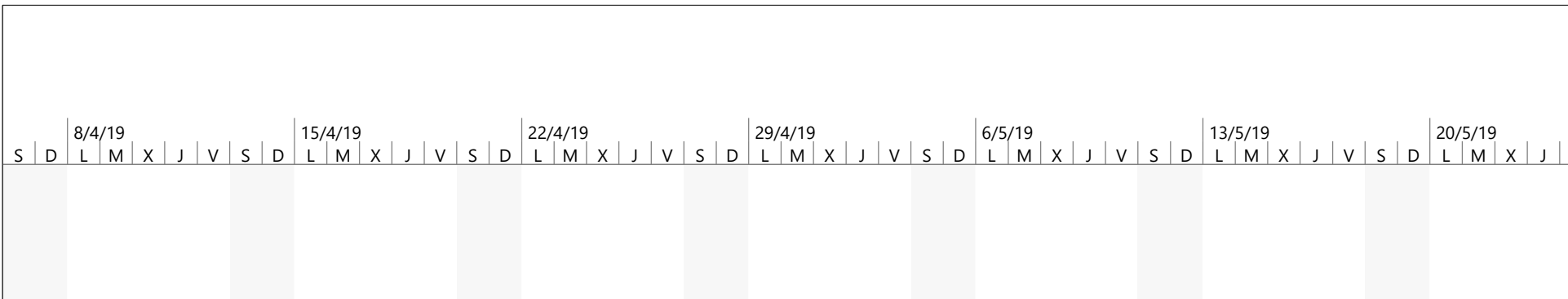
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



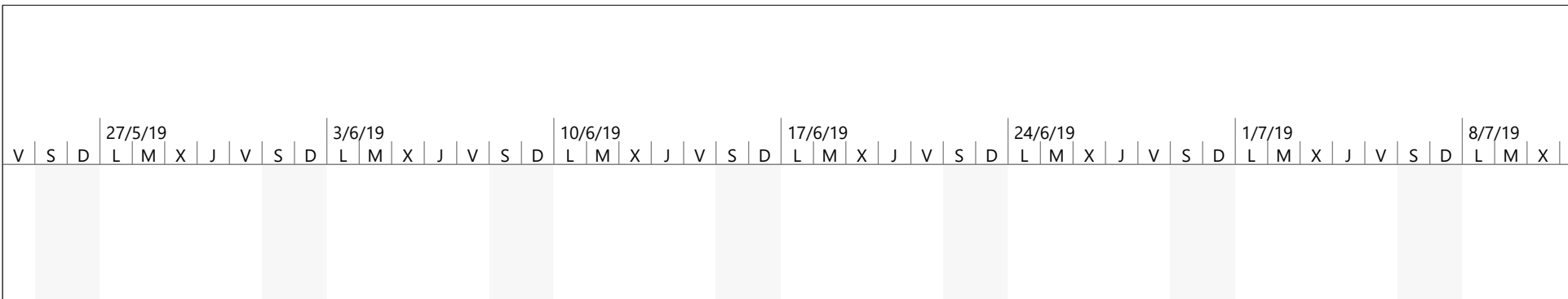
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



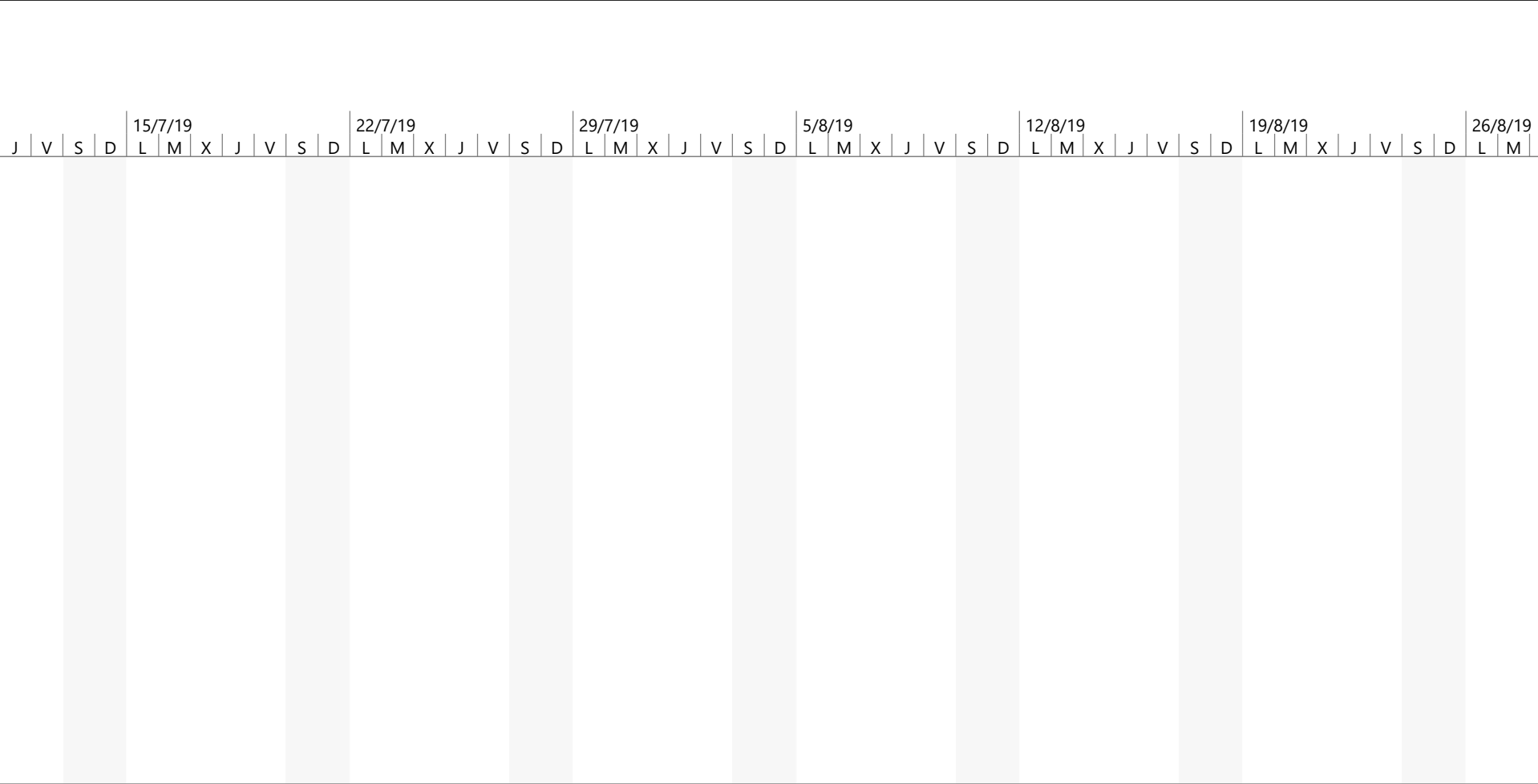
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

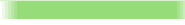


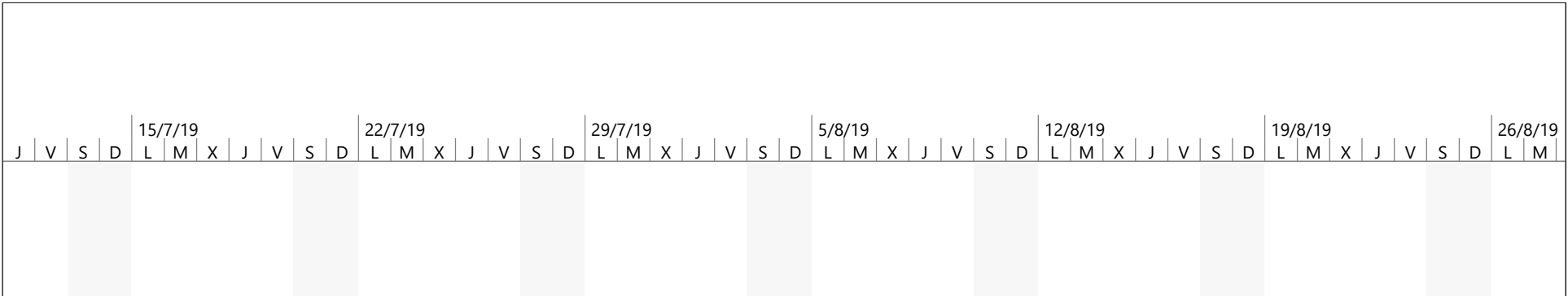
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



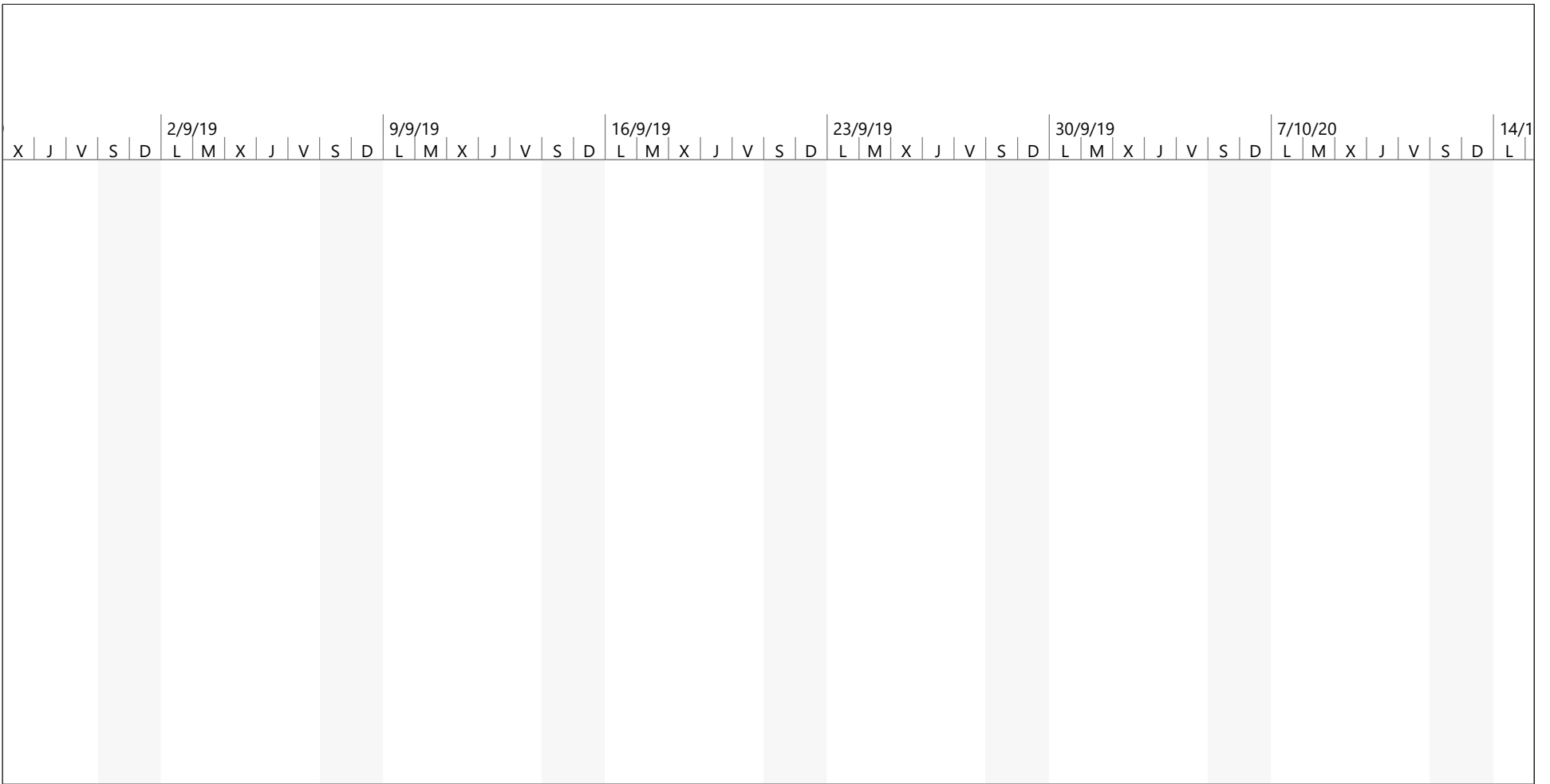
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



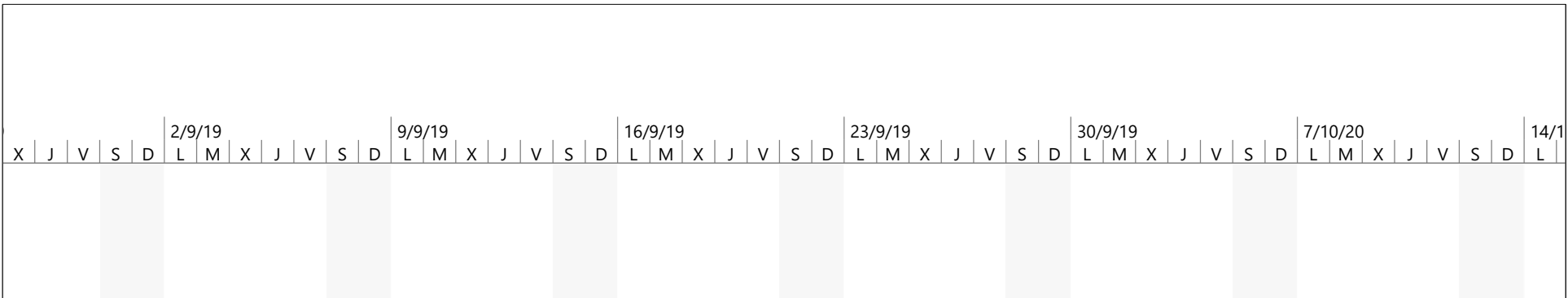
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



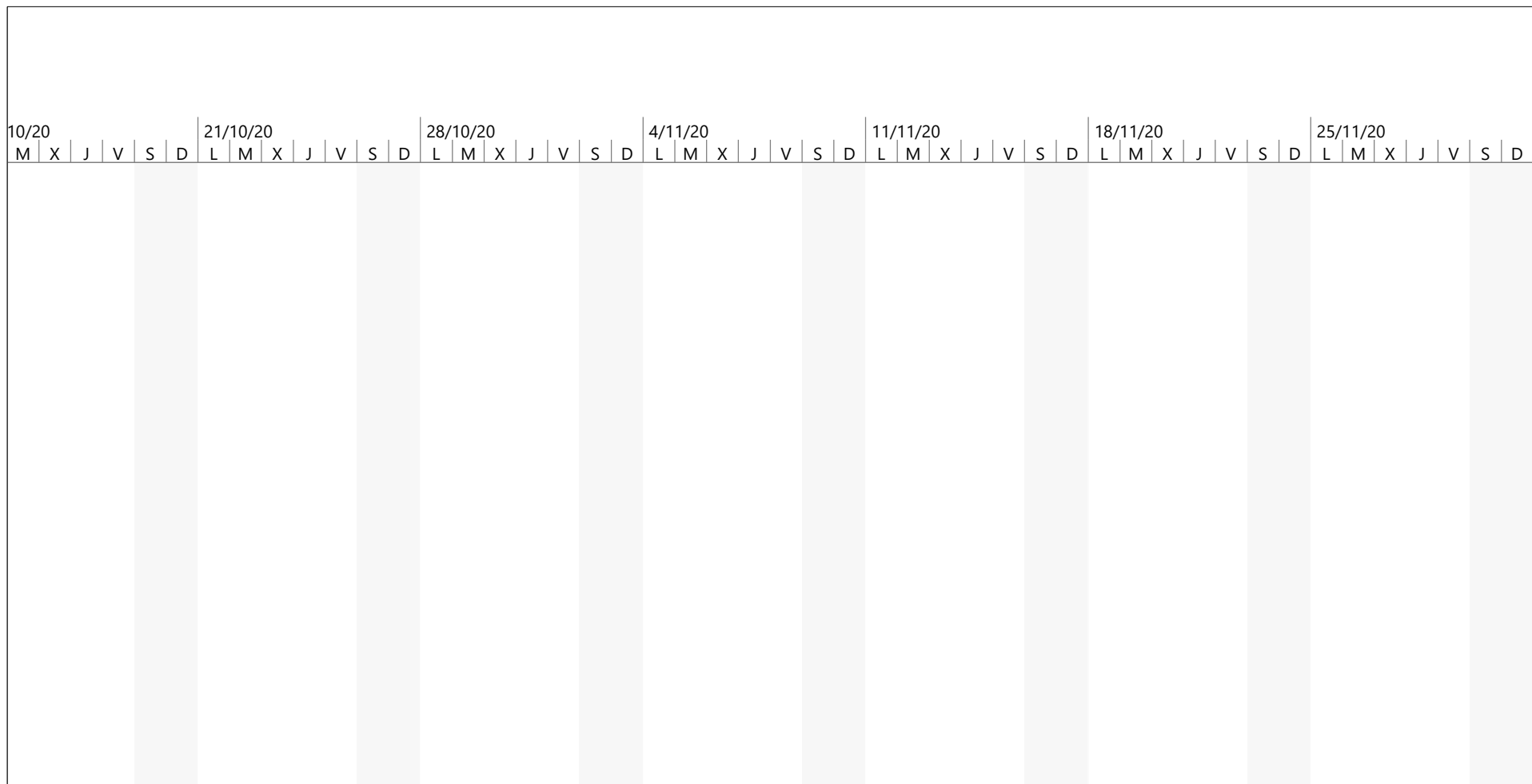
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

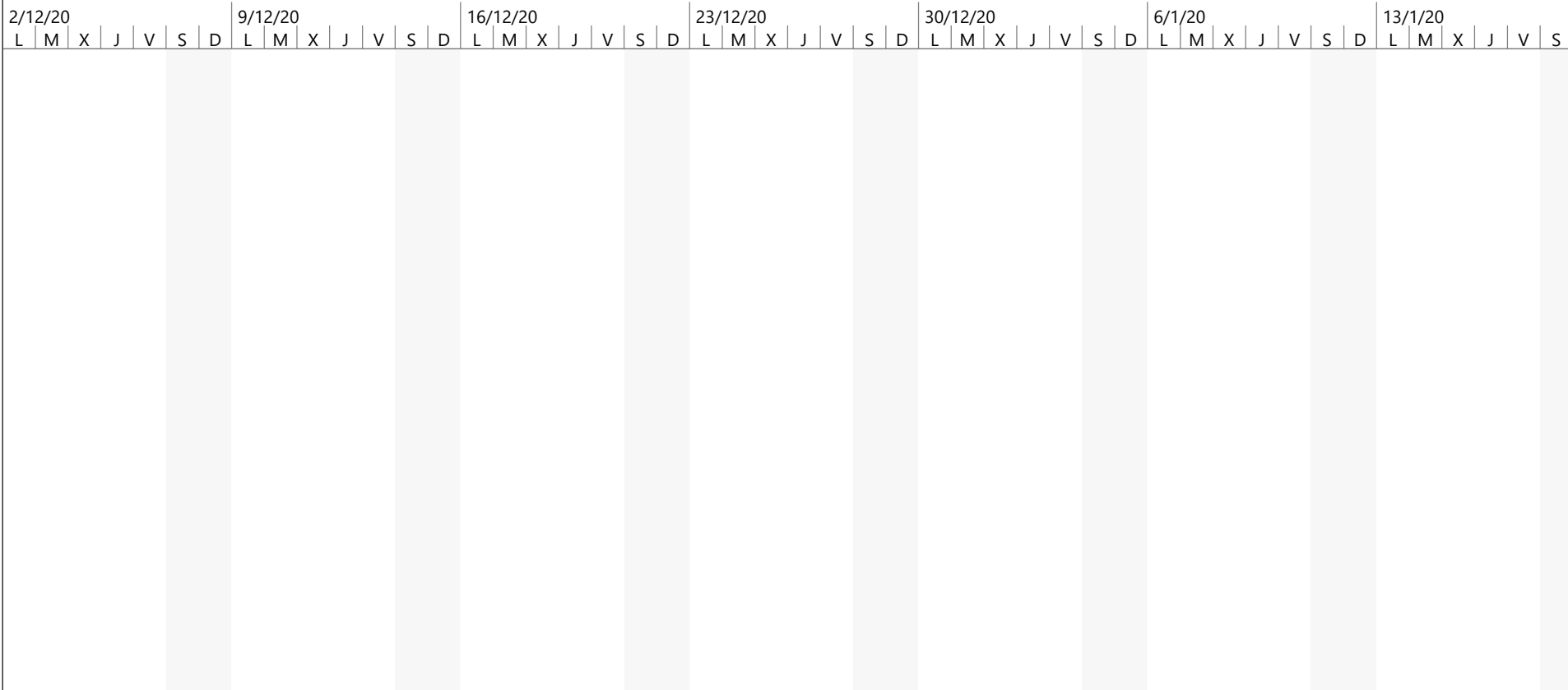


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto
 Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

2/12/20

L

M

X

J

V

S

D

9/12/20

L

M

X

J

V

S

D

16/12/20

L

M

X

J

V

S

D

23/12/20

L

M

X

J

V

S

D

30/12/20

L

M

X

J

V

S

D

6/1/20

L

M

X

J

V

S

D

13/1/20

L

M

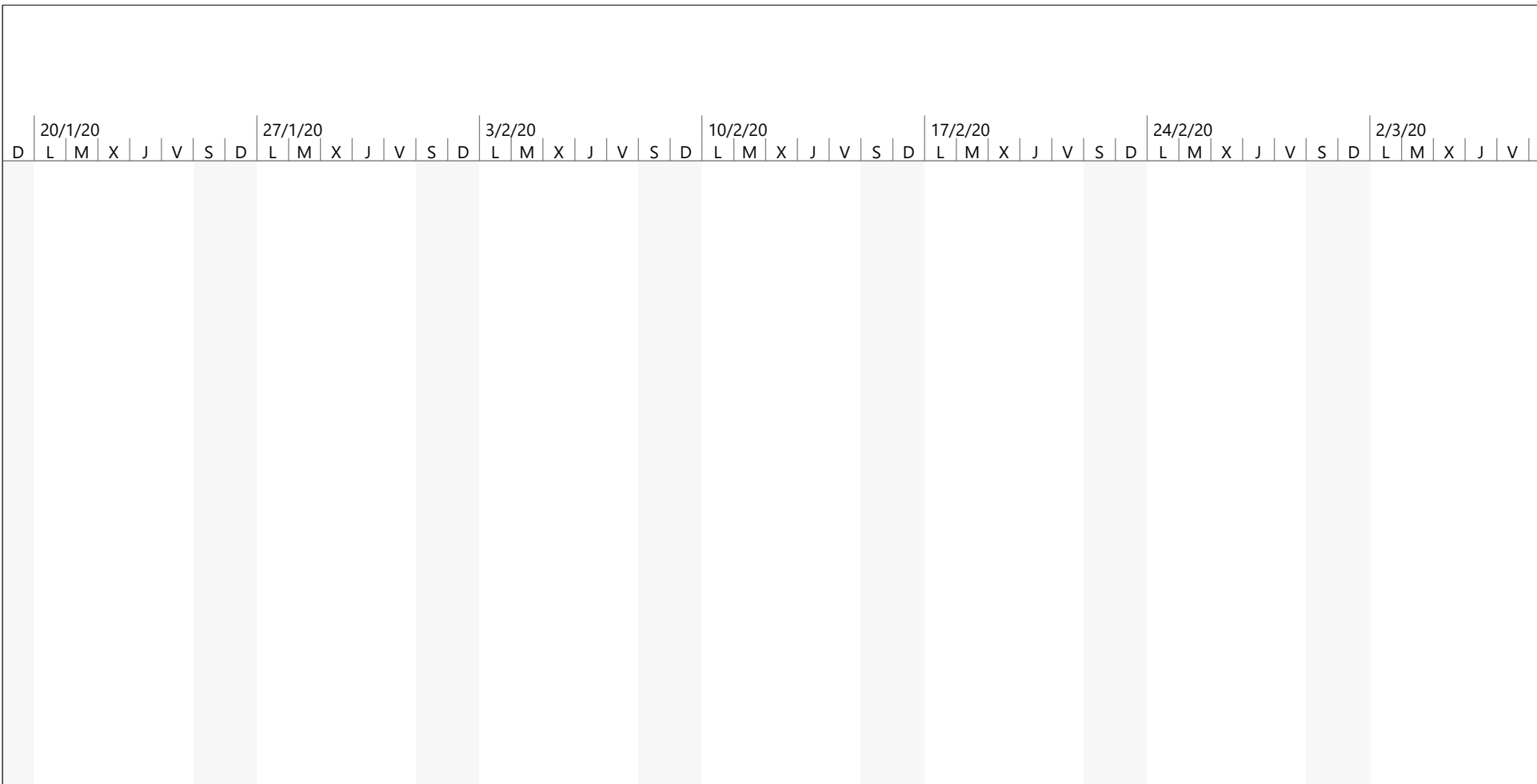
X

J

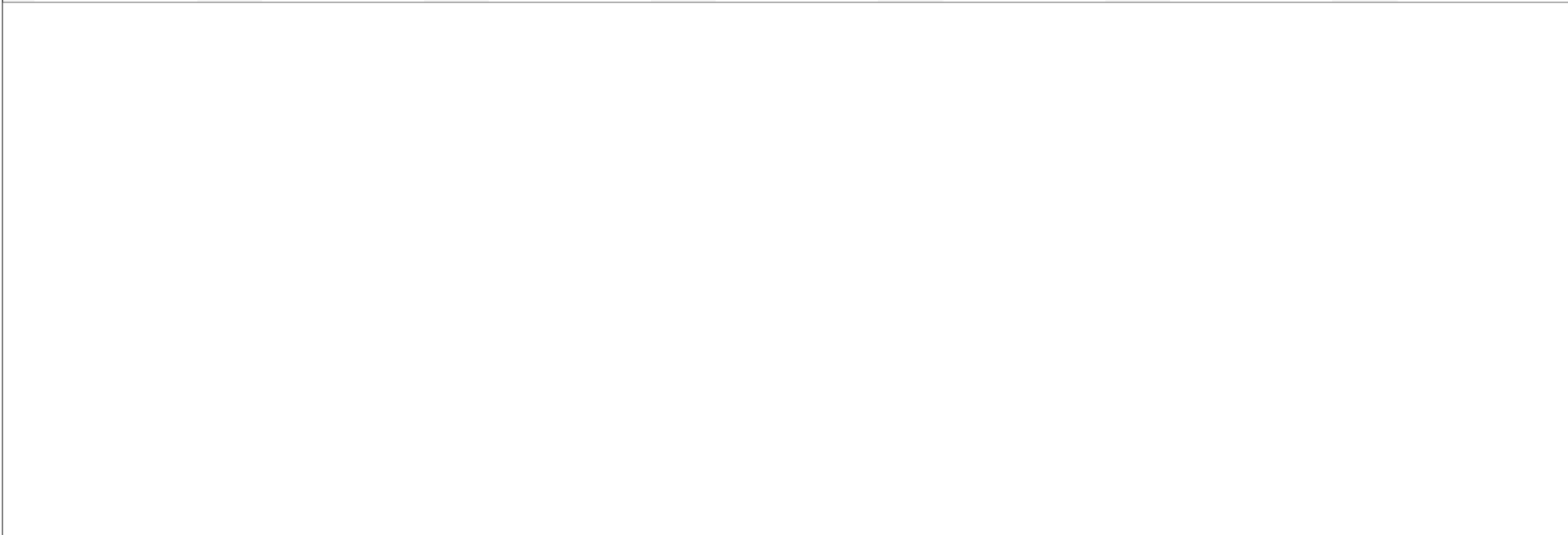
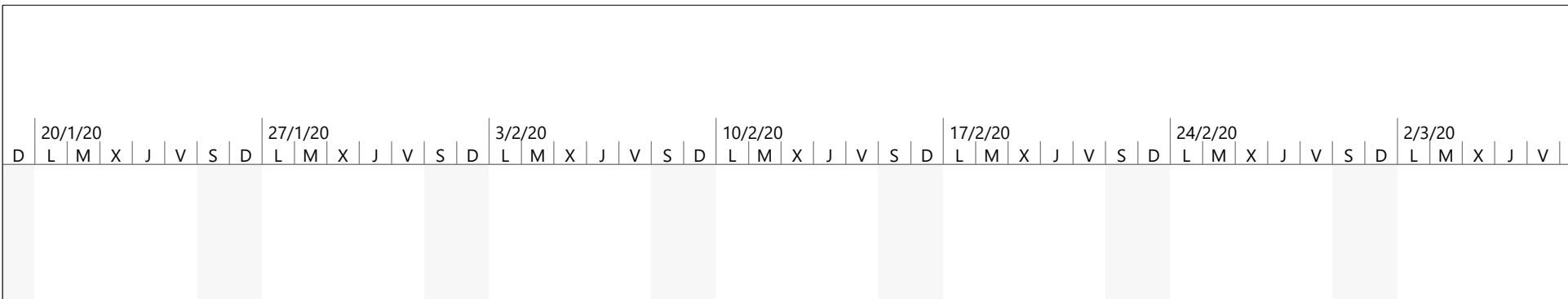
V

S

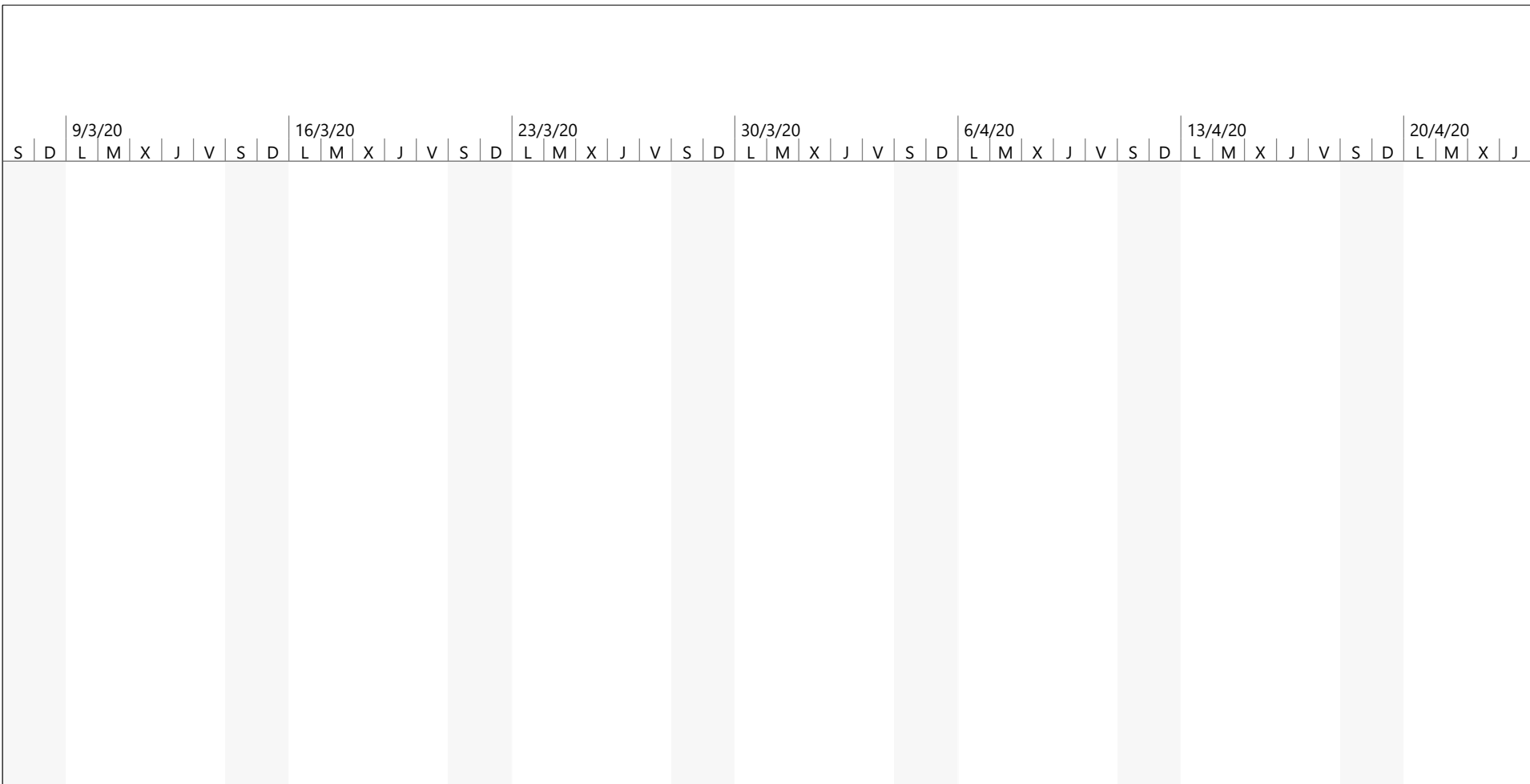
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



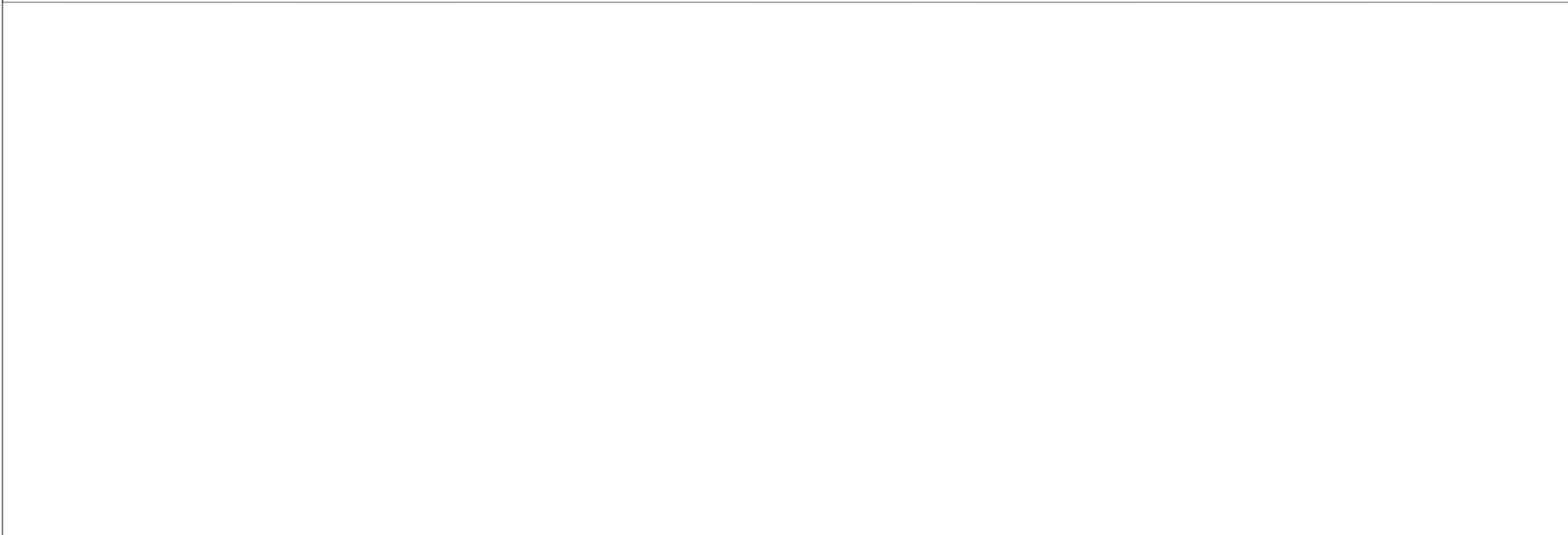
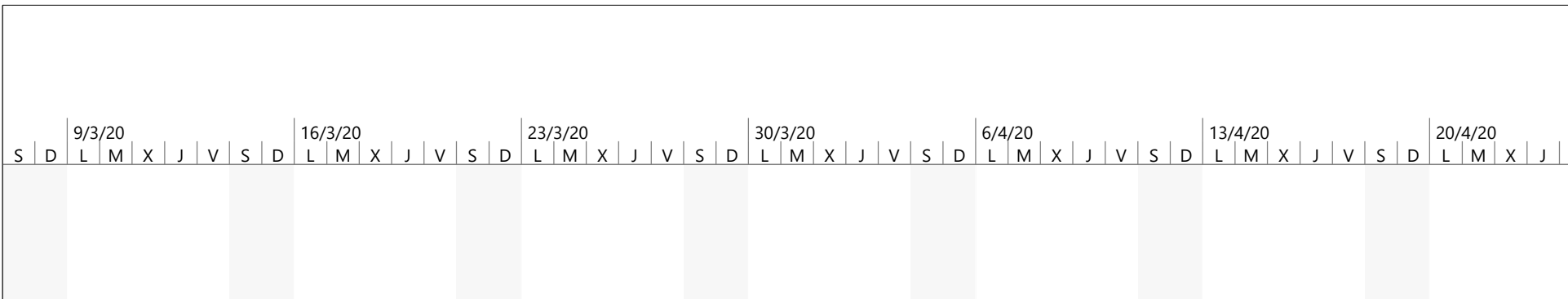
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



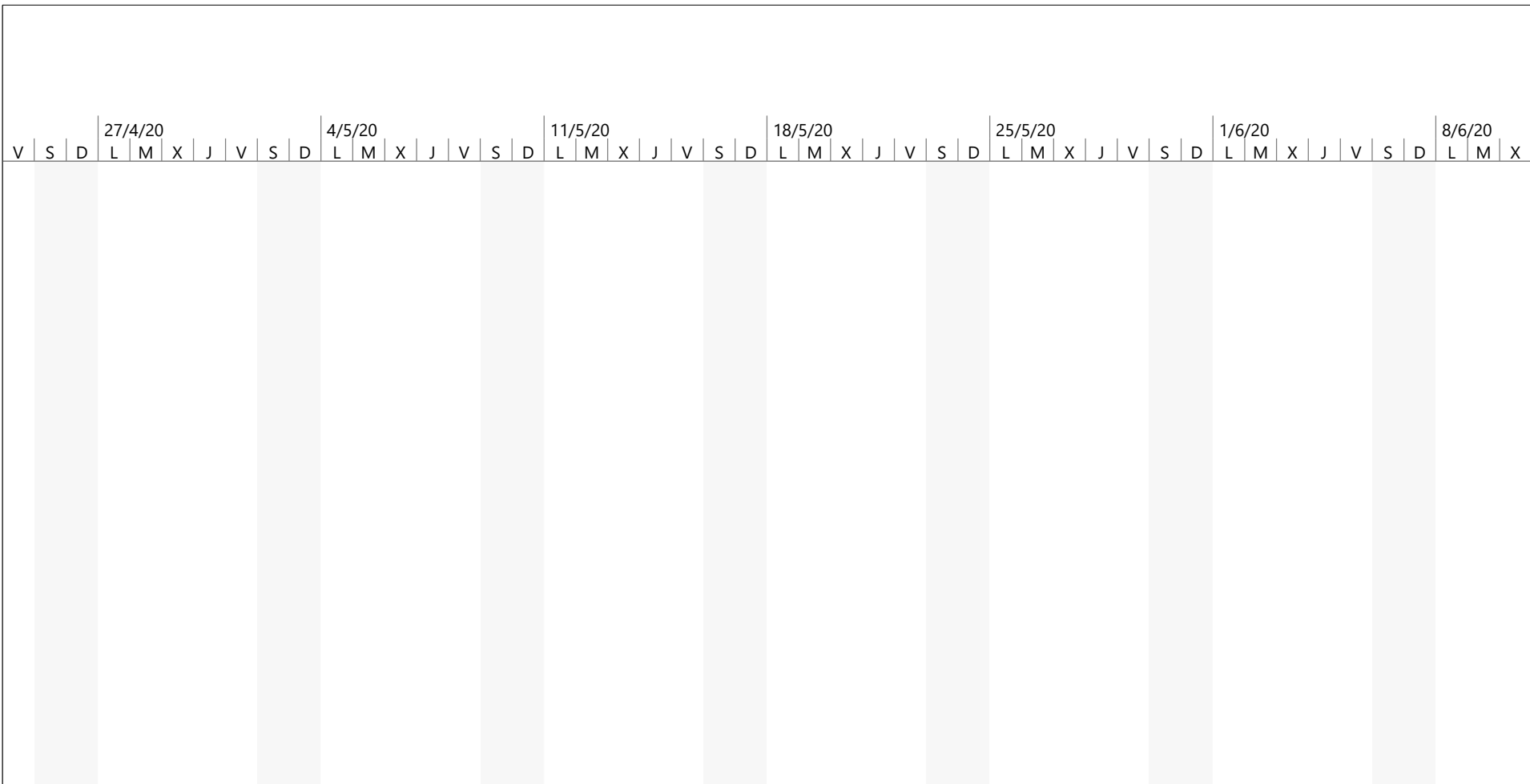
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



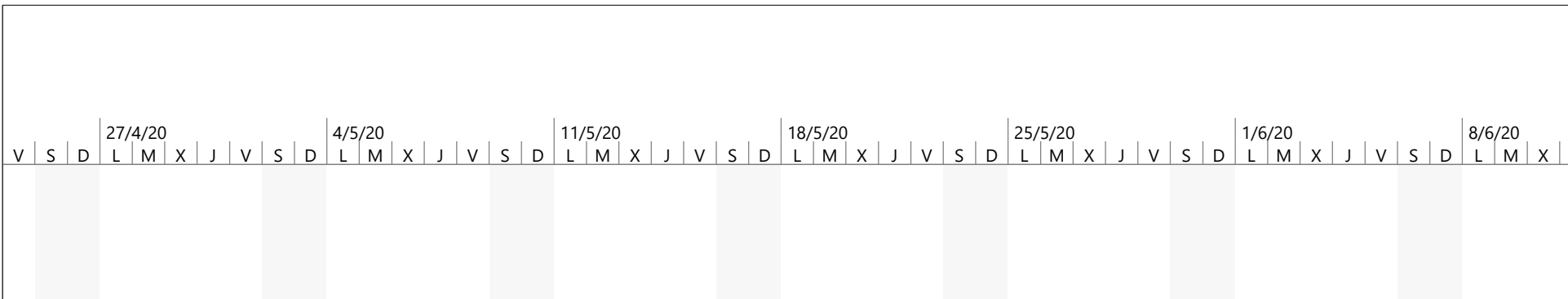
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



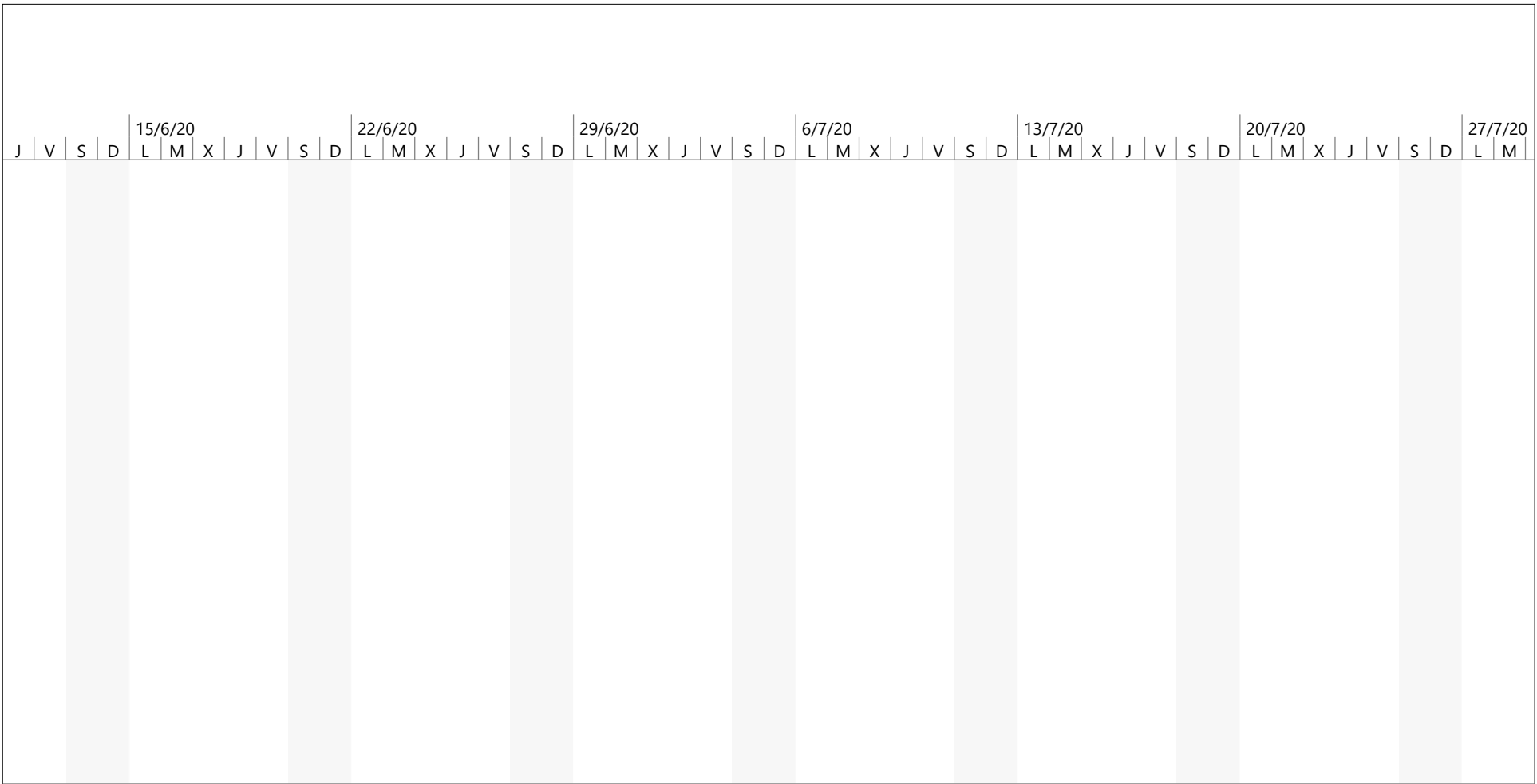
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



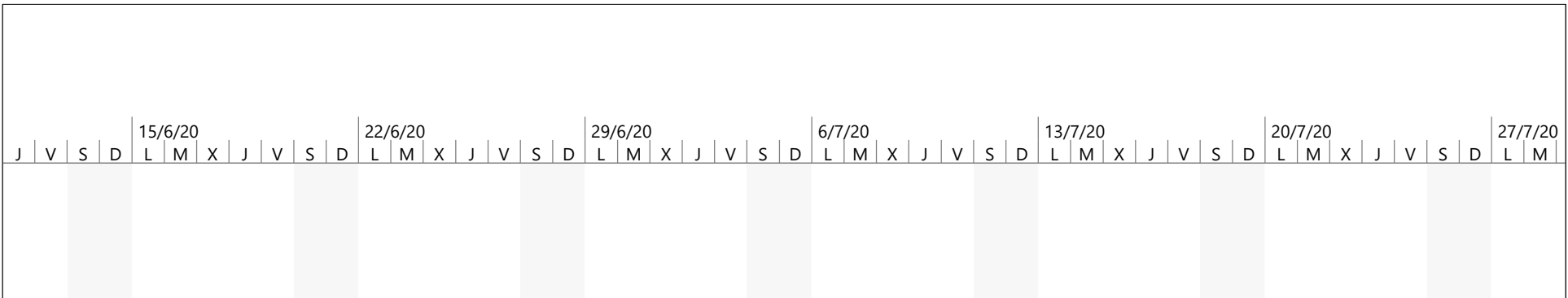
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



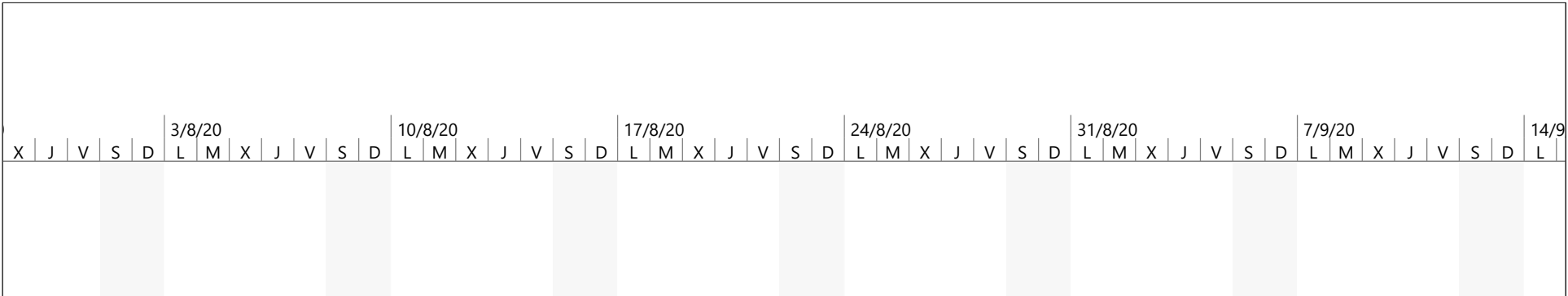
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



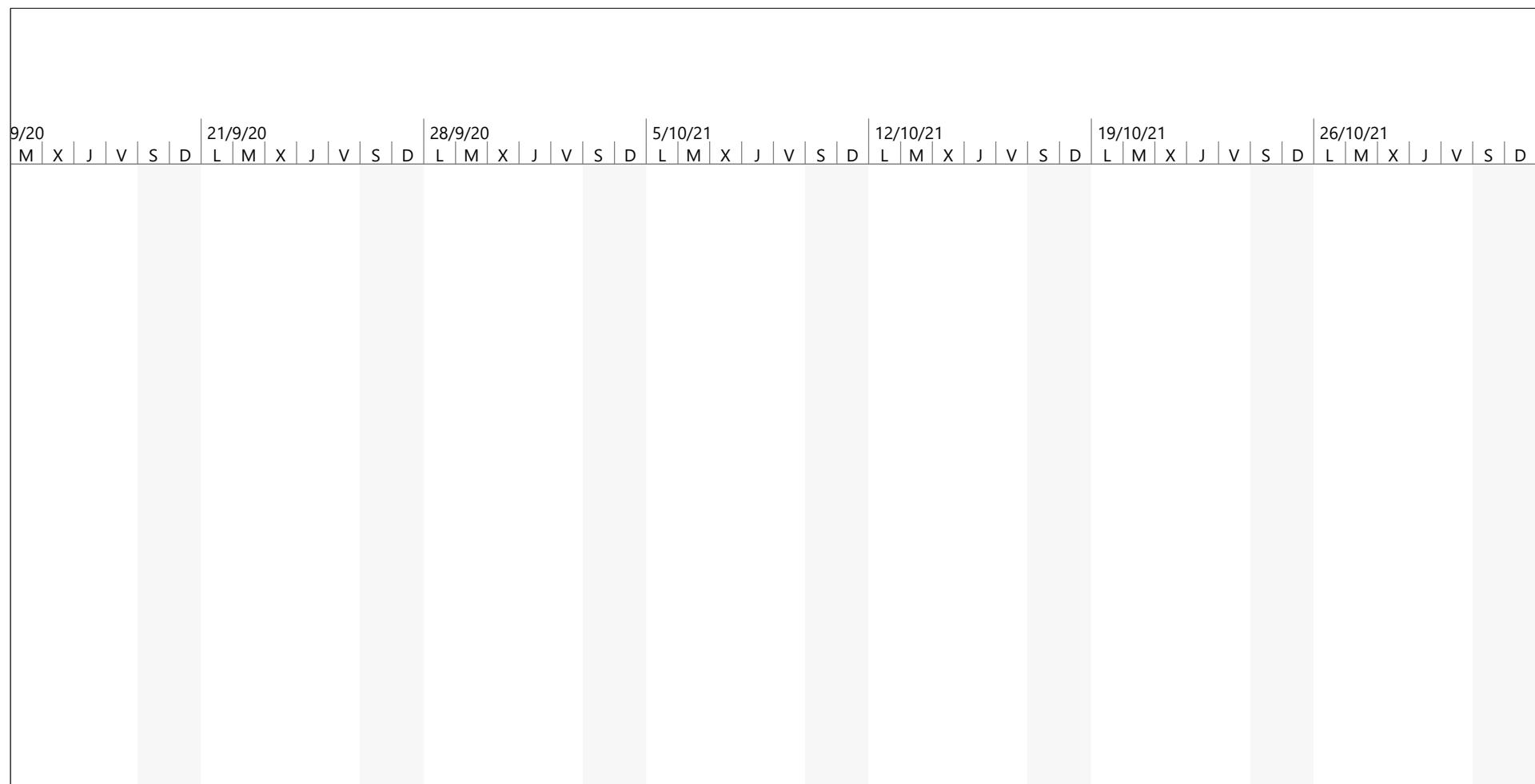
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



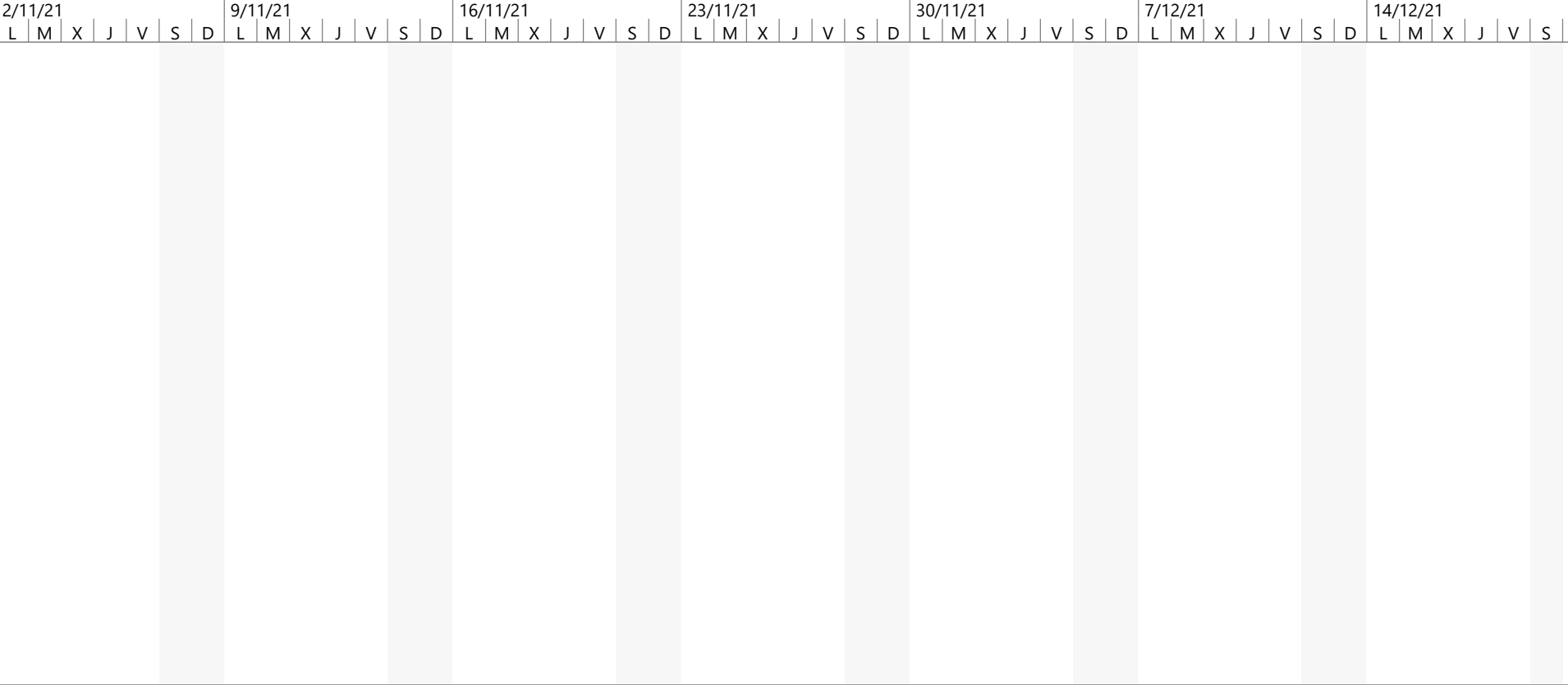
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



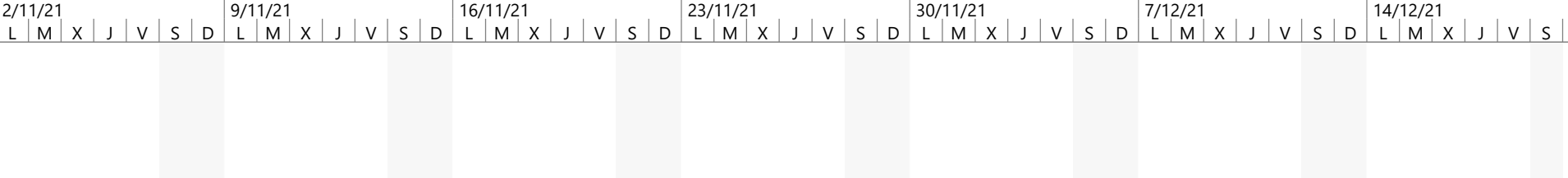
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

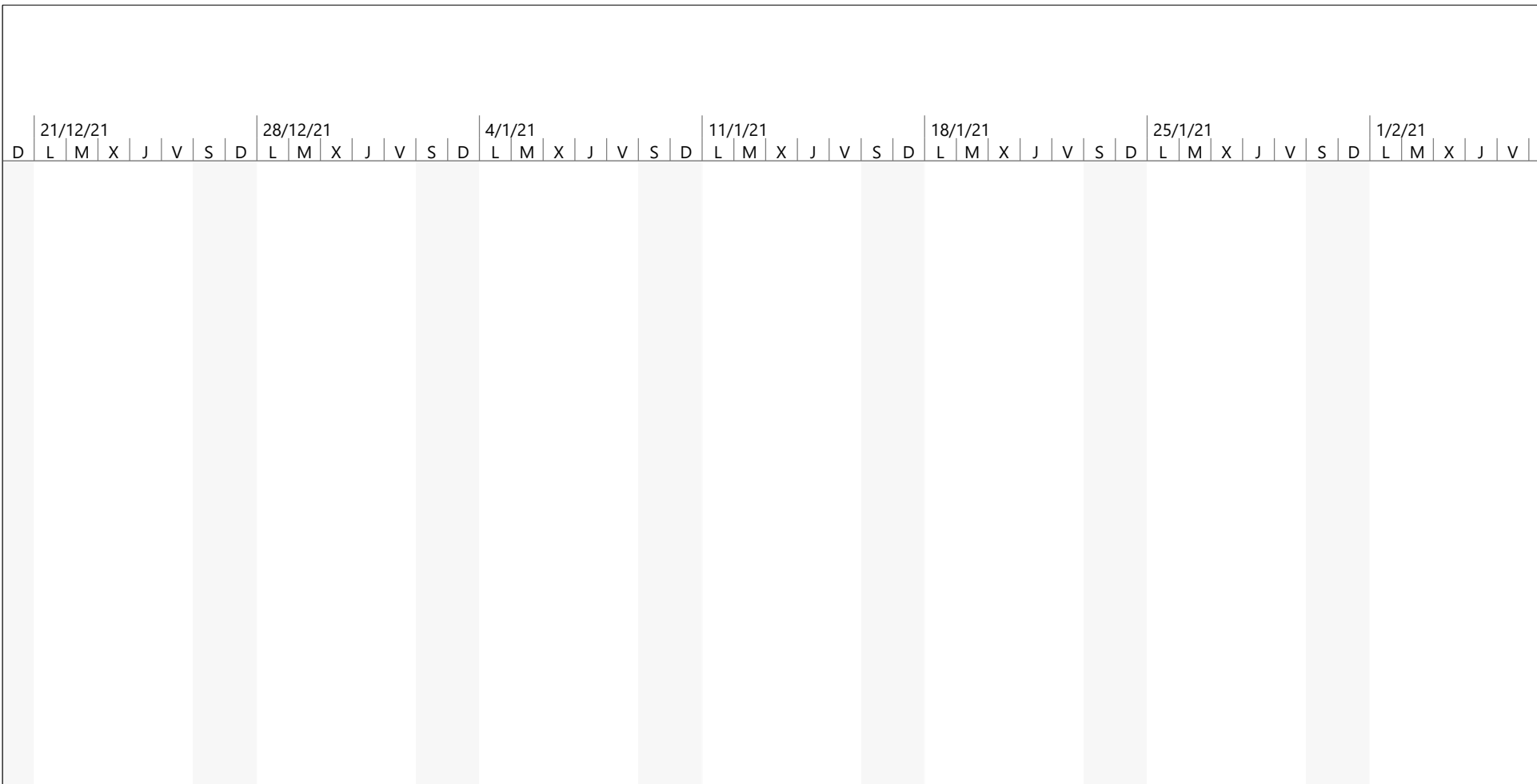


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

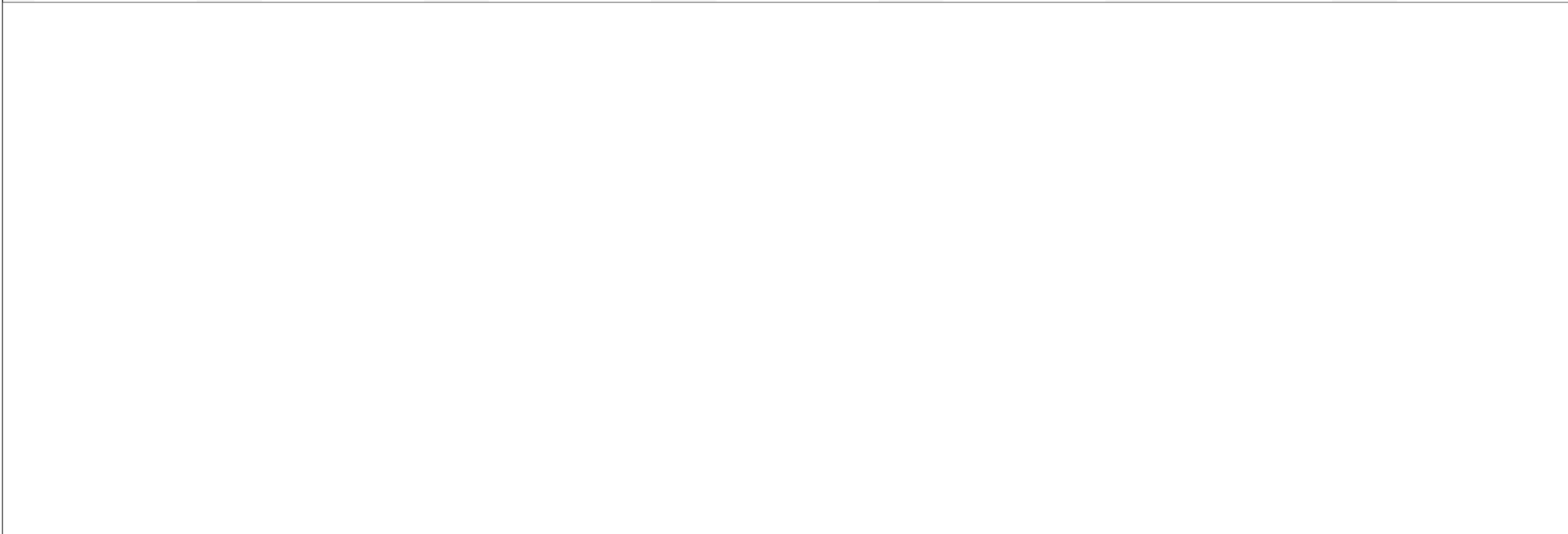
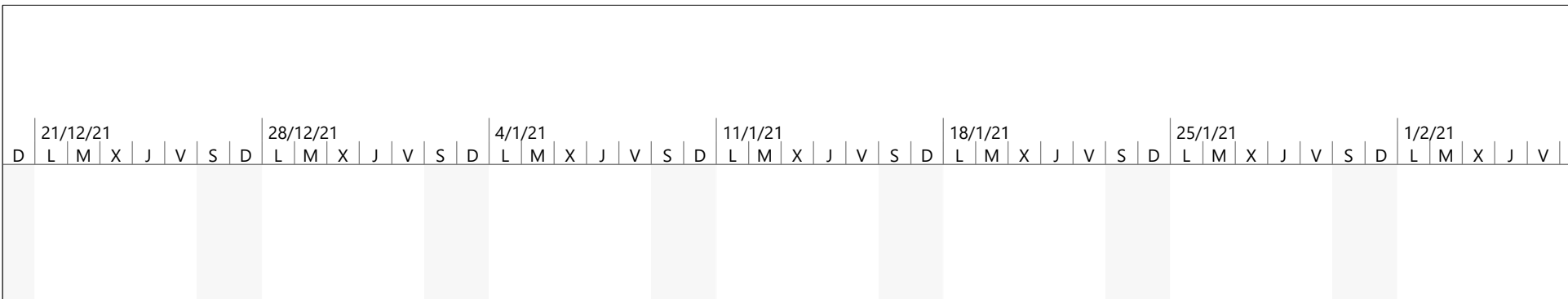


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

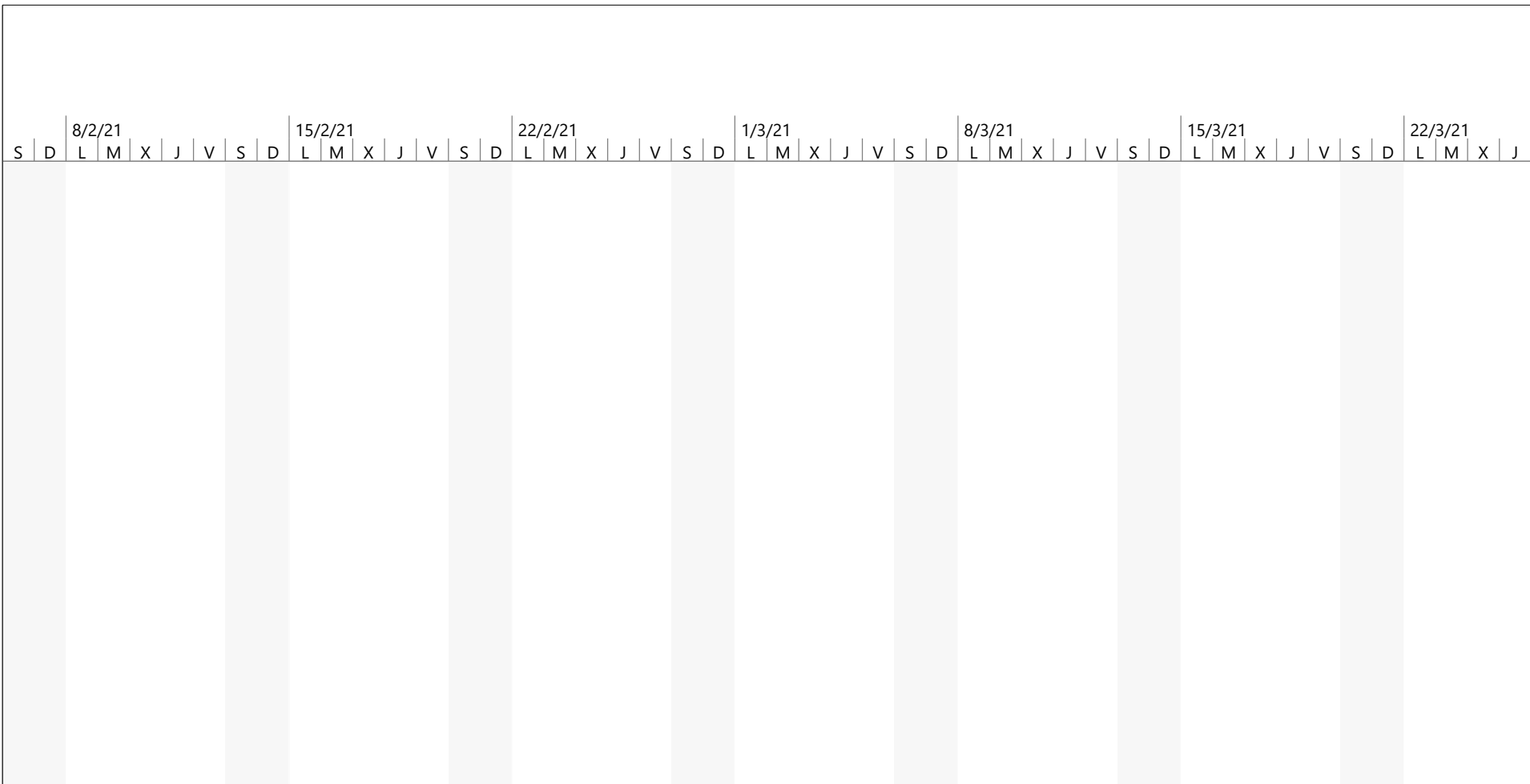
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



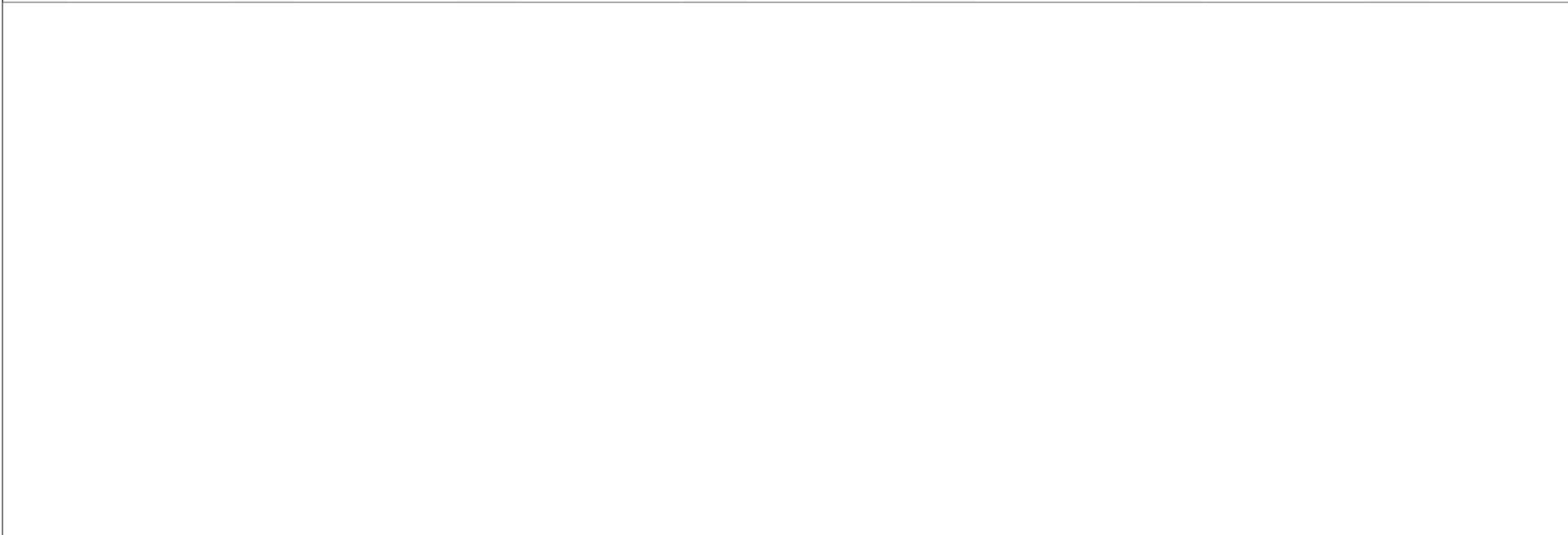
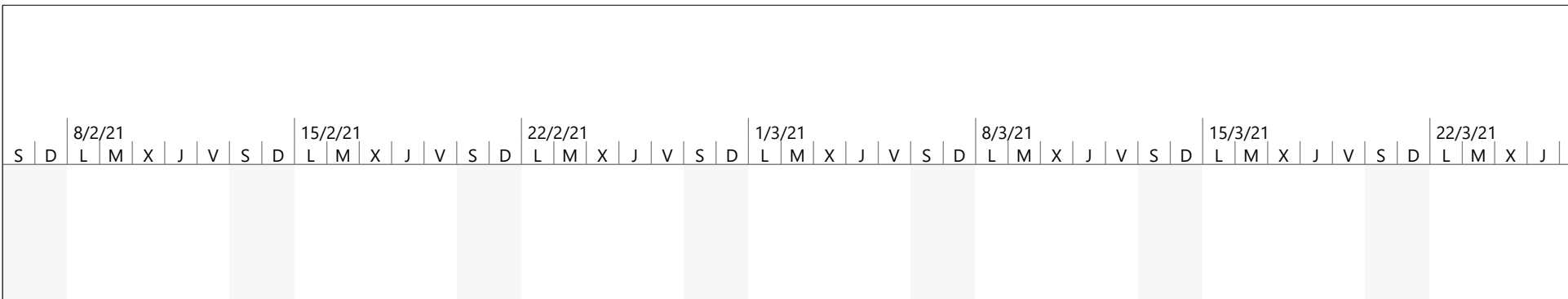
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



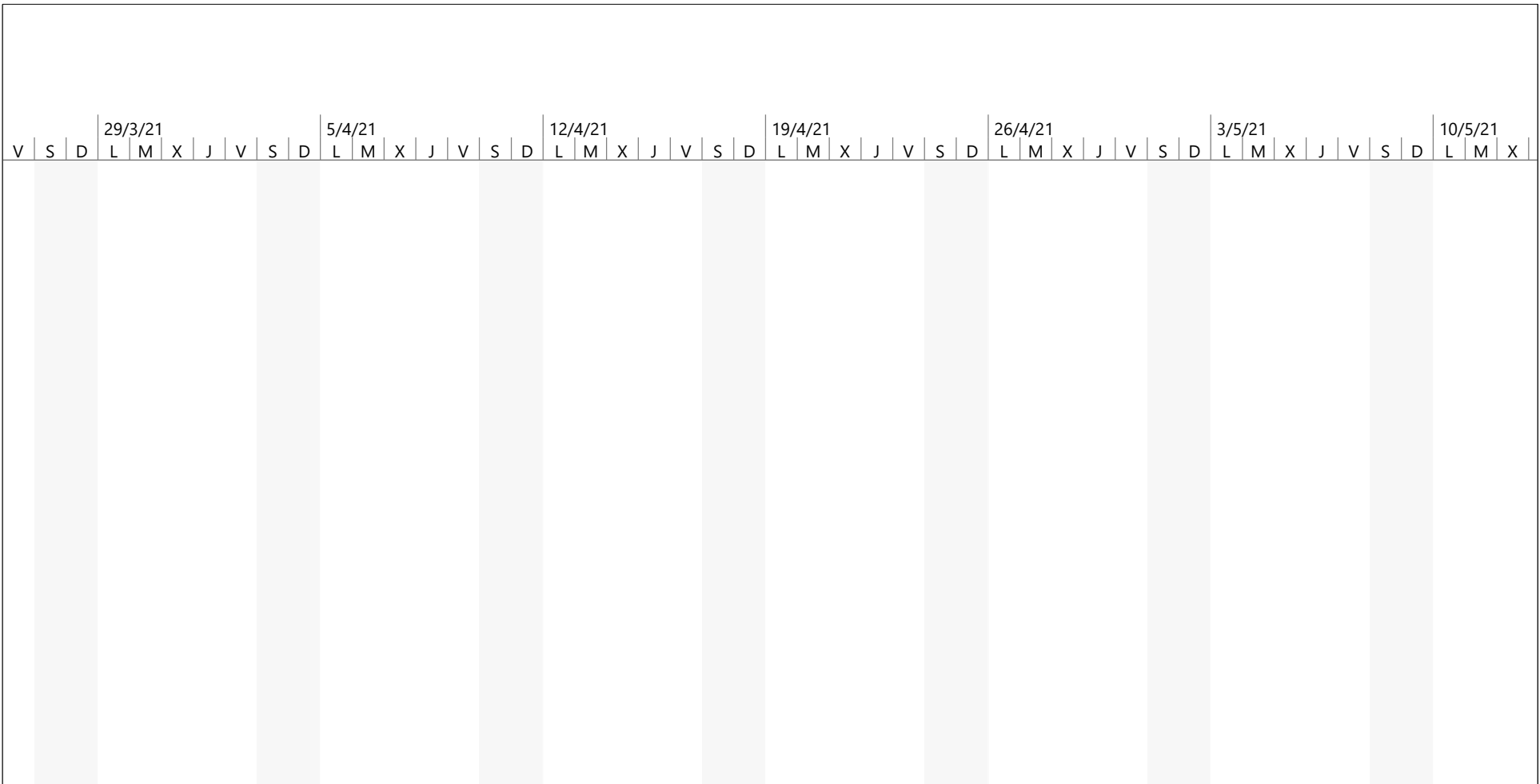
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



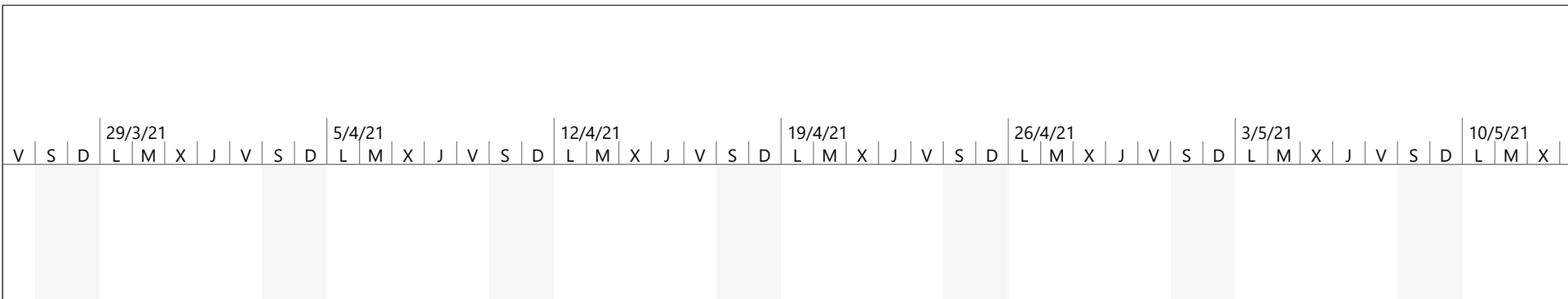
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



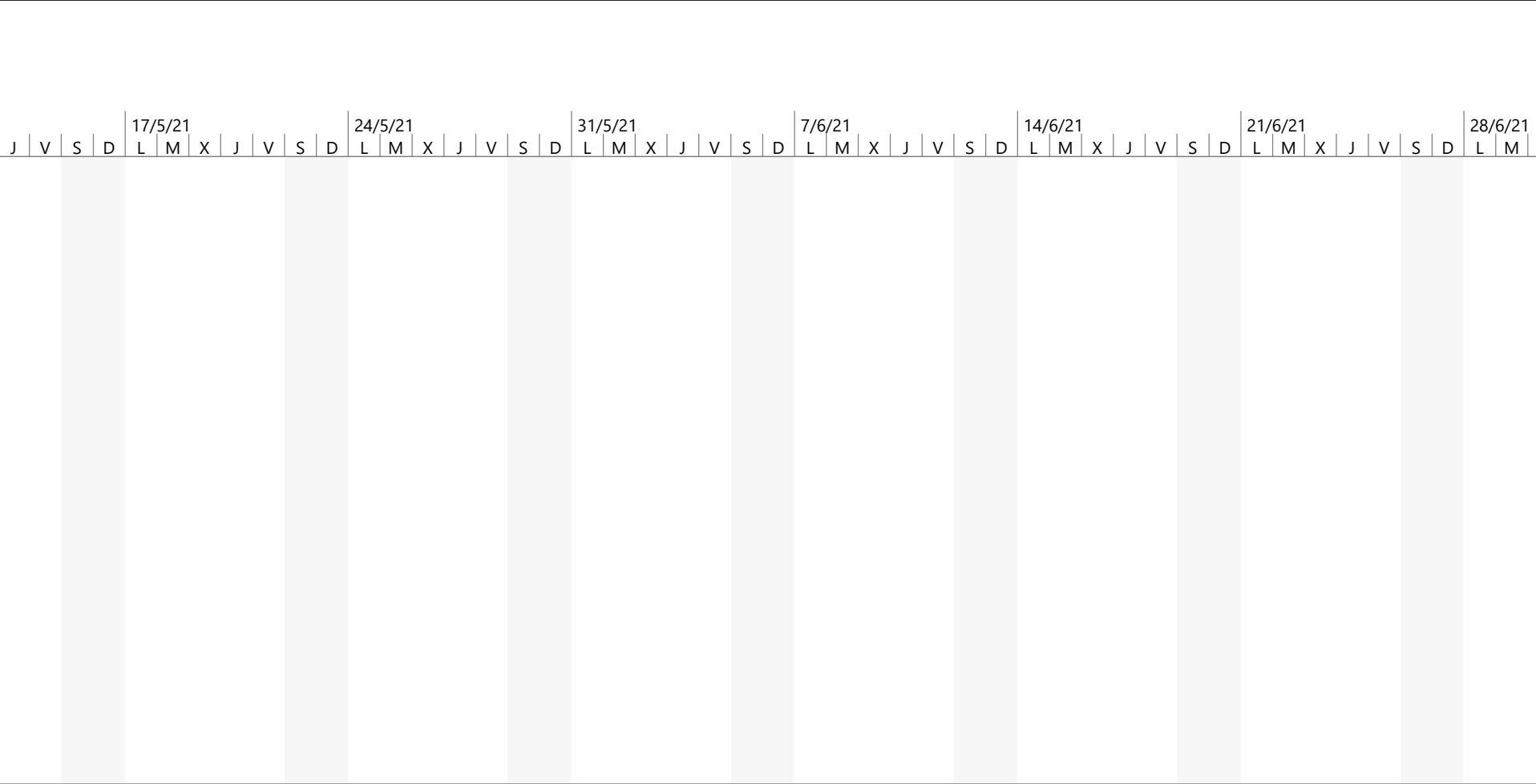
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

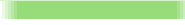


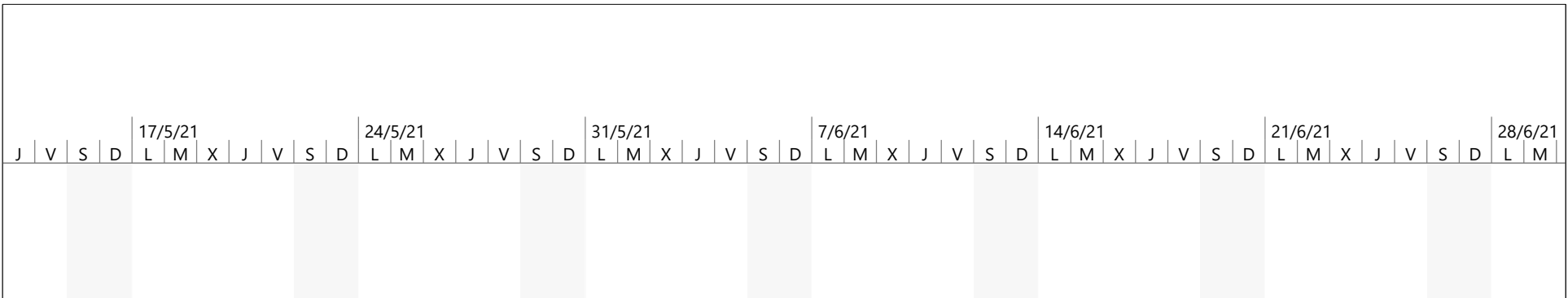
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



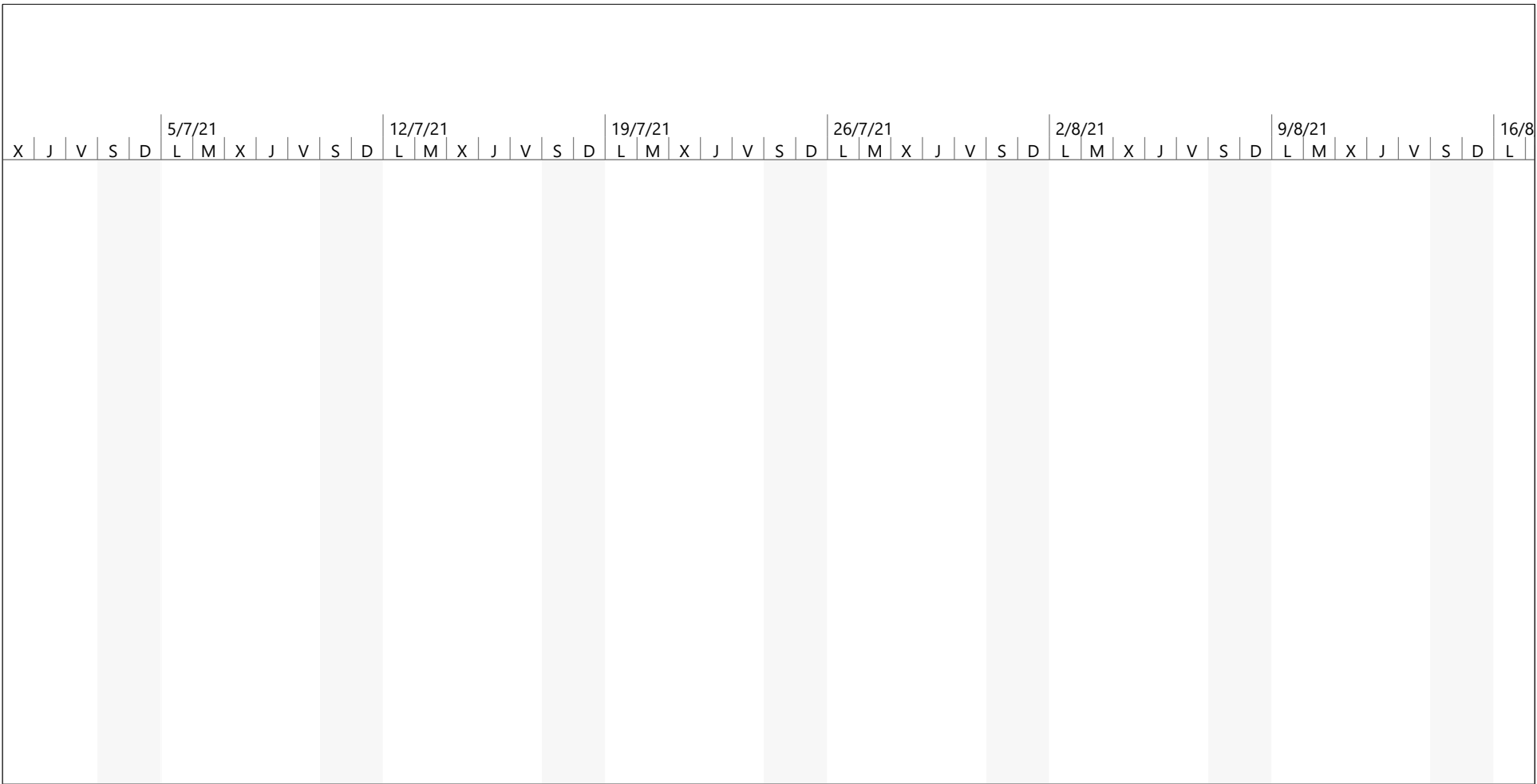
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



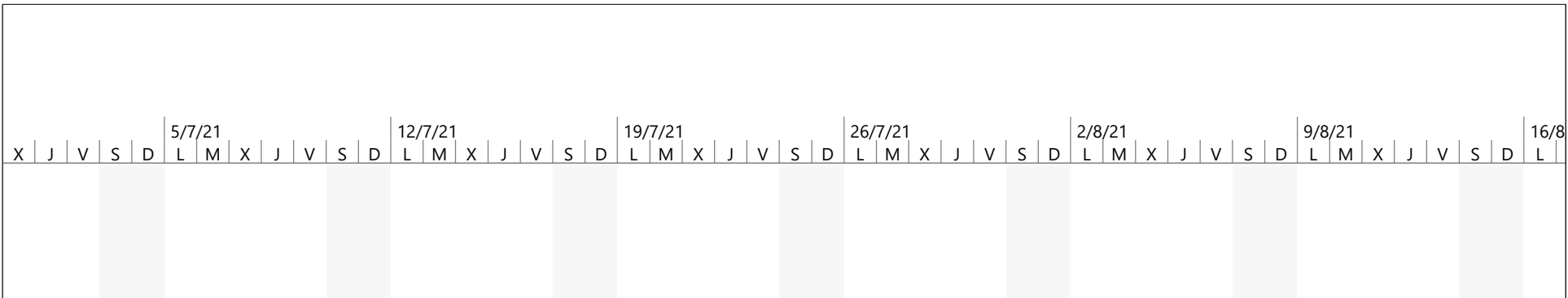
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



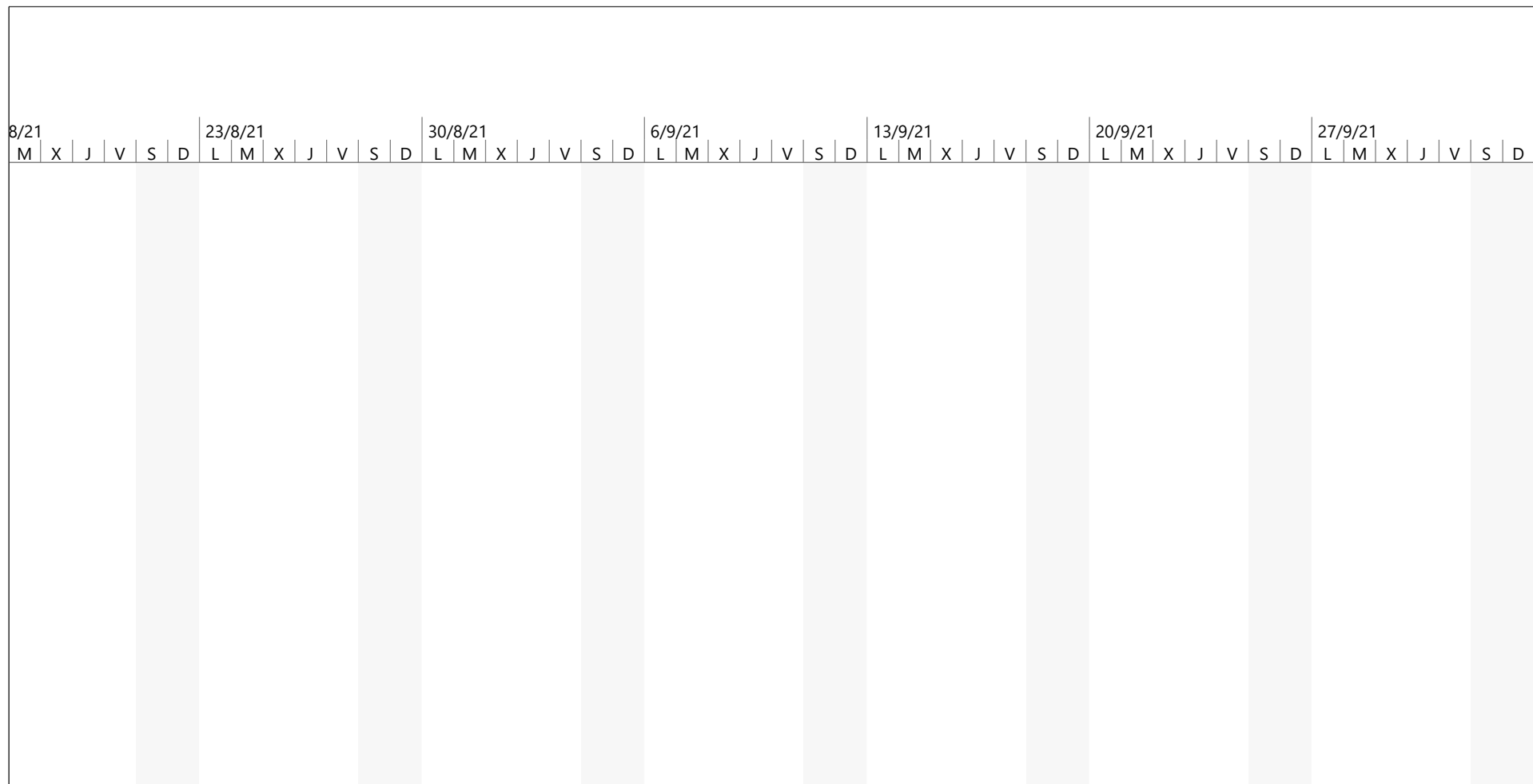
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

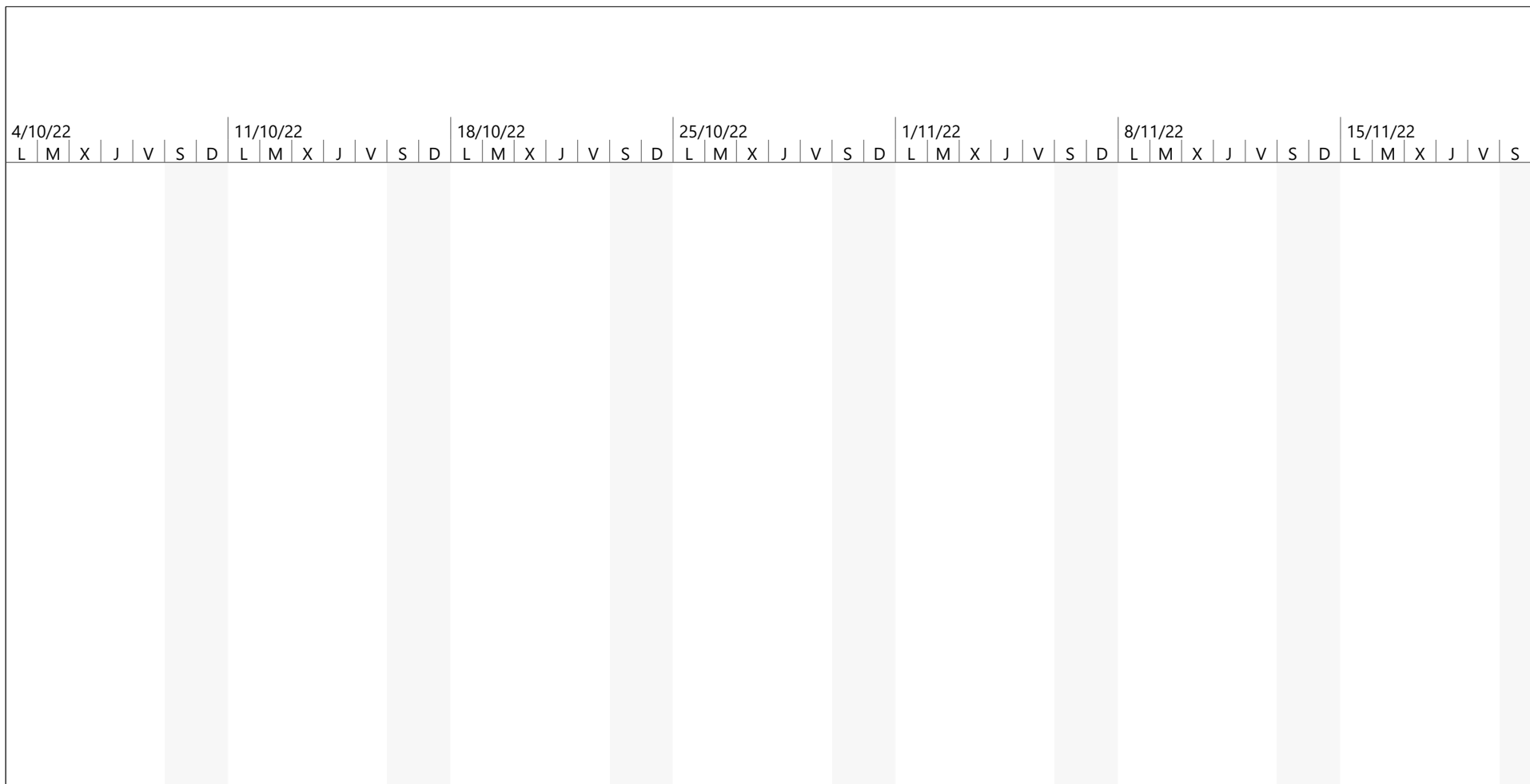


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

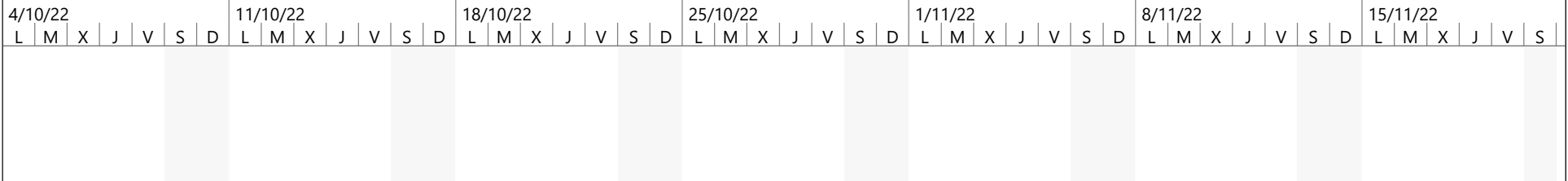


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

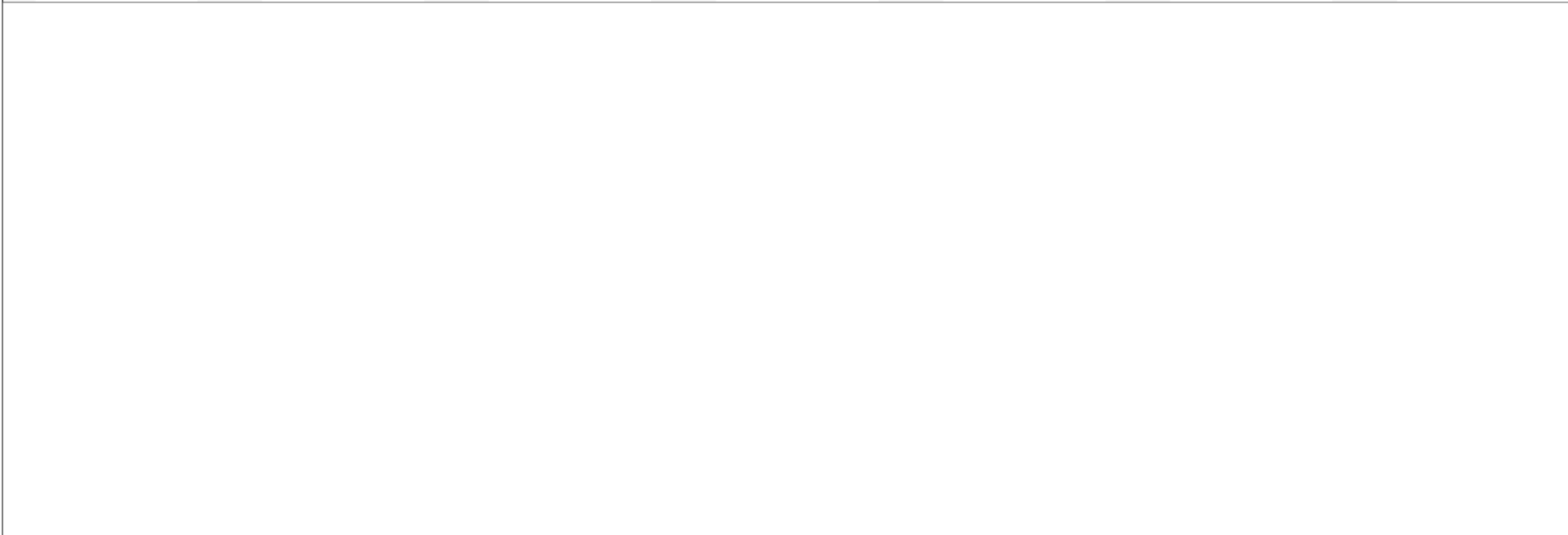
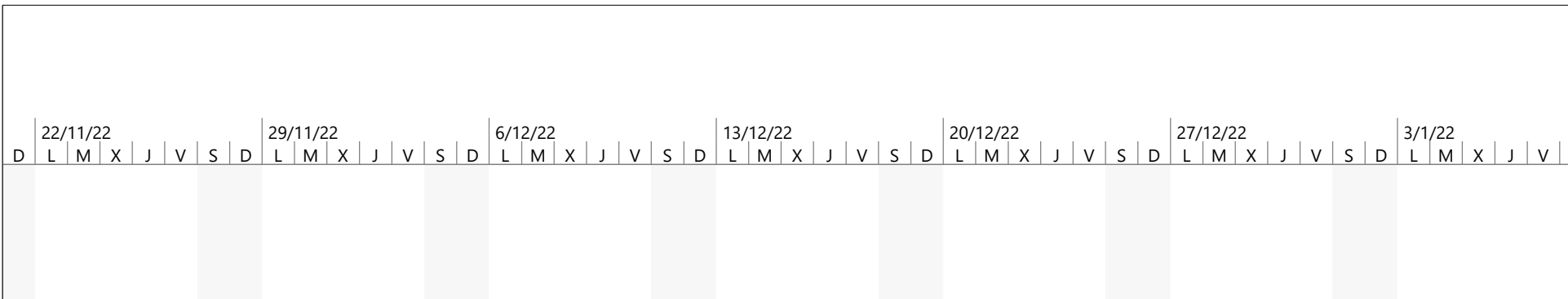
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



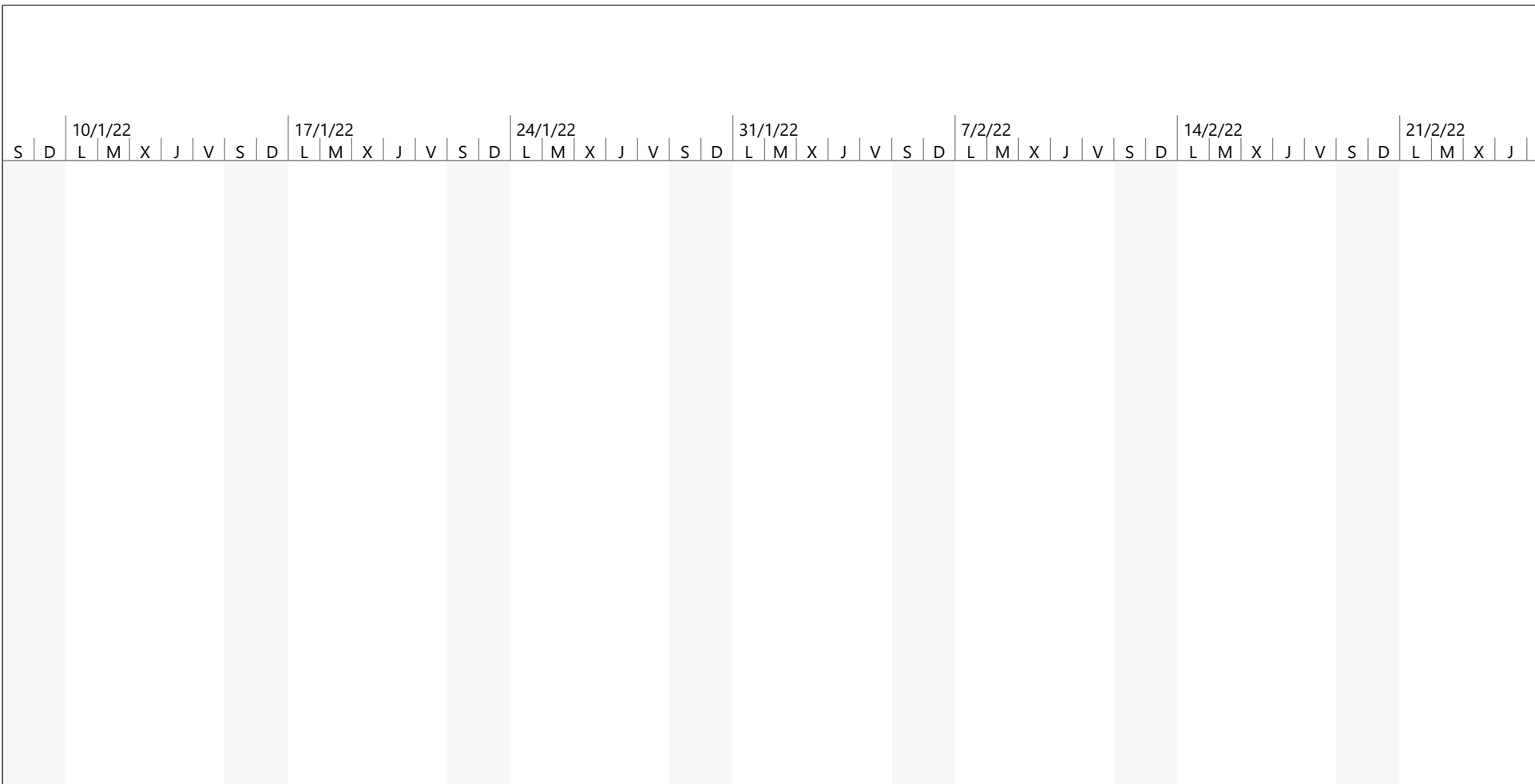
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



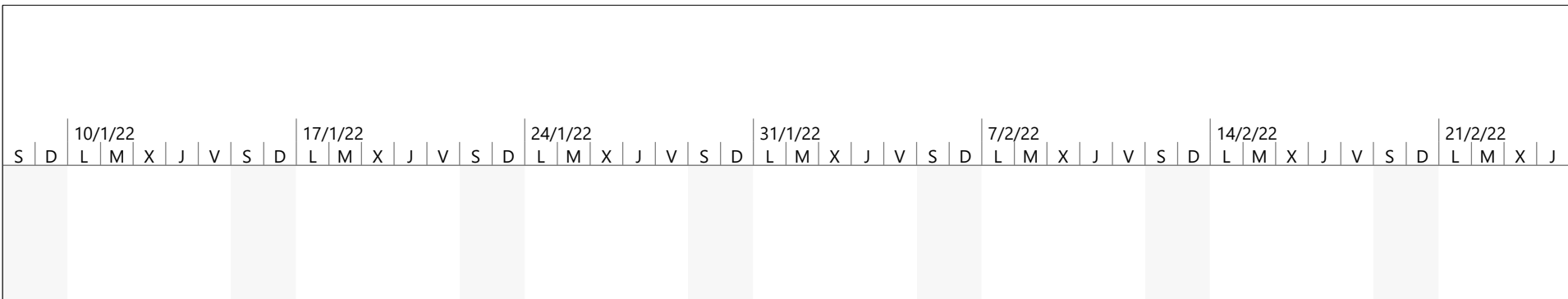
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



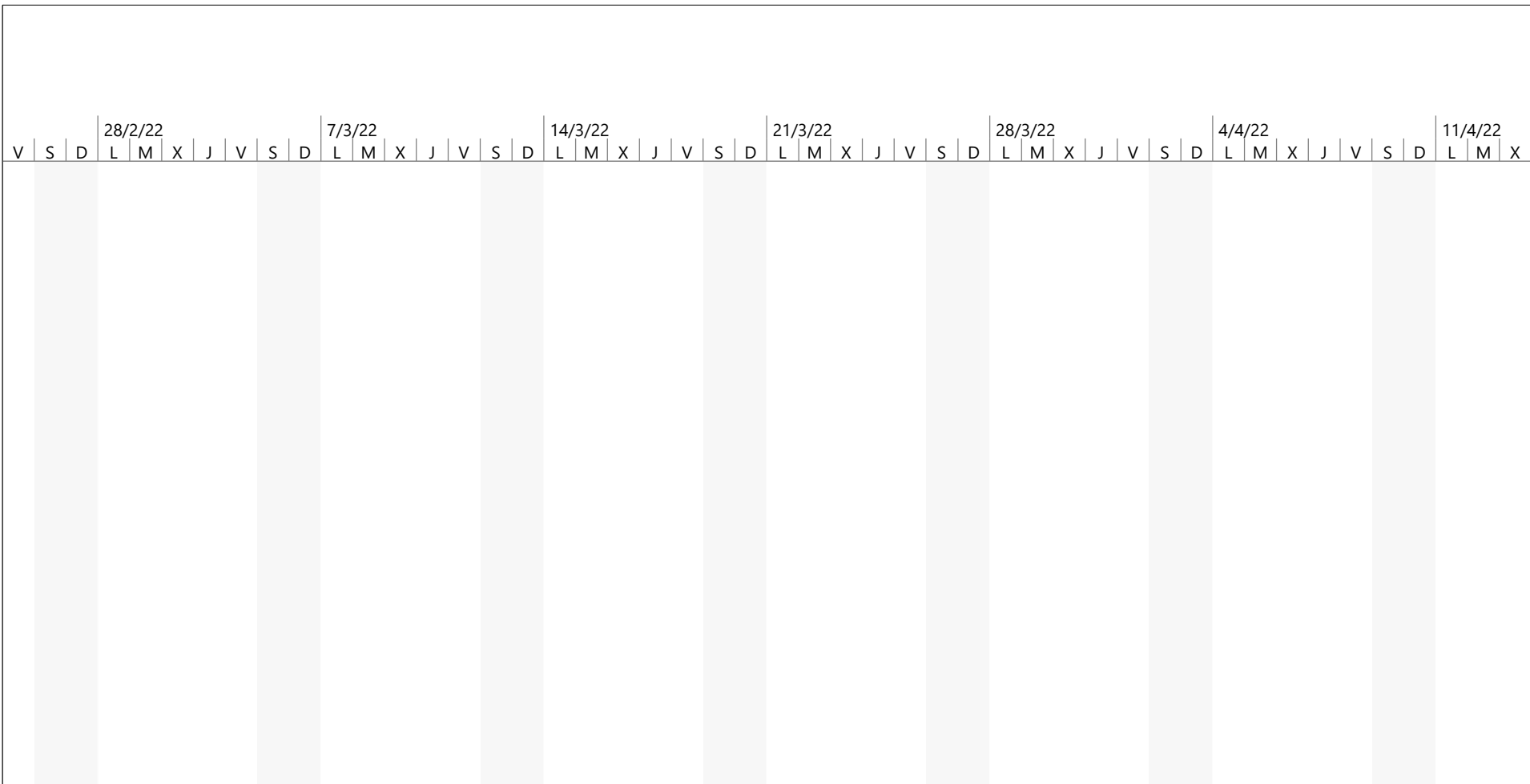
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



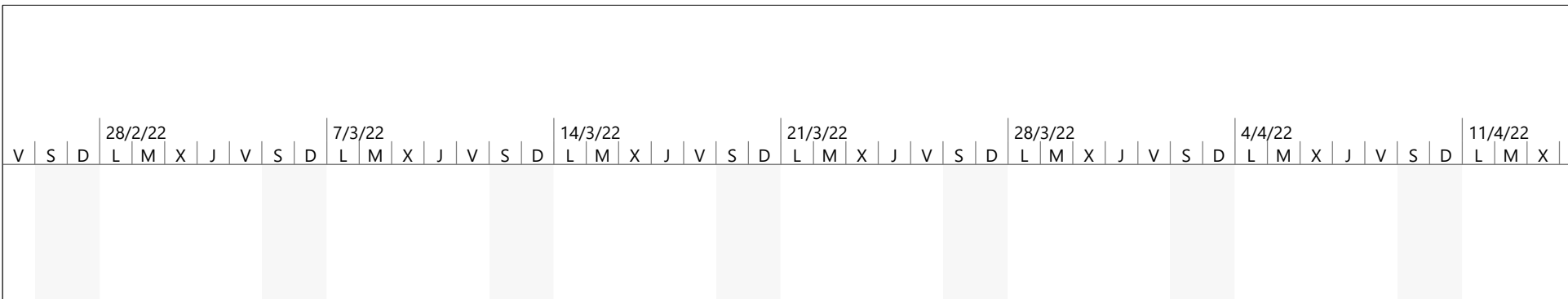
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



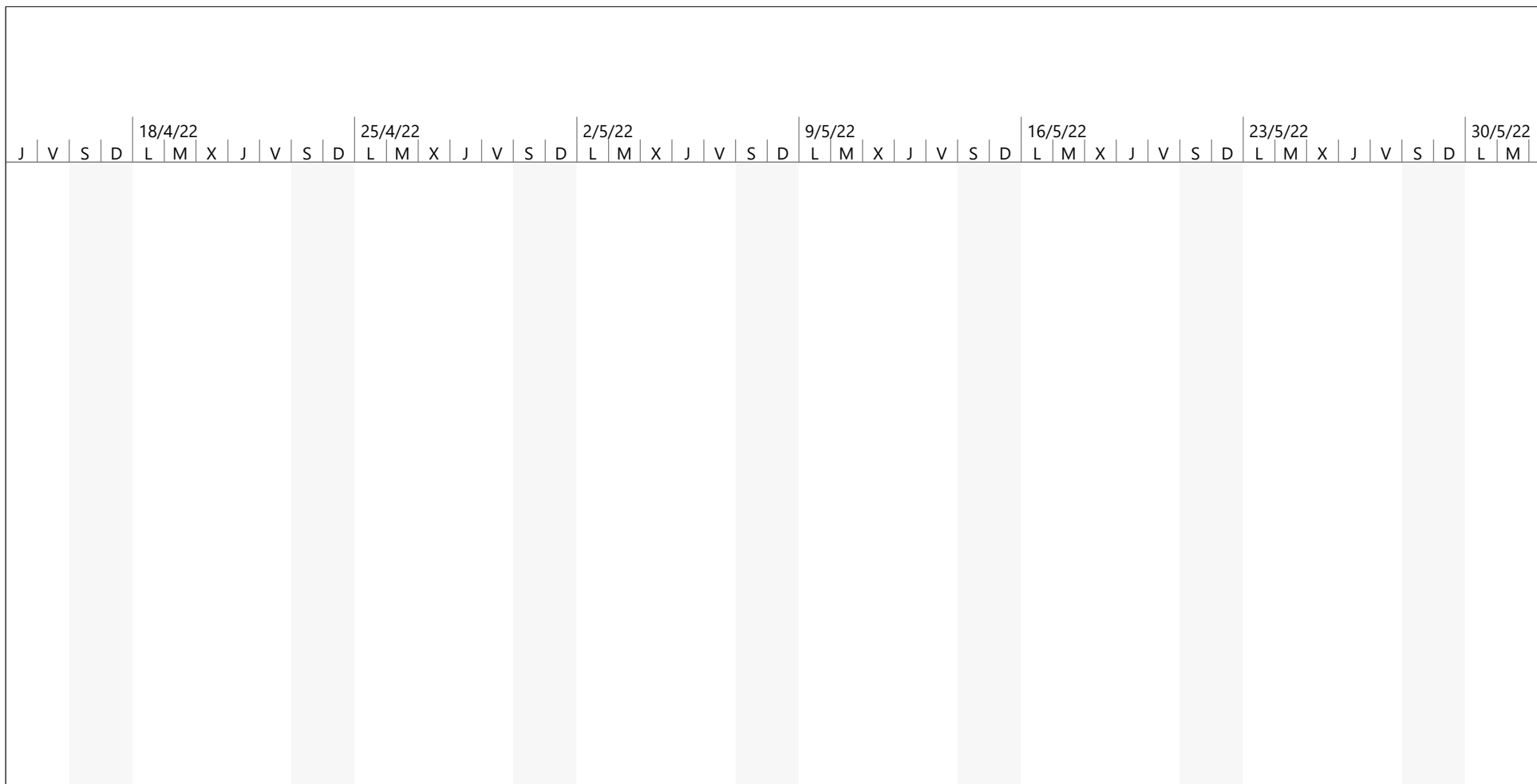
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



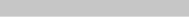
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

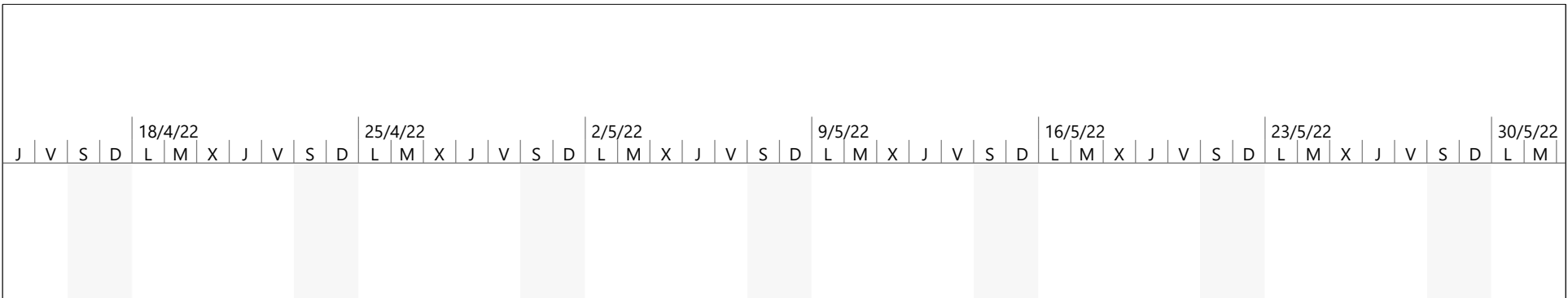


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

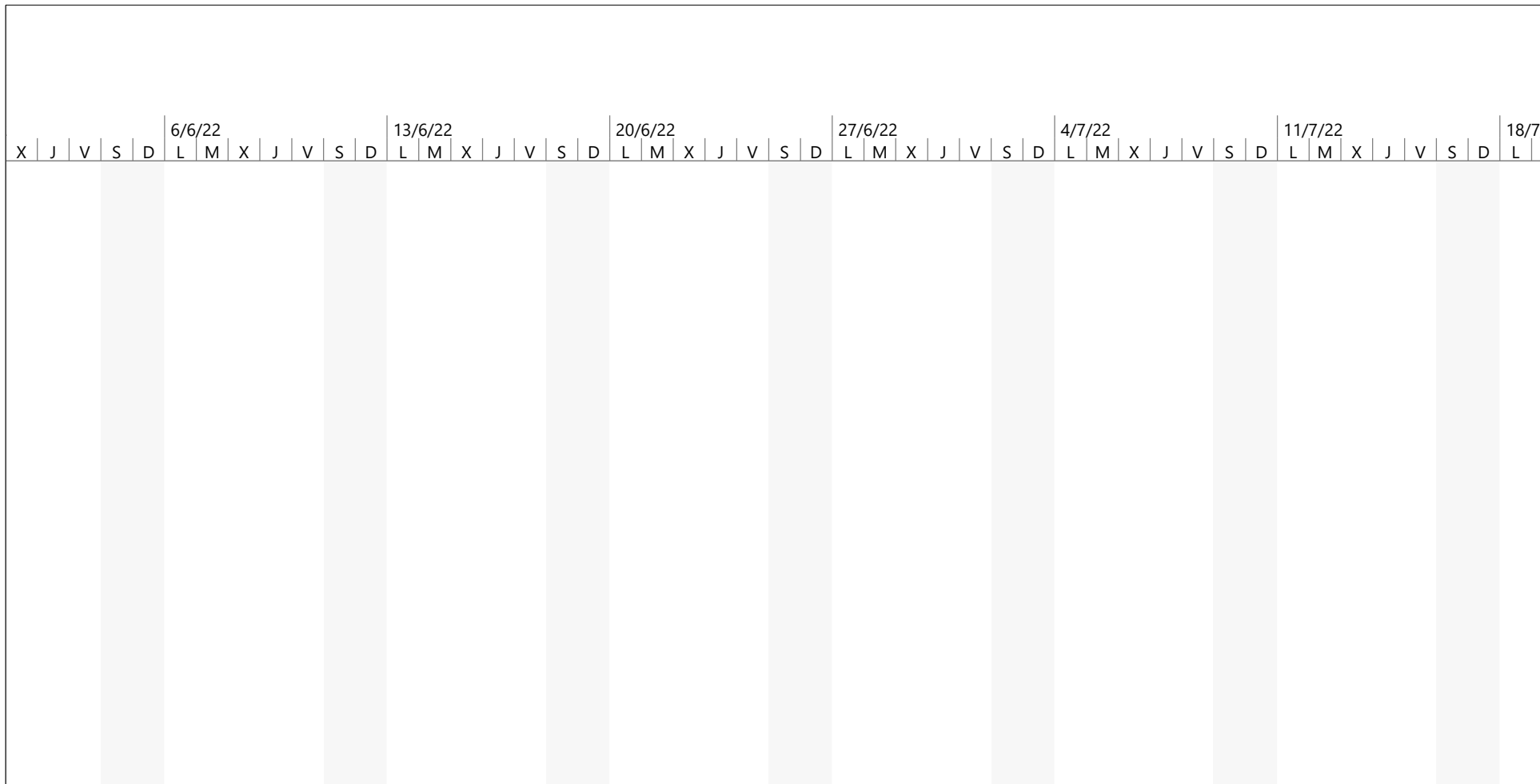


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

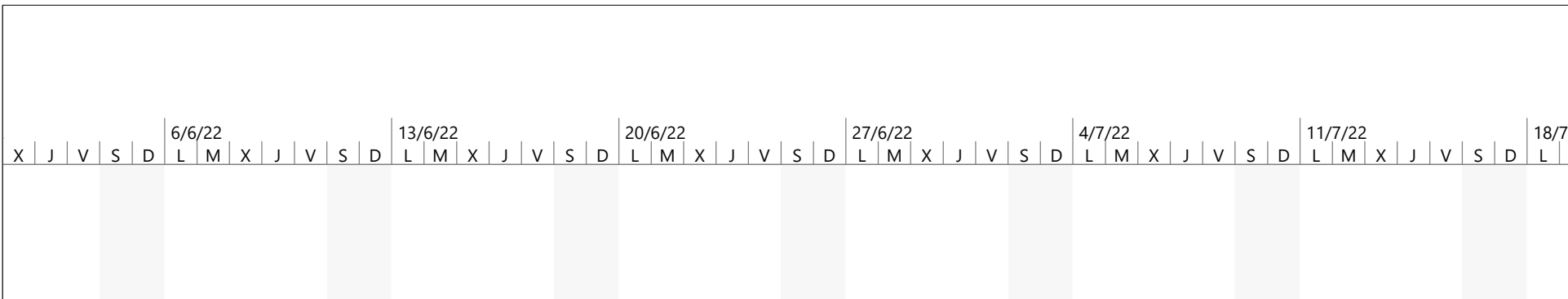
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



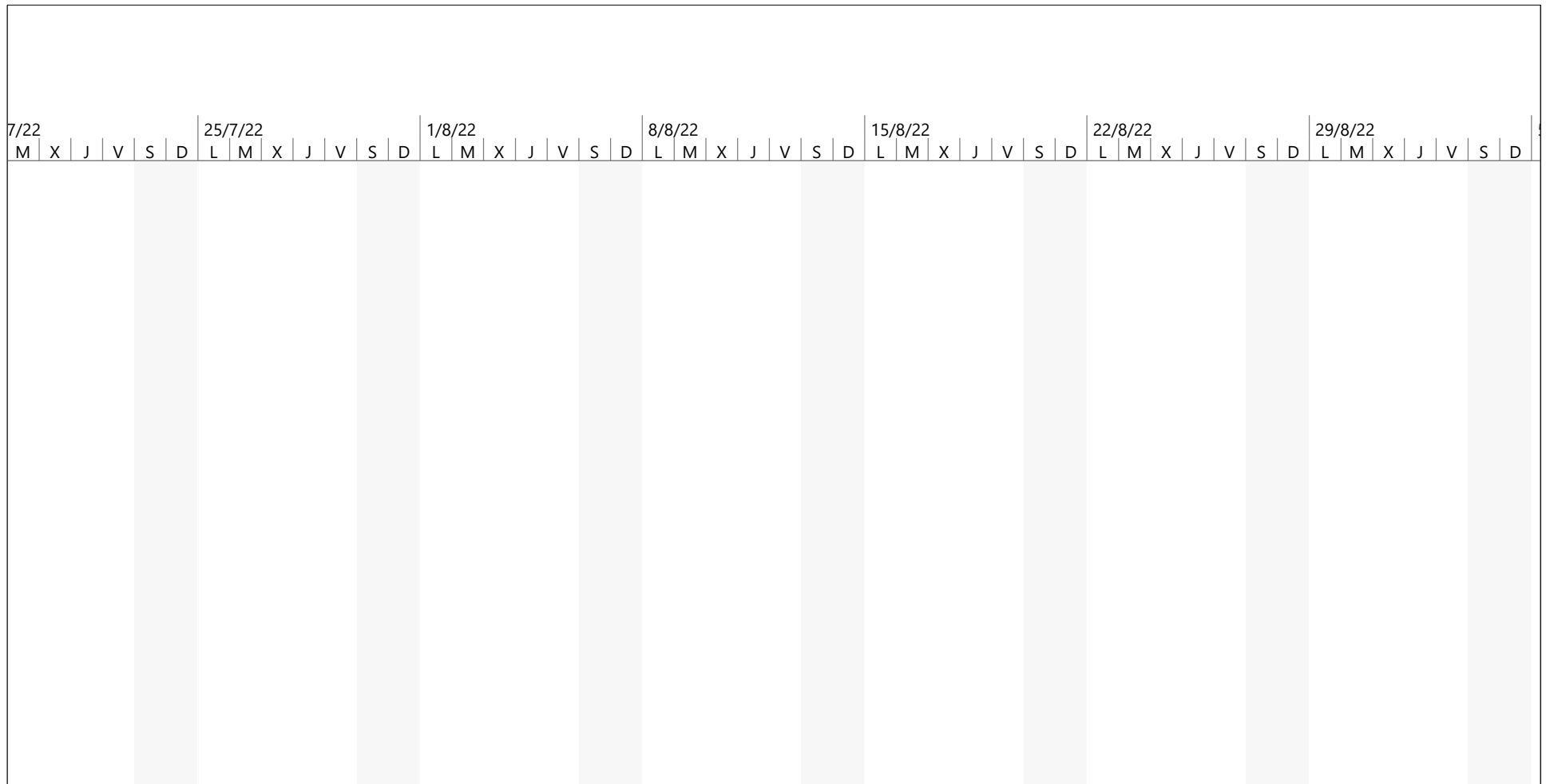
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

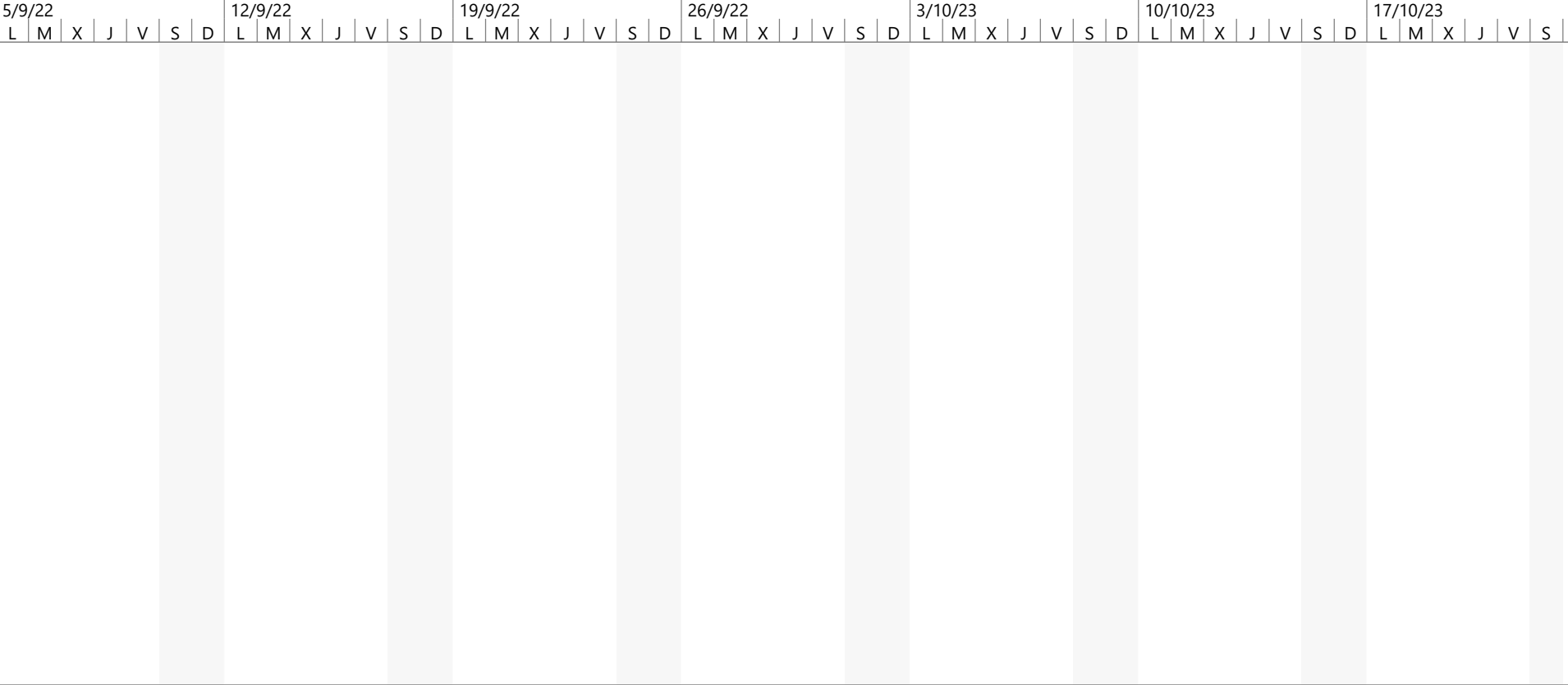


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

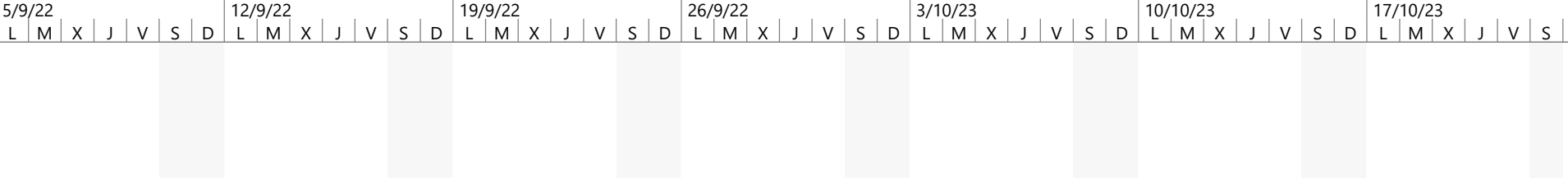


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

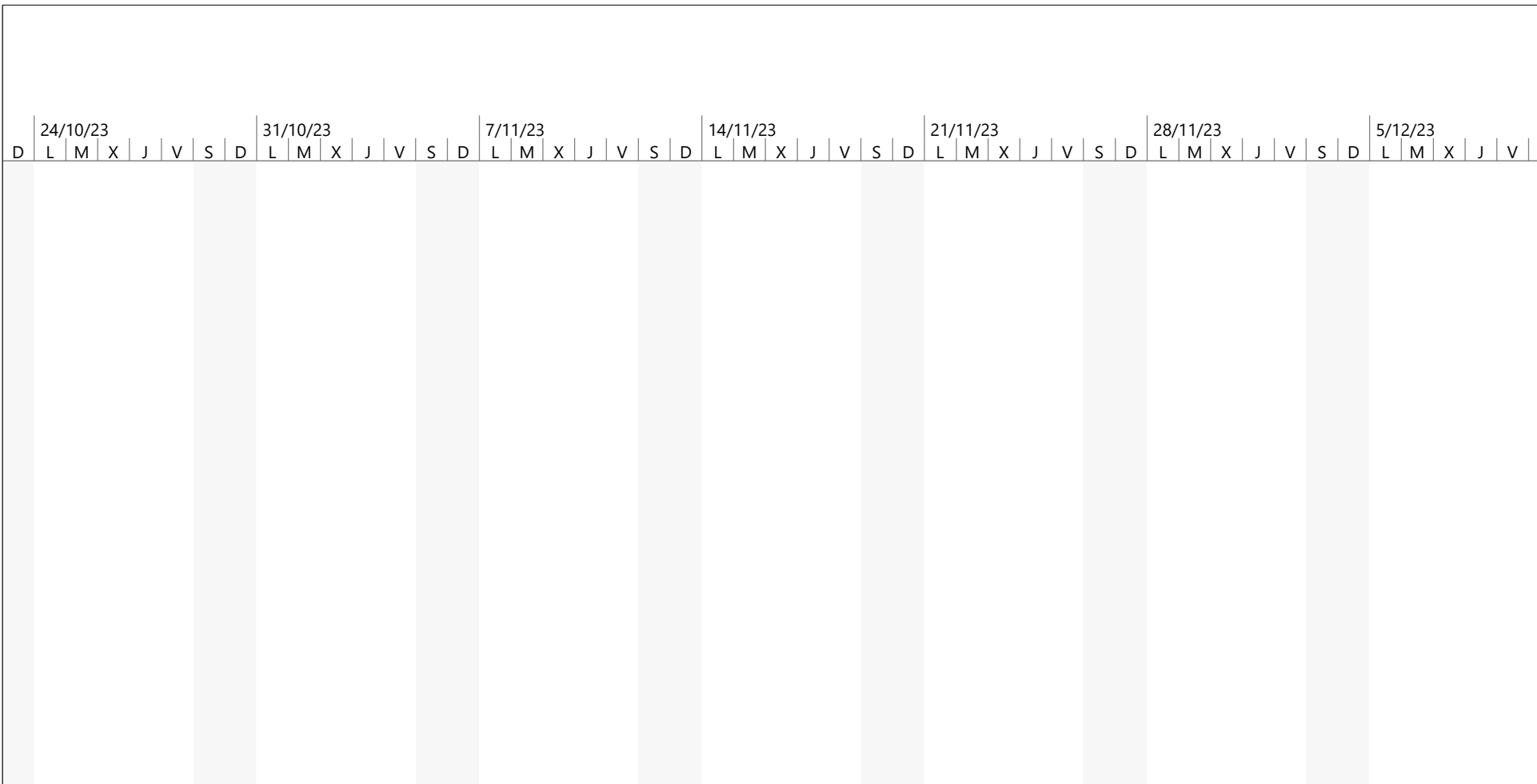


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

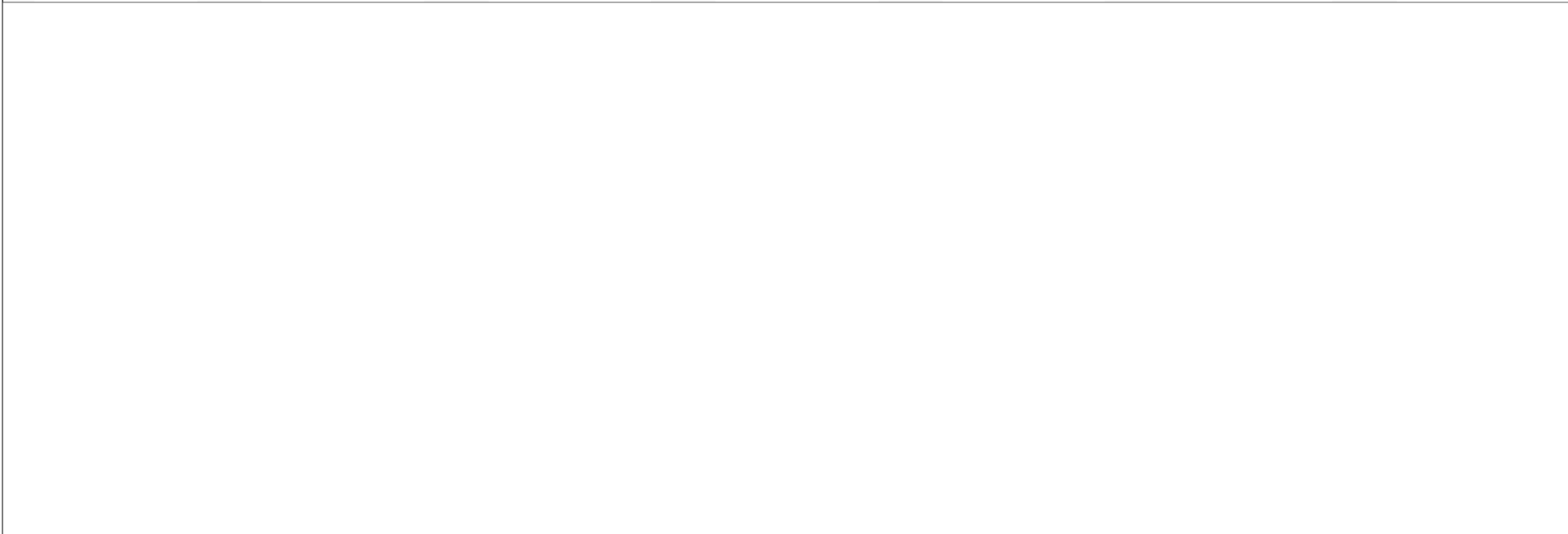
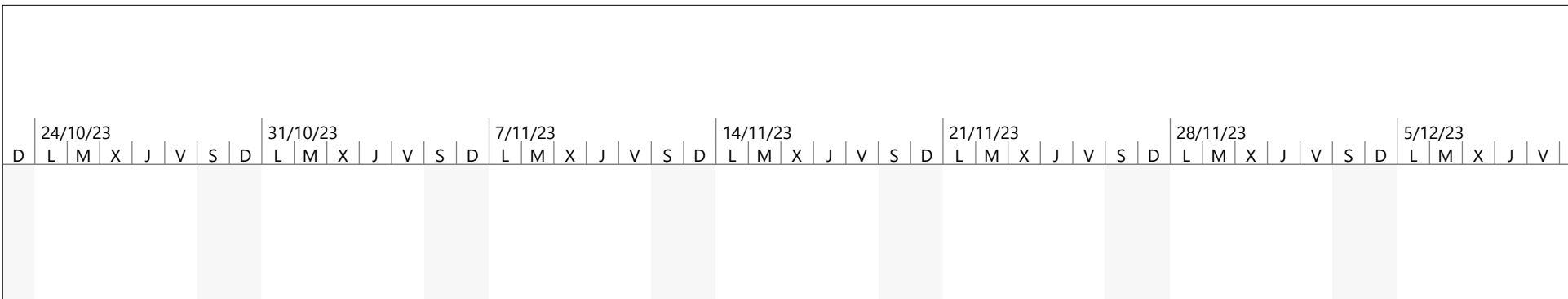


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

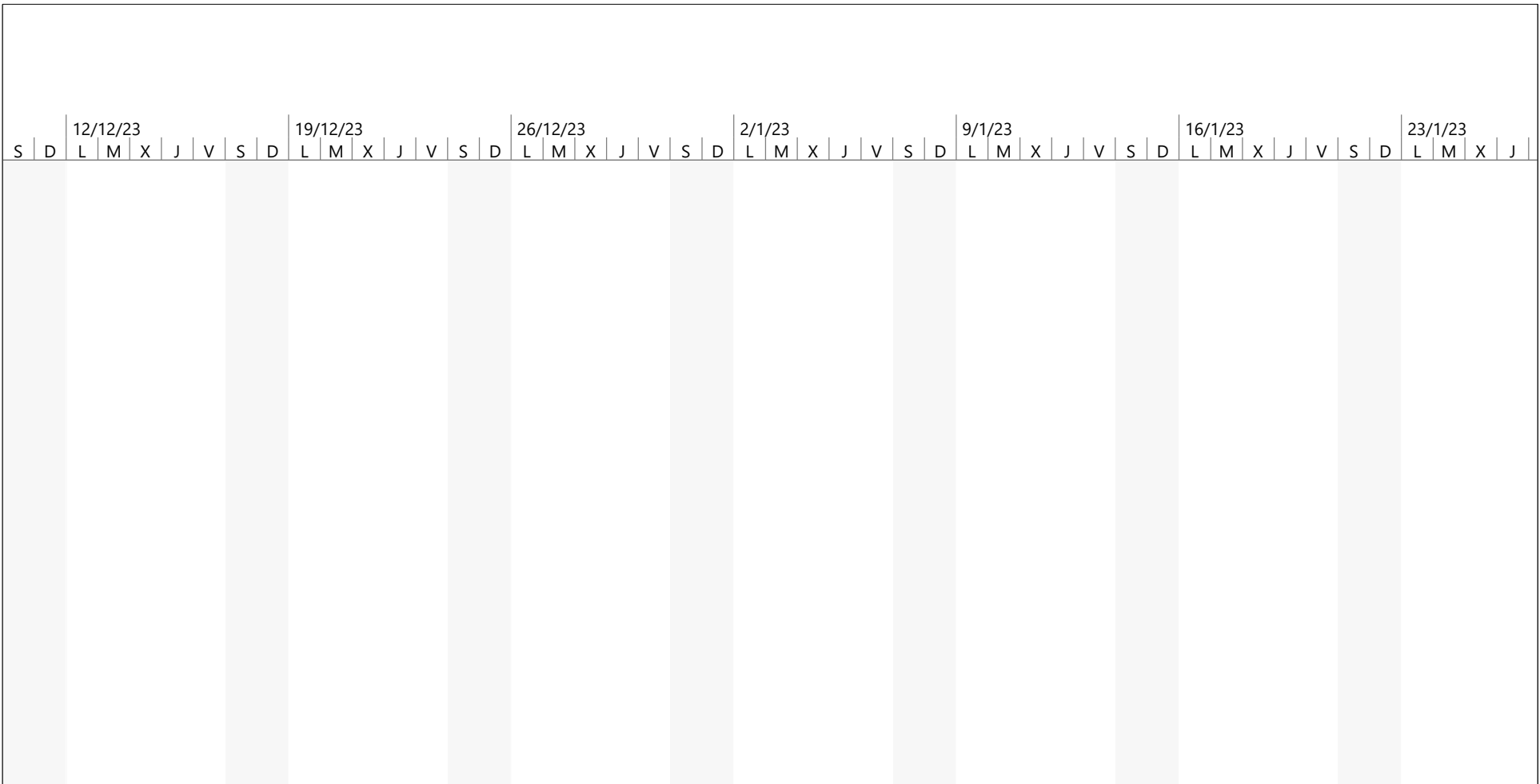
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



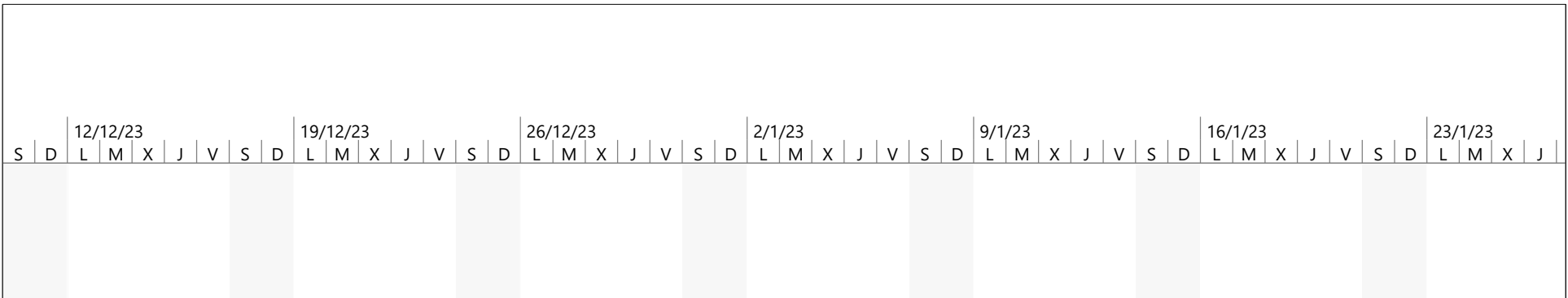
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



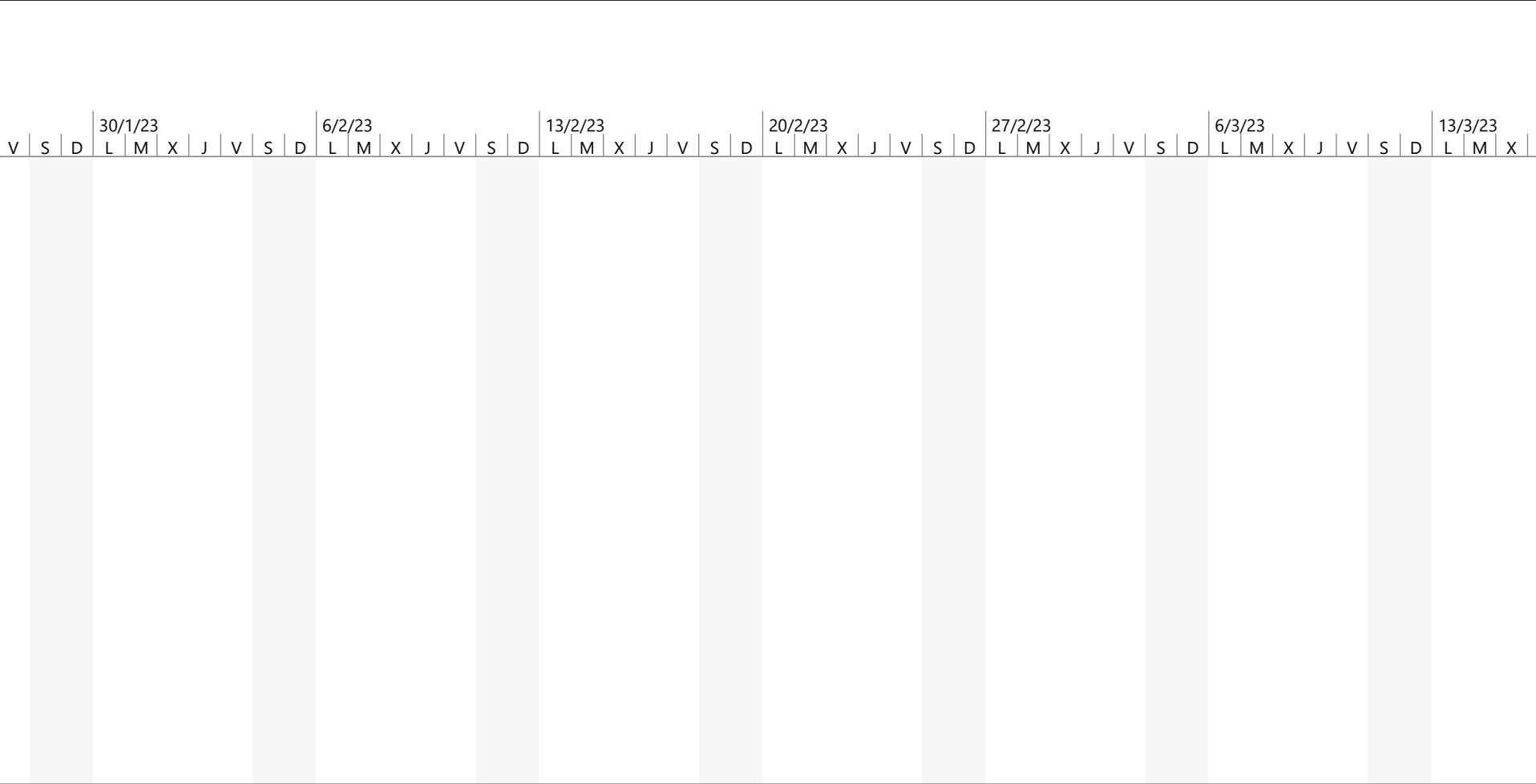
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



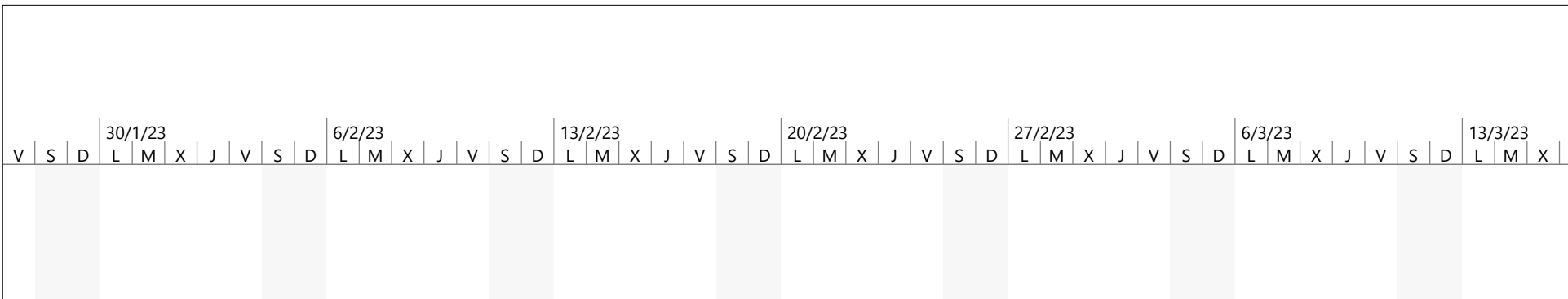
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



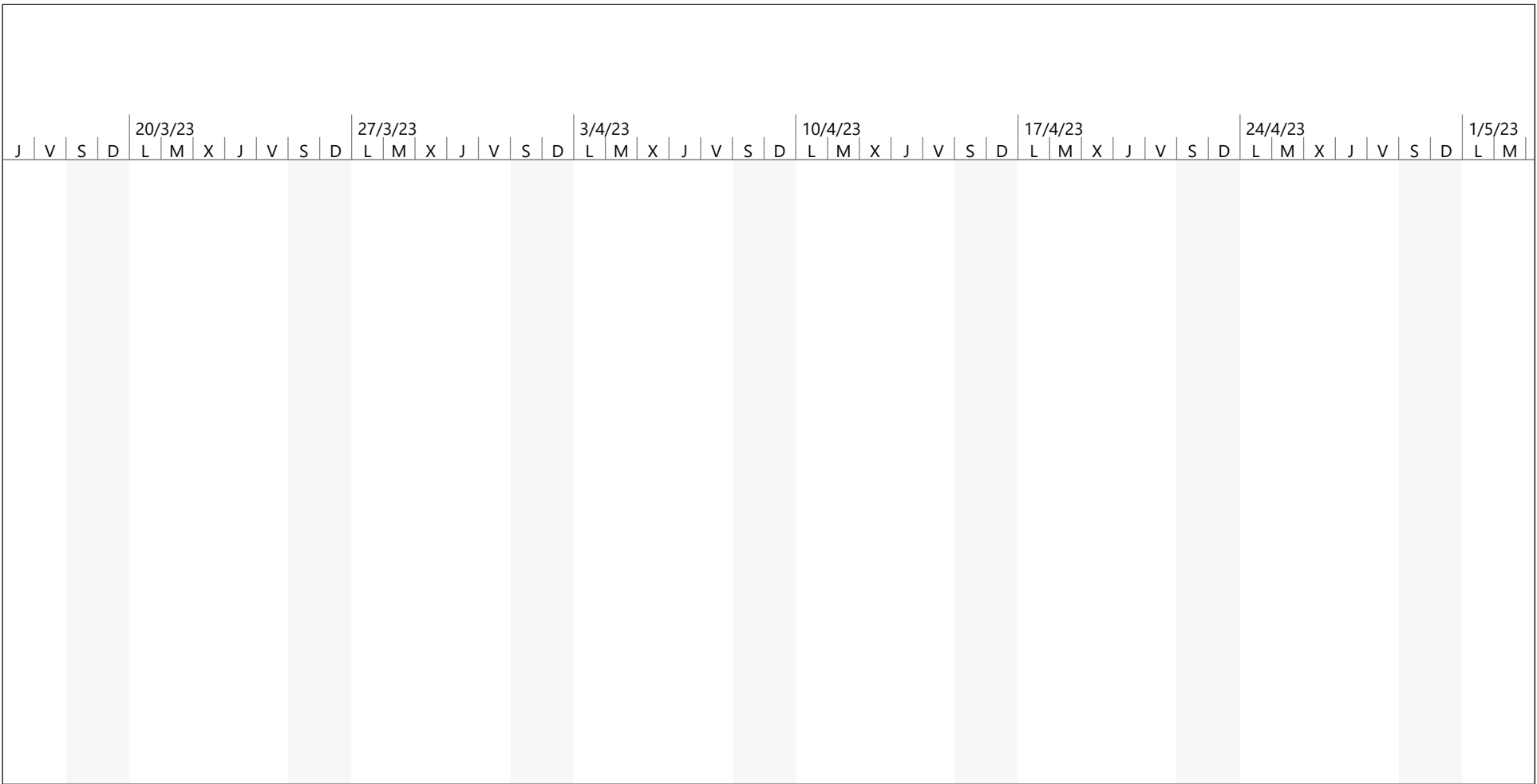
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



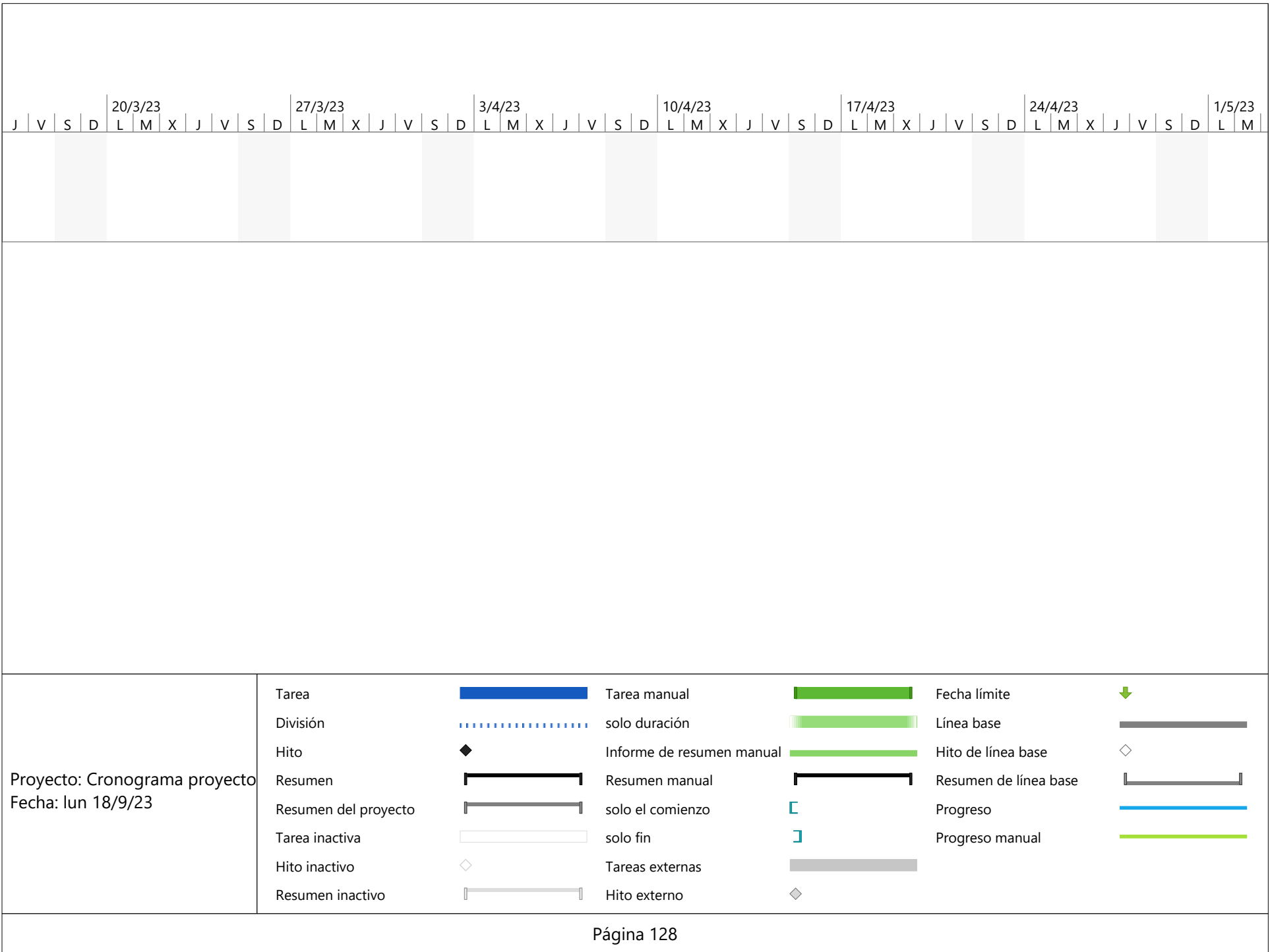
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

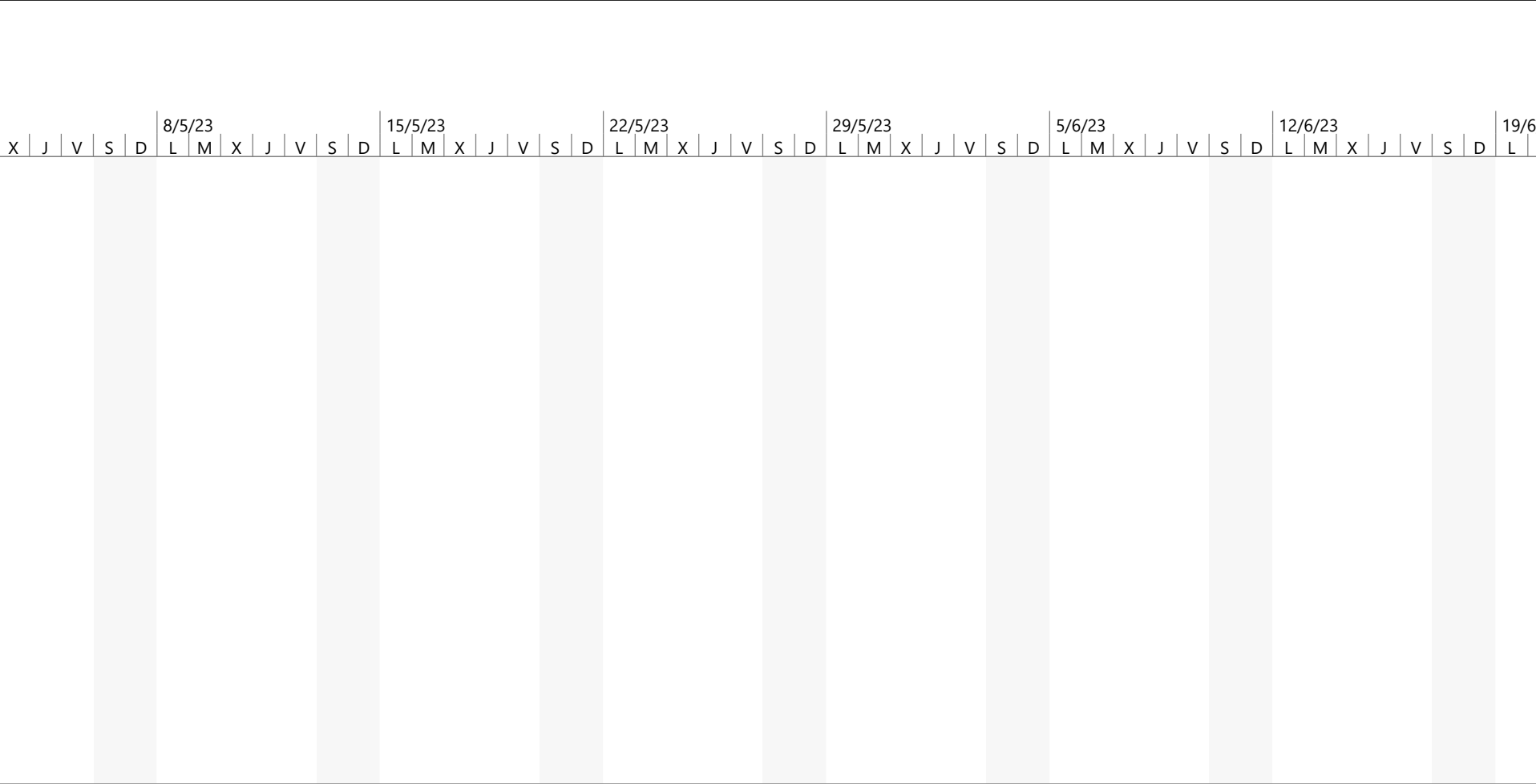


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

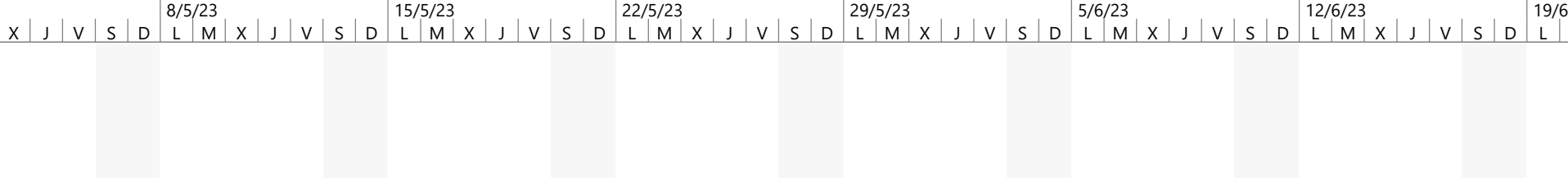


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



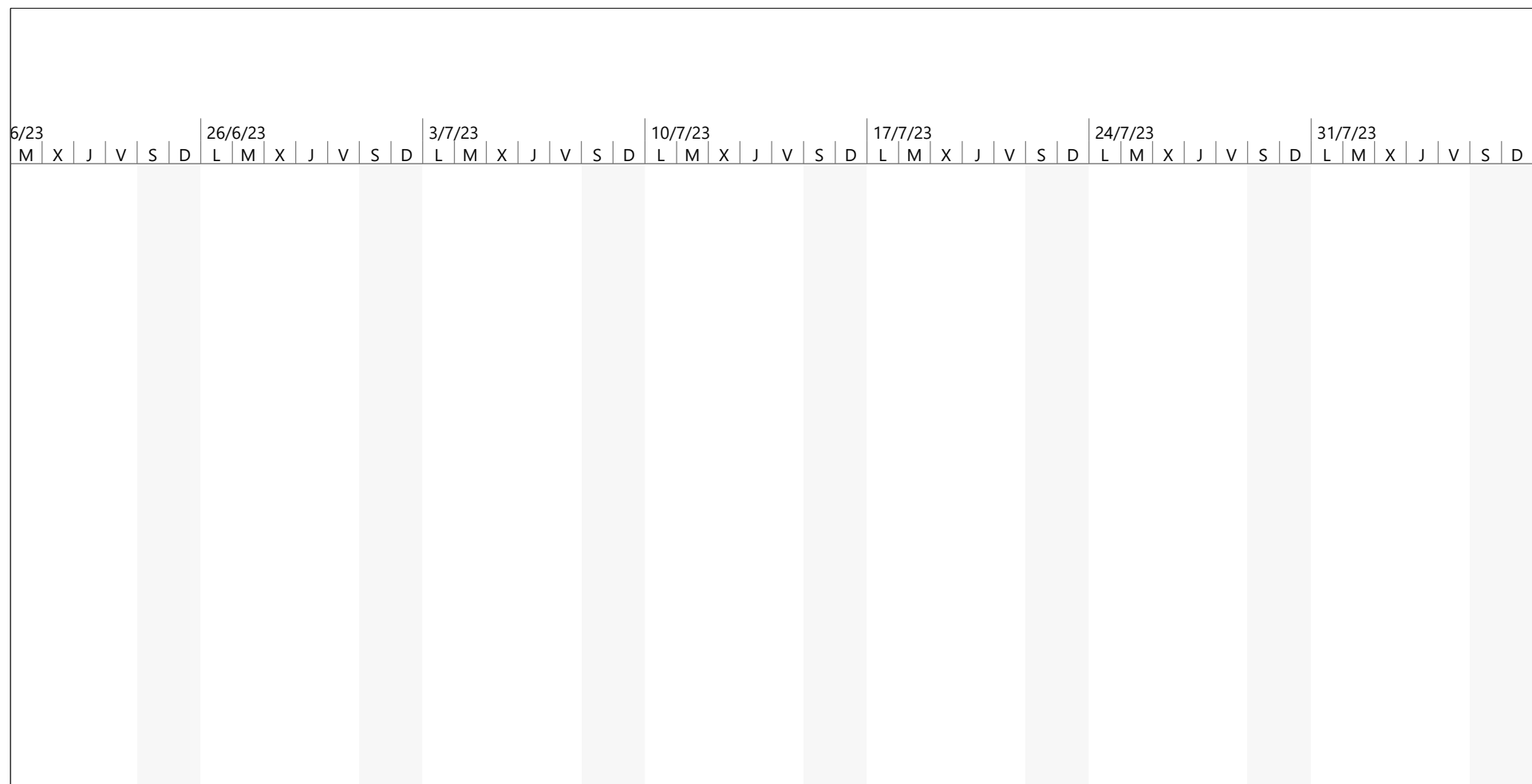


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

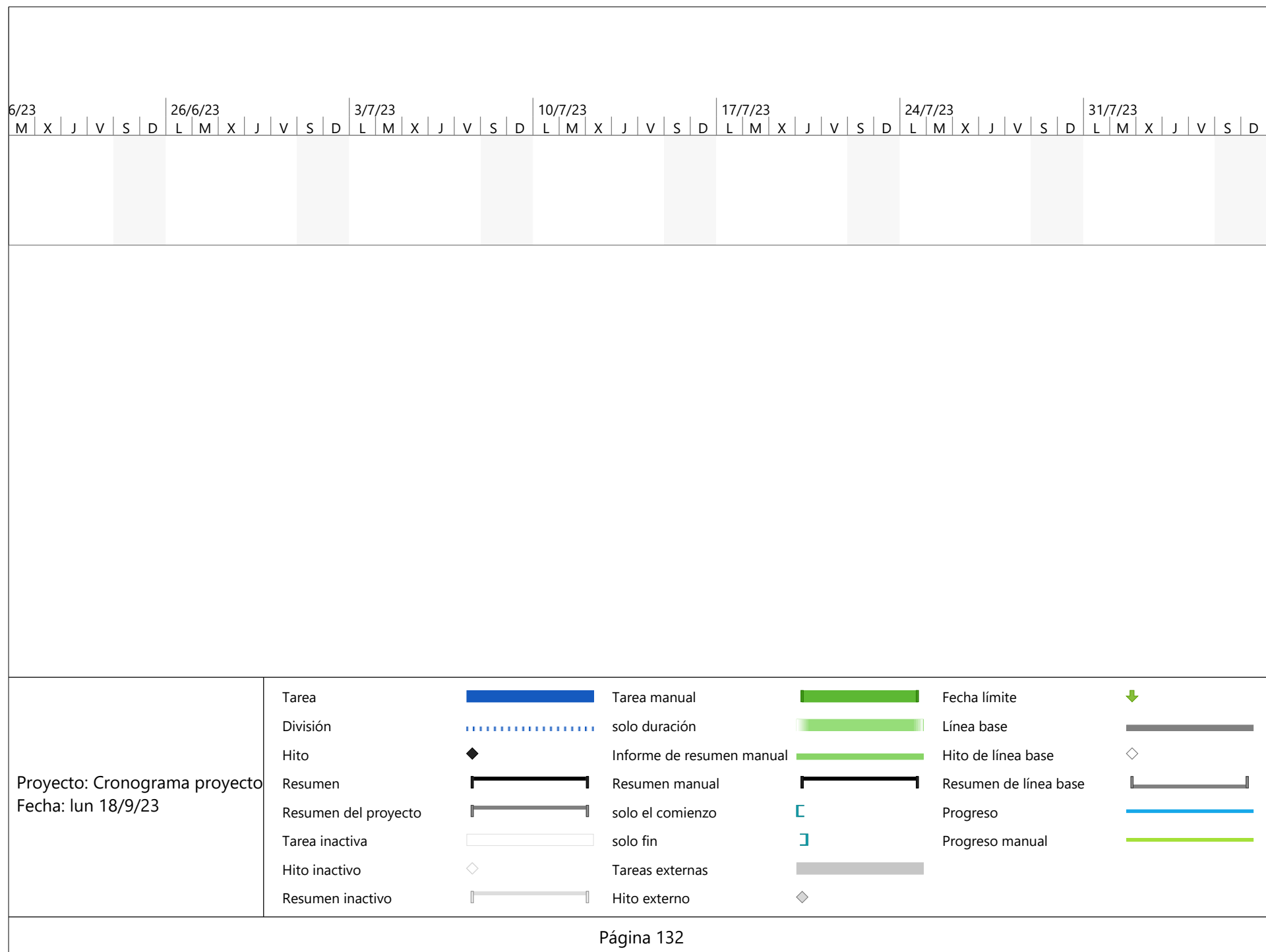


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

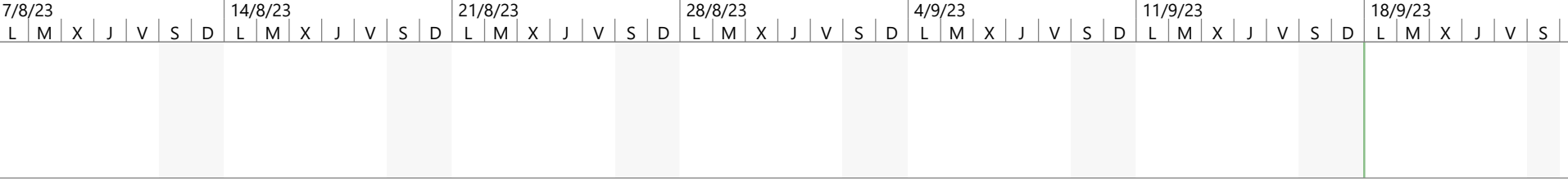


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



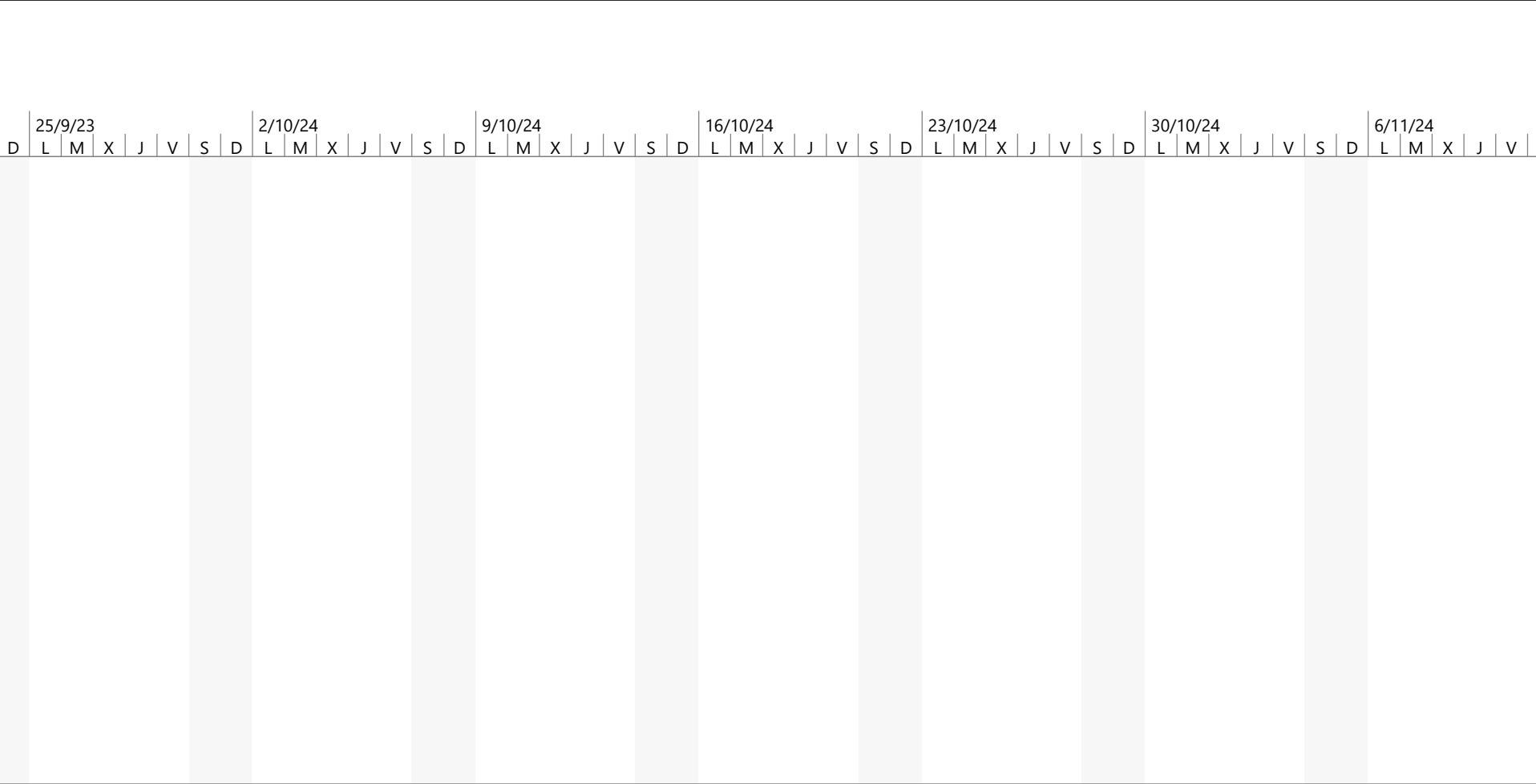


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

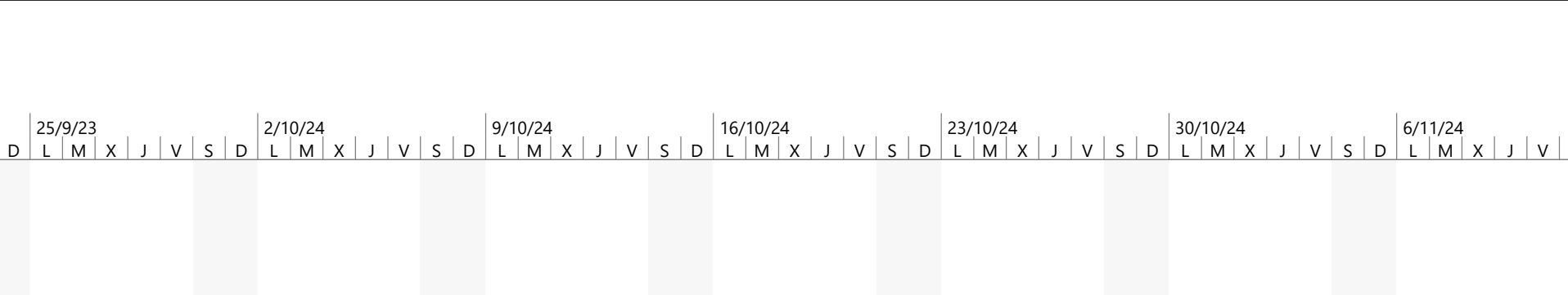


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

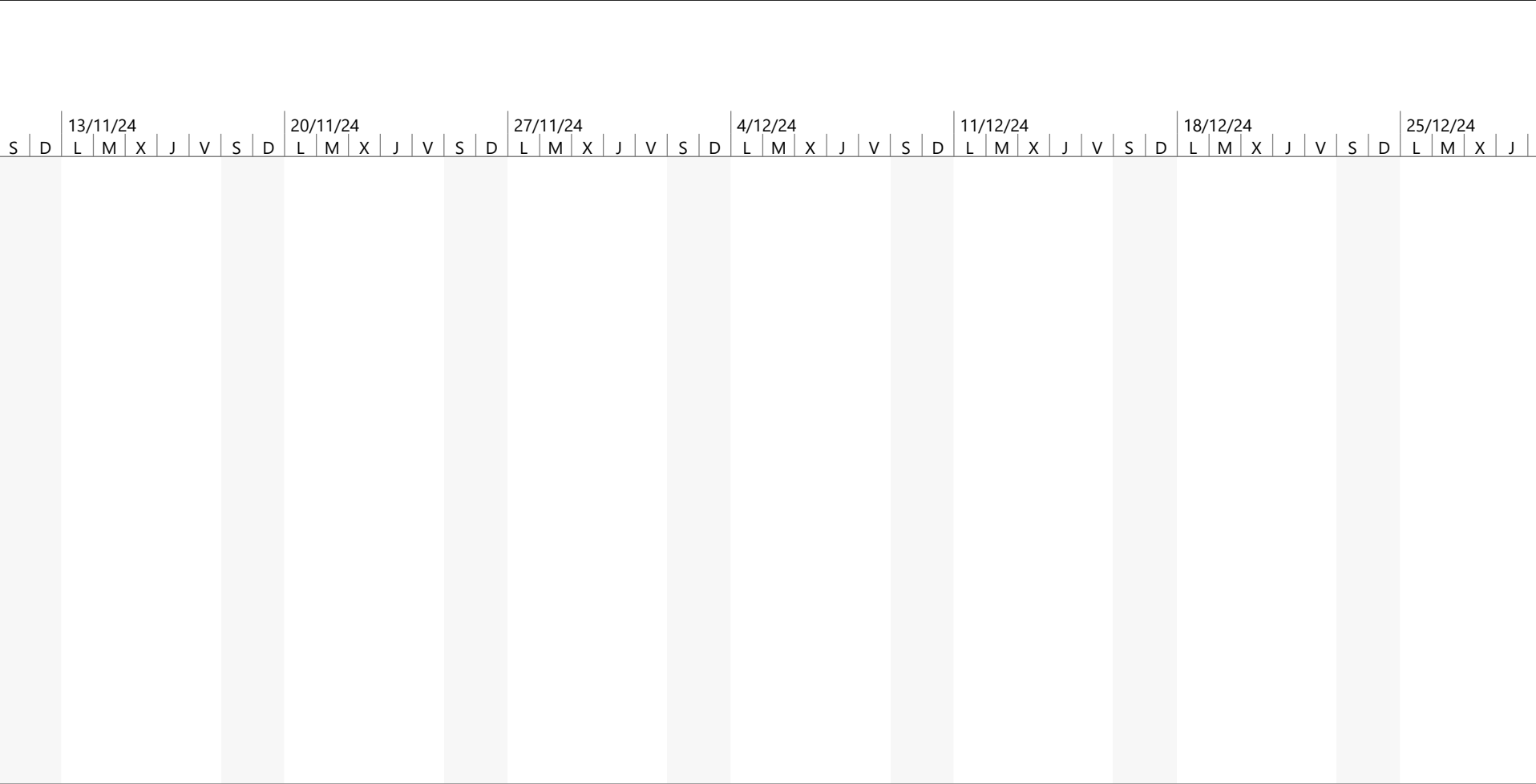
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			



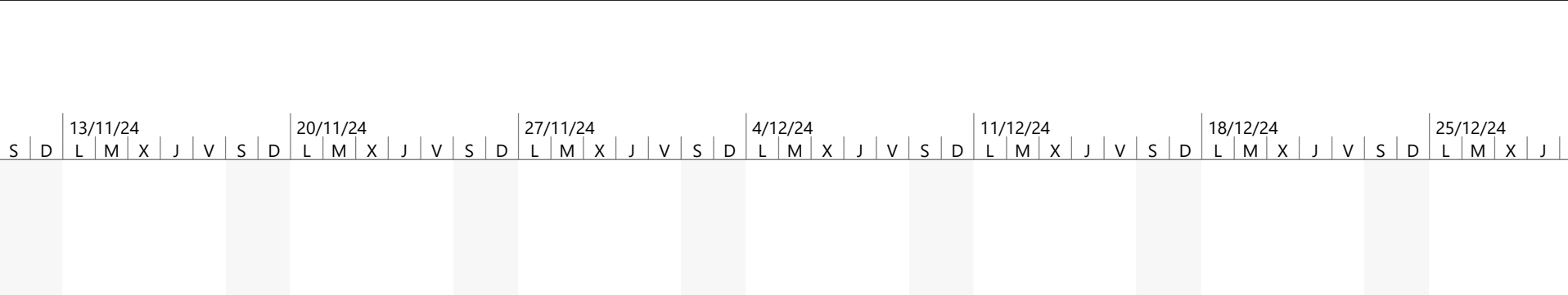
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



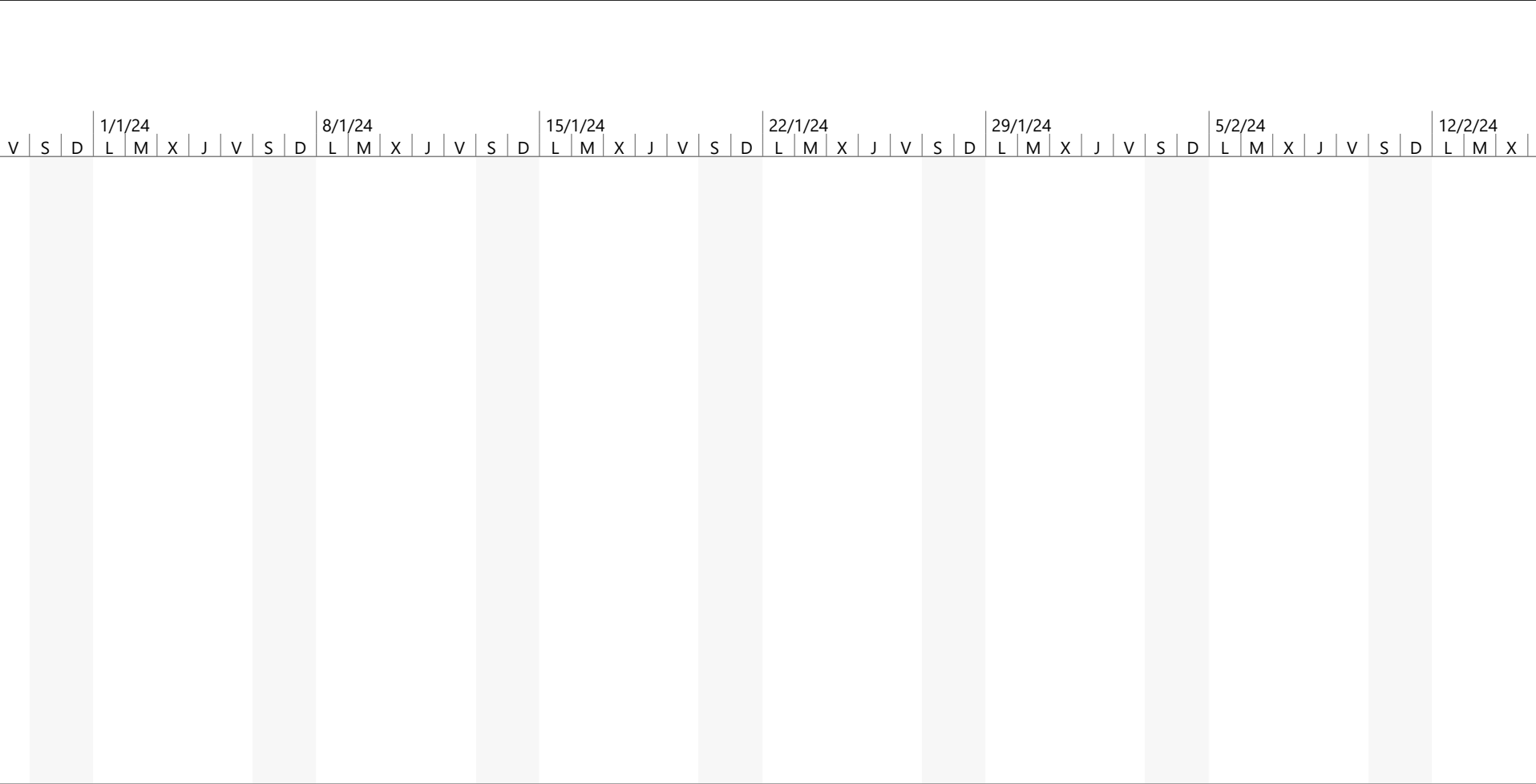
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

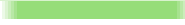


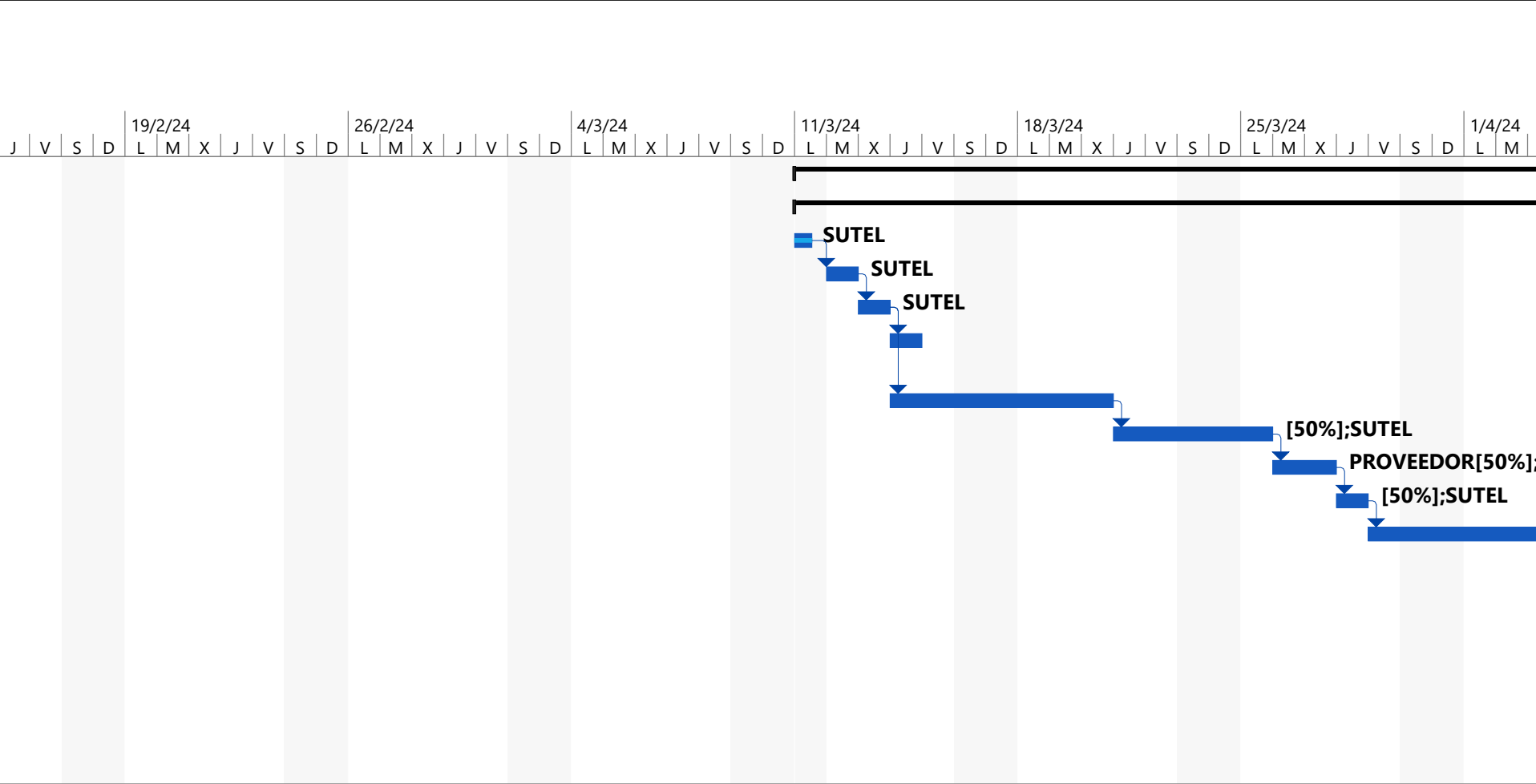
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



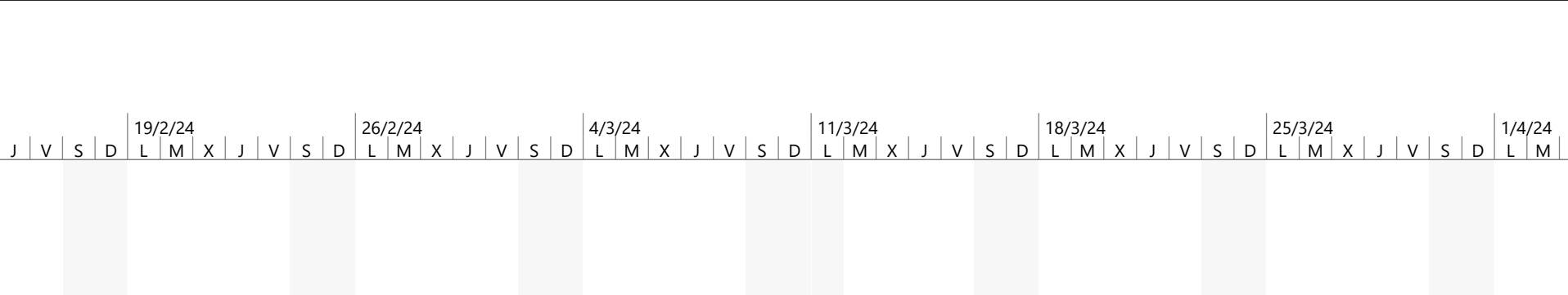
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

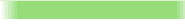


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

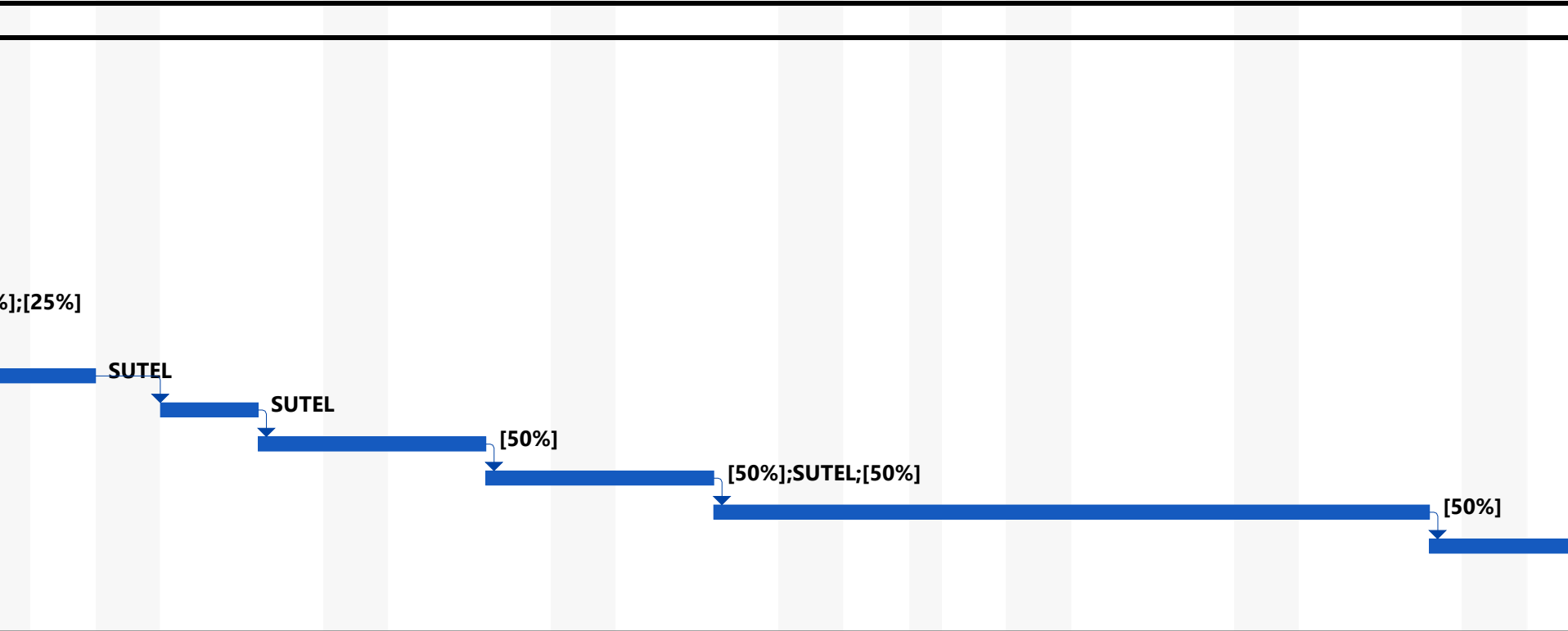


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

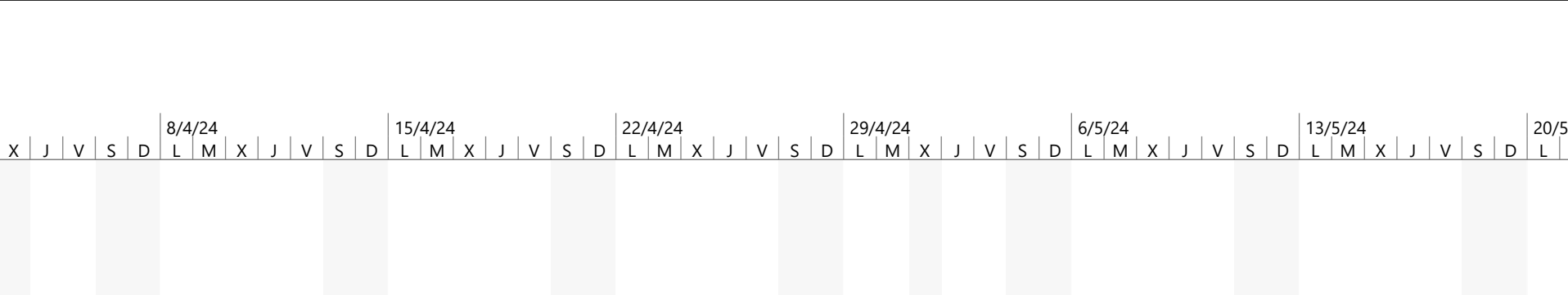


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

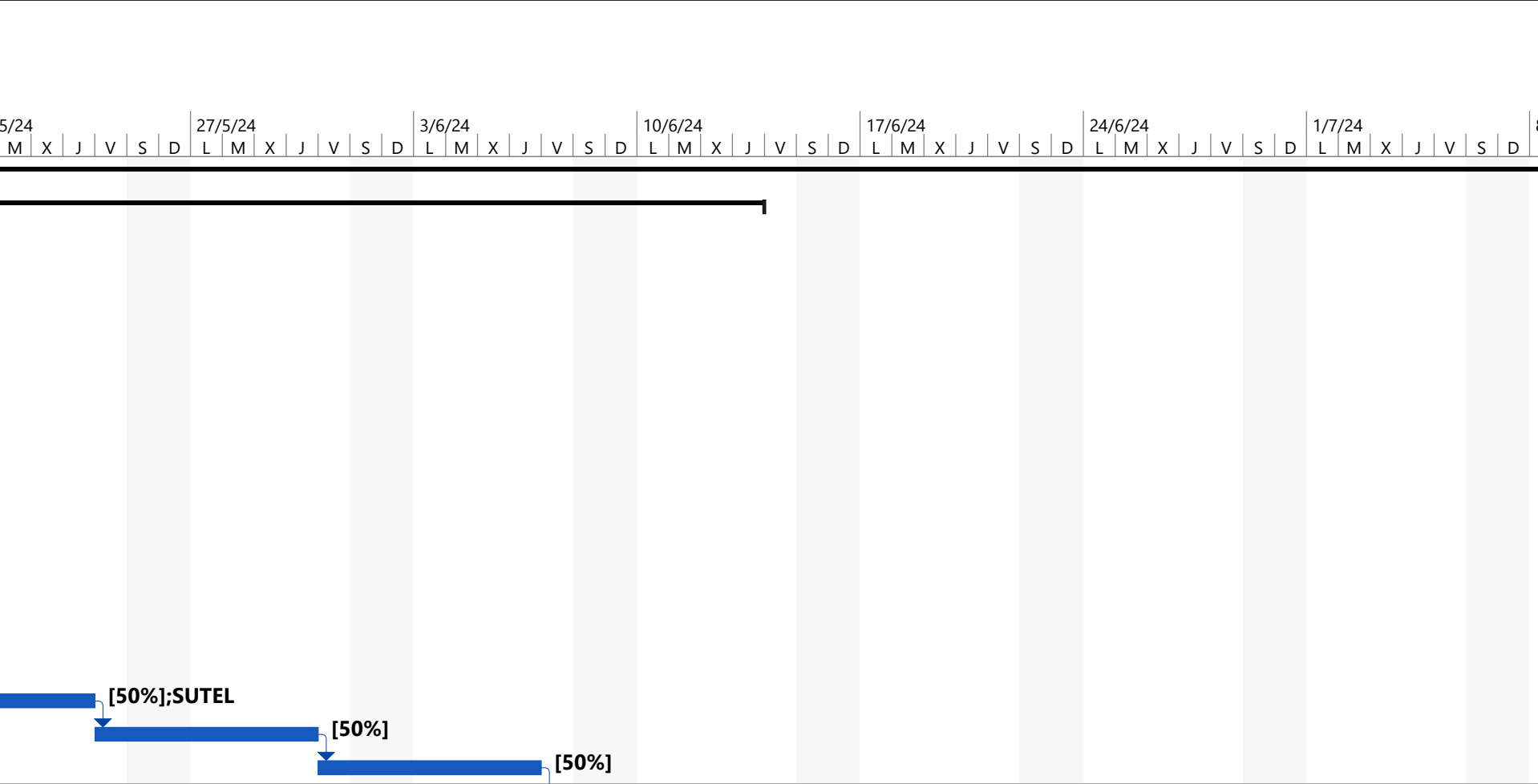
X J V S D 8/4/24 L M X J V S D 15/4/24 L M X J V S D 22/4/24 L M X J V S D 29/4/24 L M X J V S D 6/5/24 L M X J V S D 13/5/24 L M X J V S D 20/5



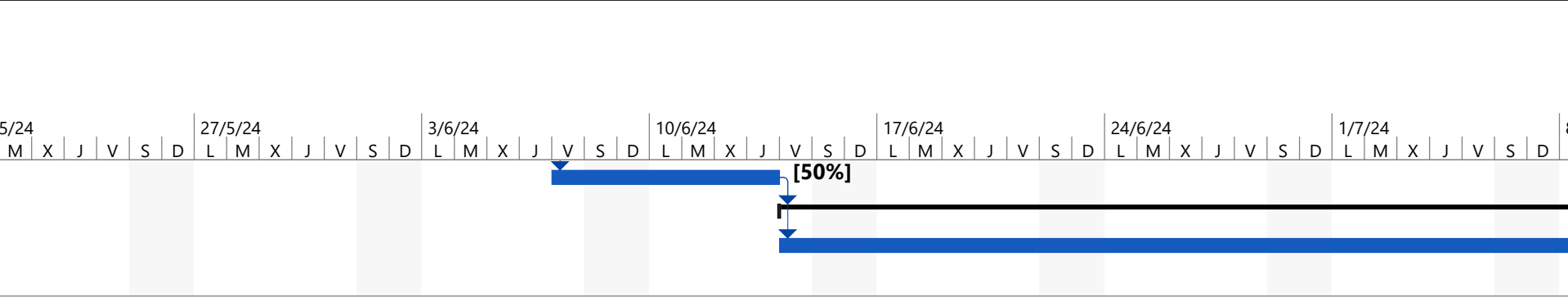
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

8/7/24

L

M

X

J

V

S

D

15/7/24

L

M

X

J

V

S

D

22/7/24

L

M

X

J

V

S

D

29/7/24

L

M

X

J

V

S

D

5/8/24

L

M

X

J

V

S

D

12/8/24

L

M

X

J

V

S

D

19/8/24

L

M

X

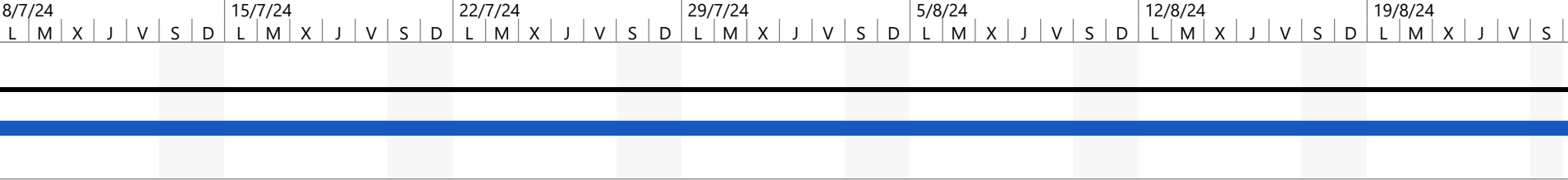
J

V

S

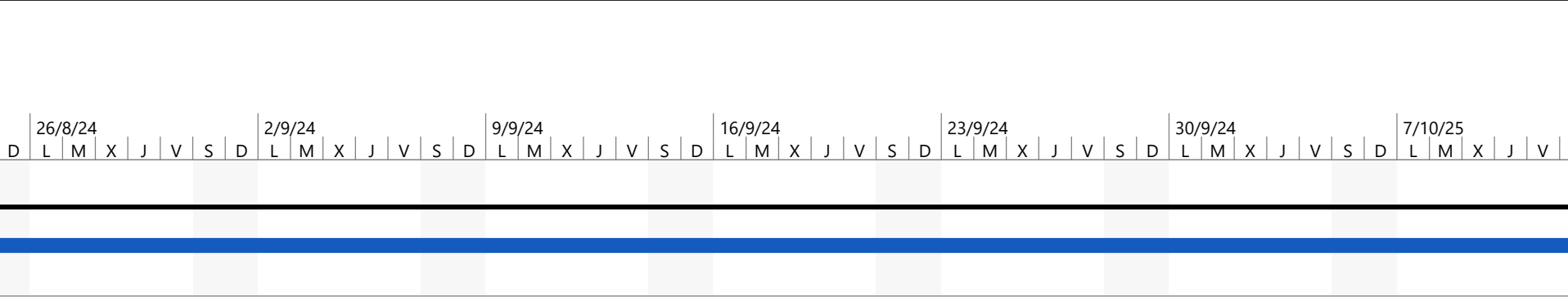


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

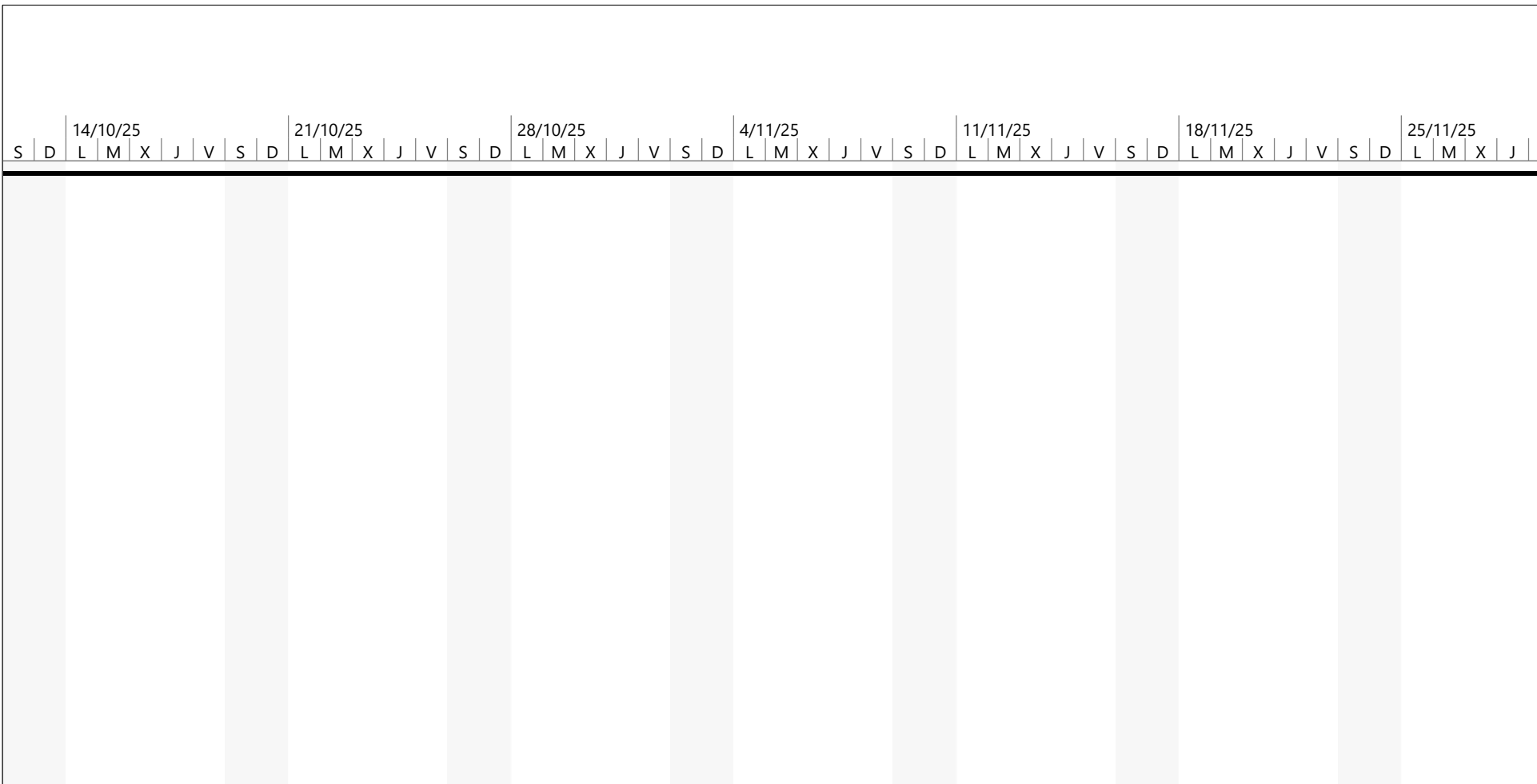


Proyecto: Cronograma proyecto
Fecha: lun 18/9/23

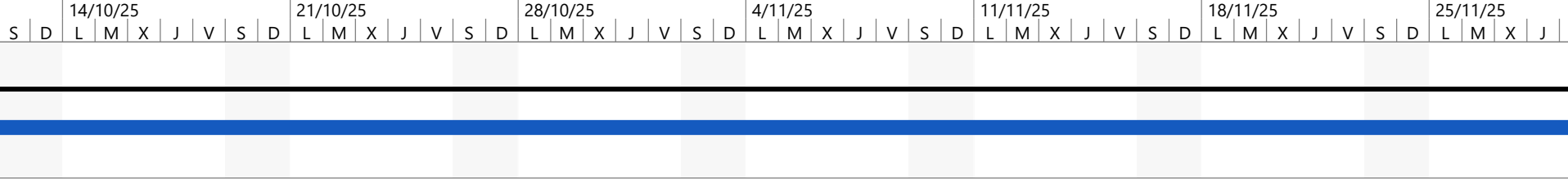
Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
División		solo duración		Línea base	
Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
Hito inactivo		Tareas externas			
Resumen inactivo		Hito externo			

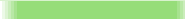


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

V

S

D

2/12/25

L

M

X

J

V

S

D

9/12/25

L

M

X

J

V

S

D

16/12/25

L

M

X

J

V

S

D

23/12/25

L

M

X

J

V

S

D

30/12/25

L

M

X

J

V

S

D

6/1/25

L

M

X

J

V

S

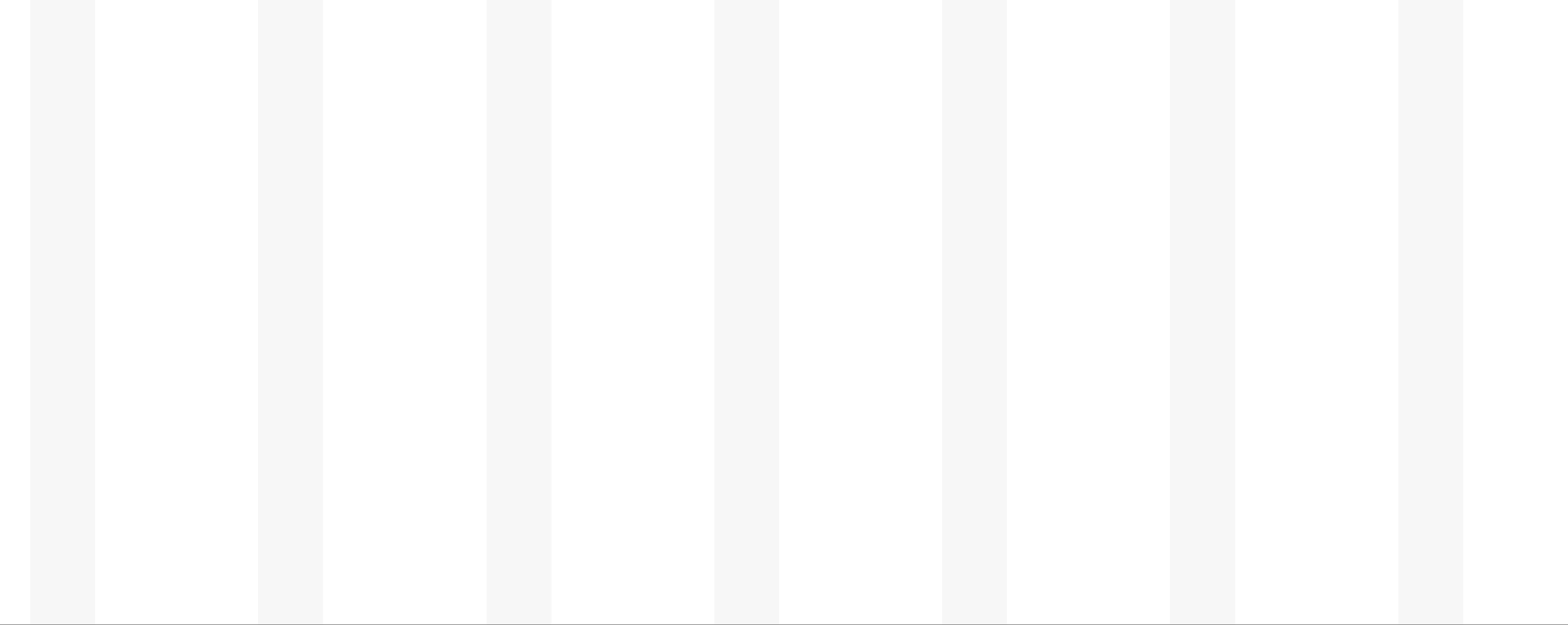
D

13/1/25

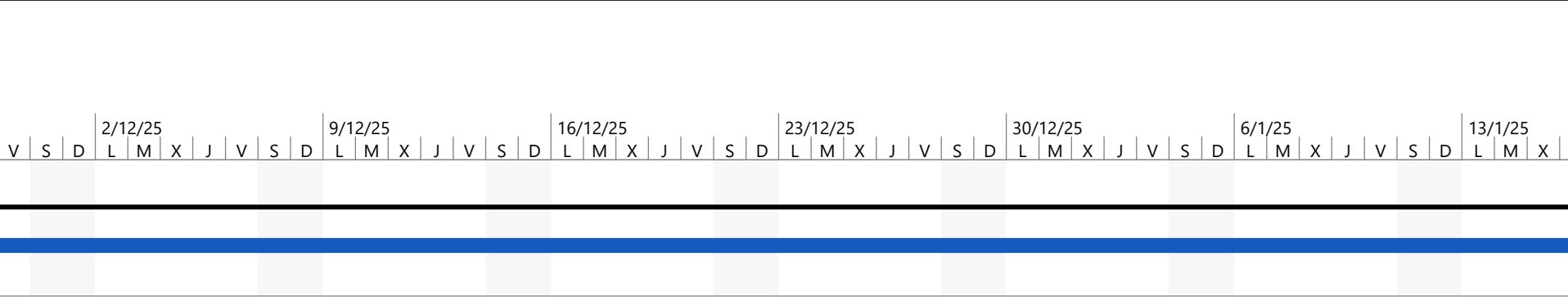
L

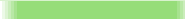
M

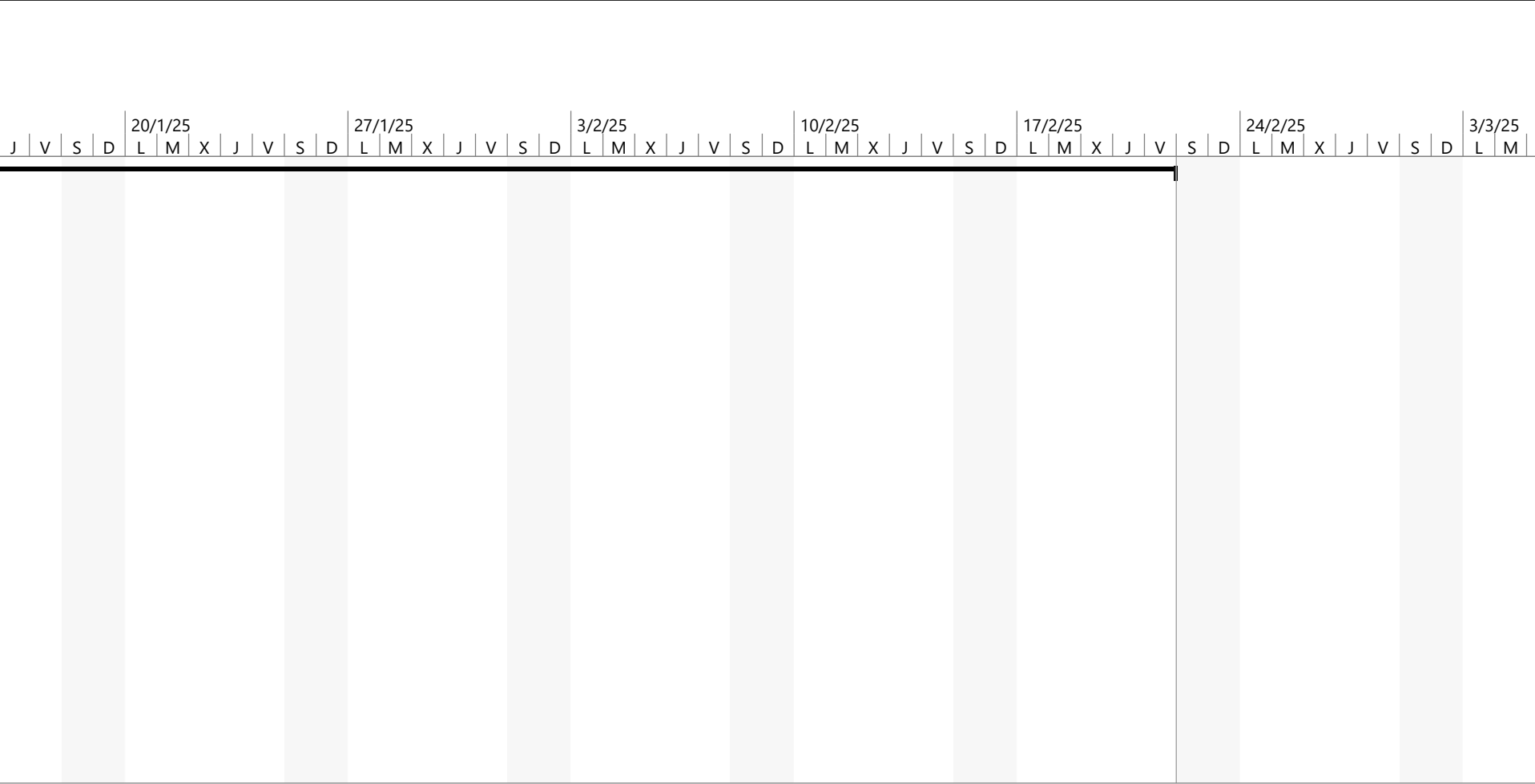
X



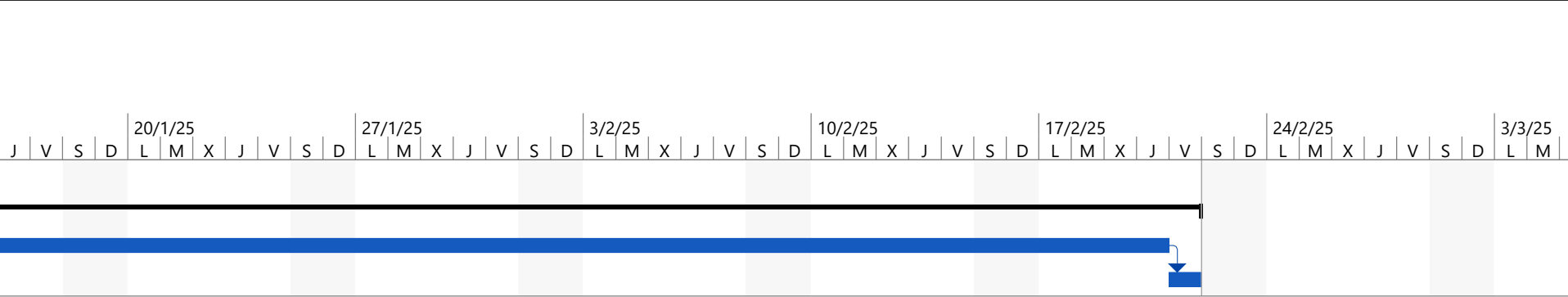
Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

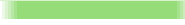


Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			



Proyecto: Cronograma proyecto Fecha: lun 18/9/23	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Línea base	
	Hito		Informe de resumen manual		Hito de línea base	
	Resumen		Resumen manual		Resumen de línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso	
	Tarea inactiva		solo fin		Progreso manual	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

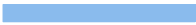
Id		Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1			EP022020 Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021)	511 días	mar 03/08/21	vie 01/09/23	
2			Definición de requerimientos del nuevo SNGME-2021	4 días	mar 03/08/21	vie 06/08/21	
3			Cartel de licitación (Nuevo SNGME-2021)	319 días	mié 11/08/21	mar 29/11/22	2
4			Elaboración del cartel	5 días	mié 11/08/21	mar 17/08/21	2
5			Remisión a Proveeduría	1 día	mié 18/08/21	mié 18/08/21	4
6			Revisión de Proveeduría	28 días	jue 19/08/21	mar 28/09/21	5
7			Ajustes según Proveeduría	3 días	mié 29/09/21	vie 01/10/21	6
8			Publicación en SICOP del Cartel a Precalificados (ACUERDO 011-053-2021)	1 día	lun 04/10/21	lun 04/10/21	7
9			Objeciones al Cartel	10 días	mar 05/10/21	lun 18/10/21	8
10			Recepción de ofertas (7 días objeción)	30 días	mar 05/10/21	lun 15/11/21	8
11			Resolución Recurso de Objeción (CGR)	10 días	mar 19/10/21	lun 01/11/21	9
12			Apertura, análisis y selección de ofertas (aclaraciones y subsanaciones)	39 días	mar 16/11/21	lun 24/01/22	10
13			Remisión a legal para verificación (Consejo / UJ)	10 días	mar 25/01/22	lun 07/02/22	12
14			Ajustes según legal	5 días	mar 08/02/22	lun 14/02/22	13
15			Publicación Acto de Adjudicación	1 día	mar 15/02/22	mar 15/02/22	14
16			Plazo para la presentación de recurso	10 días	mié 16/02/22	mar 01/03/22	15
17			Plazo para admisibilidad de recurso	10 días	mié 02/03/22	mar 15/03/22	16
18			Plazo para resolución de recurso	60 días	mié 16/03/22	mar 14/06/22	17
19			Adjudicación en firme del Consejo de la SUTEL	24 días	mié 15/06/22	lun 18/07/22	18

Proyecto: E3 nueva versión (pro
Fecha: vie 22/07/22

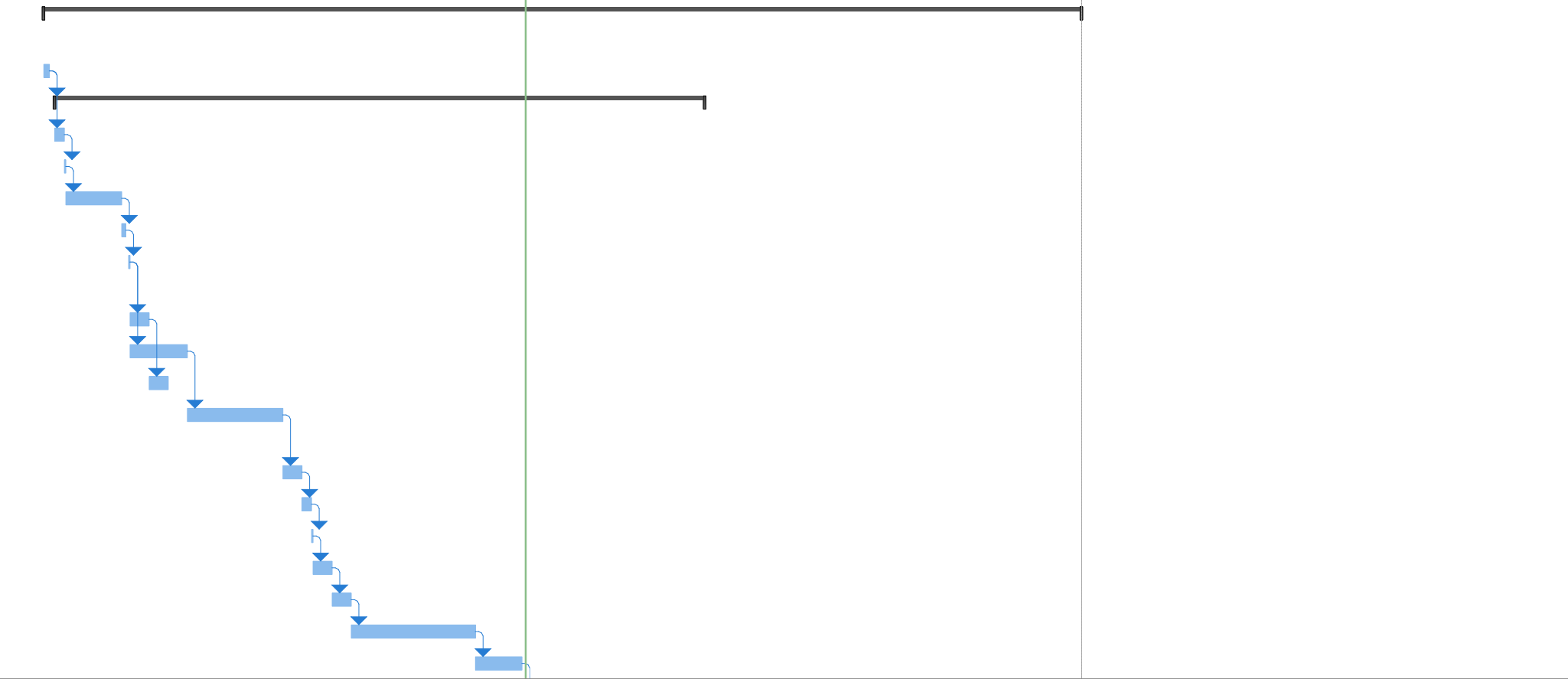
Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
División		Tarea manual		Hito externo	
Hito		solo duración		Fecha límite	
Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin			

Id		Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
20			Firma acuerdo SUTEL-Adjudicatario	15 días	mar 19/07/22	mié 10/08/22	19
21			Suspensión del contrato	60 días	jue 11/08/22	vie 04/11/22	20
22			Pago de timbre y garantía de cumplimiento	5 días	lun 07/11/22	vie 11/11/22	21
23			Generación y envío de orden de compra	2 días	lun 14/11/22	mar 15/11/22	22
24			Elaboración y firma del contrato	2 días	mié 16/11/22	jue 17/11/22	23
25			Suscripción del contrato por Contratista	3 días	vie 18/11/22	mar 22/11/22	24
26			Remisión del contrato para Refrendo UJ	5 días	mié 23/11/22	mar 29/11/22	25
27			Fin Fase proceso de contratación	0 días	mar 29/11/22	mar 29/11/22	26
28			Ejecución de Contrato	186 días	mié 30/11/22	vie 01/09/23	
29			Orden de Inicio	1 día	mié 30/11/22	mié 30/11/22	26
30			Instalación de equipos y sistemas	150 días	vie 02/12/22	vie 14/07/23	29
31			Capacitación del personal	15 días	lun 16/01/23	vie 03/02/23	30CC+20 días
32			Pruebas de aceptación del nuevo SNGME-2021	10 días	lun 17/07/23	vie 28/07/23	30
33			Recepción Provisional	5 días	lun 31/07/23	vie 04/08/23	32
34			Modificaciones, aclaraciones y correcciones	10 días	lun 07/08/23	vie 18/08/23	33
35			Recepción Definitiva	5 días	lun 21/08/23	vie 25/08/23	34
36			Recomendación de pago	5 días	lun 28/08/23	vie 01/09/23	35
37			Fin ejecución	0 días	vie 01/09/23	vie 01/09/23	36

Proyecto: E3 nueva versión (pro
Fecha: vie 22/07/22

Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
División		Tarea manual		Hito externo	
Hito		solo duración		Fecha límite	
Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin			

Semestre 2, 2021 J A S O N D Semestre 1, 2022 E F M A M J Semestre 2, 2022 J A S O N D Semestre 1, 2023 E F M A M J Semestre 2, 2023 J A S O N D Semestre 1, 2024 E F M A M J Semestre 2, 2024 J A S O N D



Proyecto: E3 nueva versión (pro
Fecha: vie 22/07/22

Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
División		Tarea manual		Hito externo	
Hito		solo duración		Fecha límite	
Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin			

Semestre 2, 2021
J A S O N D

Semestre 1, 2022
E F M A M J

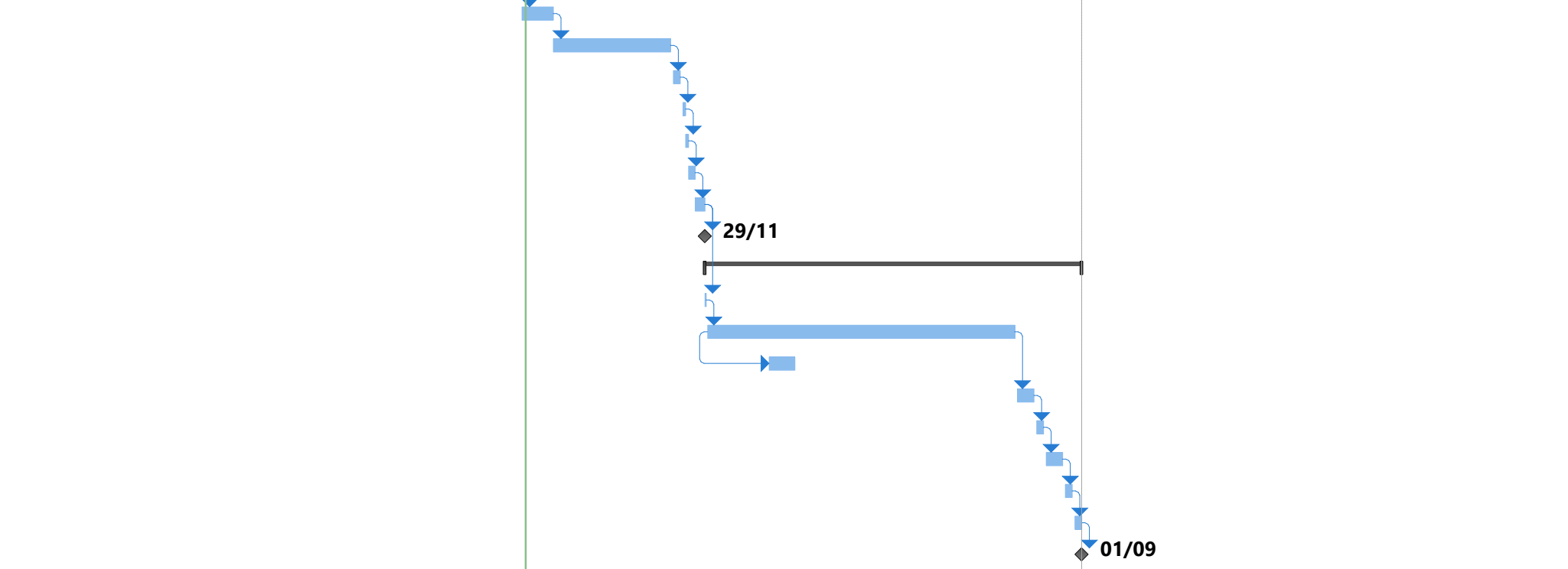
Semestre 2, 2022
J A S O N D

Semestre 1, 2023
E F M A M J

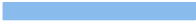
Semestre 2, 2023
J A S O N D

Semestre 1, 2024
E F M A M J

Semestre
J A



Proyecto: E3 nueva versión (pro
Fecha: vie 22/07/22

Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
División		Tarea manual		Hito externo	
Hito		solo duración		Fecha límite	
Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin			

Anexo 2

SEVRI y PAR

Valoración del Riesgo
Proyectos POI 2025 Canones

Elaboración y Actualización : feb-24

Validación: Glenn Fallas

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS			MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS		
PNDT Ley	Objetivo Estratégico	Estrategia	Proyecto Relacionado	Evento ¿Qué podría ocurrir?	Causa ¿Por qué existe el riesgo? Hecho real que existe en un proceso o en el futuro	Consecuencia (Efectos a futuro) ¿Cuáles son los efectos o impactos?	Nivel de riesgo inherente (de media de control)	Prioritar Riesgo (Mapa de Color)	Descripción de Controles Actuales en la Institución	Nivel de riesgo residual con medidas de control	Priorizar Riesgo (Mapa de Color)
Dirección General de Mercados											
Objetivo 5.1.1 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	Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, seguridad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado	Revisión de la estructura y documentación del sistema	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria Proyecto MP-01-2024	1) Demoras por gestiones de contratación administrativa	Desconocimiento en el manejo de SICOP Desconocimiento en la aplicación de la nueva Ley No se cuenta con recursos para dedicarse al proceso de contratación	No se ejecuta el proyecto	5	MODERADO	Capacitación para los funcionarios que se encuentran a cargo del proceso de contratación administrativa. Asignación de tareas que cubra el proceso de contratación para este proyecto	3	MODERADO
				2) Que las prioridades económicas de la Sutel cambien y no se cuente con los recursos.	Que no se apruebe el presupuesto para la asignación del proyecto.	No contar con datos confiables de los operadores, que son insumos para varios procesos de la SUTEL	5	MODERADO	Se considera dentro de la planificación presupuestaria para los años de ejecución del proyecto	3	MODERADO
				3) Que los responsables del proyecto asuman otros proyectos, lo cual afecta el desarrollo del mismo.	Carencia de recursos para asignación de actividades Cargas de trabajo que obligan asumir funciones adicionales por parte del equipo de trabajo	No contar con datos confiables de los operadores, que son insumos para varios procesos de la SUTEL	5	MODERADO	Distribución de tareas entre todos los funcionarios del área para que se tenga la disposición del equipo en el proyecto asignado.	3	MODERADO
Dirección General de Calidad.											
Unidad de Espectro											
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.	2.3 Monitorear y controlar el uso eficiente del espectro radioeléctrico según atribuciones y usos establecidos en el marco jurídico nacional.	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro 2021 (SNGME-2021). Proyecto: EP02020	Incumplimientos contractuales por parte del adjudicatario que impidan la operación del SNGME y que bajo la aplicación del SLA impliquen desde la ejecución del contrato, el no pago de las cuotas hasta la resolución del contrato.	1. Que la operación del SNGME no sea conforme a los requerimientos del cartel 2. Que la aplicación del SLA por incumplimientos del presente convenio conlleve a la terminación del contrato.	1. No se podría mantener la cantidad de mediciones de cobertura del espectro que se realizan a nivel nacional. 2. No se podría mantener las mediciones de ocupación del espectro las 24 horas del día. 3. No se podría registrar y procesar la cantidad de información disponible del uso y explotación del espectro radioeléctrico que se tiene en la actualidad. 4. No se podría atender solicitudes relacionadas con las mediciones de televisión digital terrestre. 5. Se tendría que reformular todos los procedimientos internos con los que cuenta la Dirección General de Calidad para ajustarse a los limitaciones de no contar con un SNGME, en caso de que se de la terminación del contrato por aplicación del SLA. 6. No se podrían ejecutar mediciones automatizadas que permitan el registro de información del espectro fuera del horario de oficina sin requiera la participación del personal de la Dirección General de Calidad. 7. Se incrementaría el tiempo de atención de las diferentes gestiones que requieren mediciones del espectro radioeléctrico, ya que implicaría la coordinación de un mayor número inspecciones y la limitación de la disponibilidad de equipos, vehículos institucionales y personal, lo cual podría generar nuevamente una lista de trámites por atender. 8. Se incrementarían los costos relacionados con viáticos, mantenimientos de vehículos, combustibles y otros rubros relacionados con una mayor cantidad de días de medición. 9. Sería necesario realizar las gestiones de compra de nuevos equipos de medición ya que los que posee actualmente la SUTEL están próximos a superar su vida útil y su respaldo de fábrica, lo cual los dejaría obsoletos ya que la SUTEL requiere del uso de equipos debidamente calibrados para asegurar la fiabilidad de los resultados que realiza.	5	MODERADO	Durante la ejecución del contrato se ha mantenido el seguimiento continuo a la operación y cumplimiento del SLA, el cual requiere que el contratista presente de forma trimestral el reporte con los resultados obtenidos por cada elemento del SNGME.	3	MODERADO
Coordinador de la Evaluación de proyectos POI por : Oscar Moreira M.											

Coordinador de la Evaluación de proyectos PCI por: Oscar Moreira M.	
--	--