



Comisión de Regulación
de Comunicaciones
REPÚBLICA DE COLOMBIA

EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS REGULATORIOS Y OTRAS INICIATIVAS MISIONALES

Agenda Regulatoria 2014 - 2015

Coordinación de Control Interno



Septiembre de 2015

vive digital
Colombia



www.crcom.gov.co

Síguenos en: [f/CRCcol](https://www.facebook.com/CRCcol) [@CRCcol](https://twitter.com/CRCcol) [YouTube CRCcol](https://www.youtube.com/CRCcol) [Instagram CRCcol](https://www.instagram.com/CRCcol)

CONTENIDO

Introducción

OBJETIVO

BASE DE EVALUACIÓN Y SALVAGUARDAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 – 2018

MISIÓN

VISIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE SE APOYAN EN LA AGENDA REGULATORIA

2. RESULTADO DEL SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS Y OTRAS INICIATIVAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3. OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA MEJORAR EL PROCESO

3.1 Planeación de los proyectos

3.2 Ejecución de los proyectos

4. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA AUDITORIA

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 2 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2

Introducción

La Ley 87 de 1993 y en particular el Decreto 1537 de 20011, normas estas que sientan las bases para la estructuración del Sistema de Control Interno y de Gestión en las entidades y organismos del Estado, le asignó a las unidades u oficinas de control interno entre otros roles, el de hacer la evaluación y seguimiento independiente a la gestión de la Entidad con el fin de asegurar que los planes, programas y proyectos, se cumplan de acuerdo con los objetivos establecidos en el respectivo plan institucional.

Guardando correspondencia con estas disposiciones, el Decreto 2145 de 1999 estableció que fuera la unidad u oficina de control interno quien debería evaluar los procesos misionales y de apoyo adoptados y utilizados por la Entidad, con el fin de determinar su coherencia con los resultados comunes e inherentes a los objetivos y la misión institucional. Por su parte la Norma sobre Desempeño 2120 del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, determina que "los auditores internos deben revisar las operaciones, planes y programas para cerciorarse de que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados".

En este orden y continuando con el plan de trabajo aprobado para la vigencia 2015 le estamos presentando al Director Ejecutivo y demás miembros del Comité de Comisionados de la CRC, el resultado de la evaluación practicada por la Oficina de Control Interno al proceso para la gestión de los proyectos que componen la Agenda Regulatoria y otras iniciativas de carácter misional, con énfasis en las oportunidades identificadas para el mejoramiento del proceso, un mejor logro de los objetivos y el manejo de los riesgos inherentes.

¹ARTICULO 3. DE LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO. En desarrollo de las funciones señaladas en el artículo 9 de la Ley 87 de 1993, el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan en cinco tópicos, a saber: valoración de riesgos, acompañar y Asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control, y relación con entes externos. (Subrayado fuera de texto)

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 3 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			

EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS REGULATORIOS Y OTRAS INICIATIVAS DE CARÁCTER MISIONAL

OBJETIVO:

Evaluar el proceso para la gestión de proyectos regulatorios y otras iniciativas de carácter misional, con la finalidad de identificar las oportunidades para el mejoramiento del proceso, un mejor logro de los objetivos y el manejo de los riesgos inherentes.

BASE DE EVALUACIÓN Y SALVAGUARDAS

- El soporte documental de esta evaluación estuvo conformado por el Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018, la Agenda Regulatoria 2015 – 2016, los seguimientos al avance de los proyectos y otras iniciativas misionales adelantados por la Coordinación de Planeación al cierre de los últimos tres semestres, cuestionarios enviados y diligenciados por los Coordinadores, entrevistas de confirmación y contraste de respuestas con los líderes de algunos de los proyectos y verificación de los productos y entregables de algunos de los procesos.
- Si bien el propósito principal del rol evaluador ejercido por las Oficinas de Control Interno es aportar valor mediante el mejoramiento de las operaciones de la Entidad, es importante recordar que el artículo 9° de la Ley 1474 de 2011 y la Directiva Presidencial 01 de febrero de 2015 determina la obligación para los Jefes de Control Interno o quien haga sus veces de reportar a la Secretaría de Transparencia y demás órganos de control, cualquier situación identificada que eventualmente pudiera tener una connotación de irregularidad o acto de corrupción (CONPES 167 de 2013).
- En la presentación del informe se utiliza el nuevo esquema de atributos sugerido por el Instituto Internacional de Auditoría Interna (IIA) y según el cual las observaciones y recomendaciones adquieren la nomenclatura de un CRITERIO (lo que debe ser y cómo se debería hacer) y una CONDICIÓN (lo que es, la realidad).

¹ARTÍCULO 76. OFICINA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMOS. La oficina de control interno deberá vigilar que la atención se preste de acuerdo con las normas legales vigentes y rendirá a la administración de la entidad un informe semestral sobre el particular.

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 4 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2018

Desde finales de 2014 la CRC se planteó como derrotero para la vigencia 2014-2018 el siguiente horizonte estratégico:

MISIÓN:

La Comisión de Regulación de Comunicaciones promueve la libre y leal competencia y la inversión en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, fundamentados en un marco regulatorio convergente orientado a maximizar el bienestar social y la protección de los derechos de todos los usuarios colombianos.

VISIÓN:

En el 2018, la CRC se habrá consolidado como una entidad innovadora que entiende al usuario, y que a partir del conocimiento técnico, genera una regulación convergente, simple e inclusiva que maximiza el bienestar de los usuarios y promueve el uso de las TIC, la calidad de los servicios, la competitividad y el desarrollo económico del país.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE SE APOYAN EN LA AGENDA REGULATORIA:

1. Promover la competencia y la inversión en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
2. Maximizar el bienestar de los usuarios.
4. Promover condiciones de libre y leal competencia, así como prevenir y corregir las fallas de mercado.
5. Incrementar el bienestar de los usuarios, a partir de regulación simple e inclusiva, basada en el reconocimiento y entendimiento del mismo.
6. Promover el uso y despliegue de infraestructura del Sector TIC.
7. Fomentar la calidad en la prestación de los servicios TIC.
8. Facilitar la innovación en la oferta de servicios, contenidos y aplicaciones TIC en un entorno seguro.
12. Contar de forma permanente con información íntegra y confiable.
13. Atender a nuestros clientes con calidad y de manera oportuna, promoviendo el uso de las TIC.

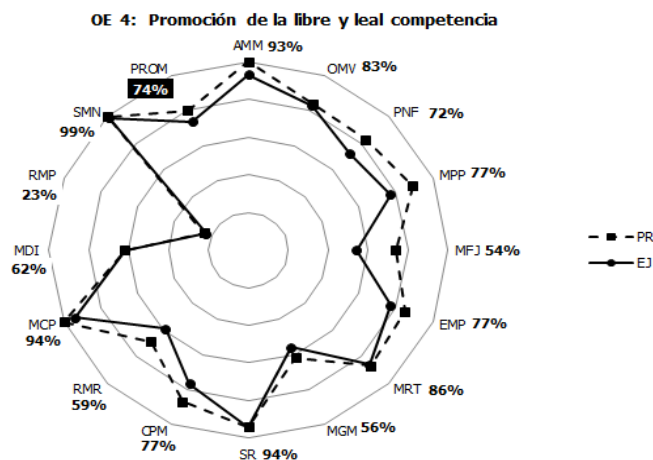
2. RESULTADO DEL SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS Y OTRAS INICIATIVAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

Promover condiciones de libre y leal competencia, así como prevenir y corregir las fallas de mercado.

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 5 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			

Proyectos asociados:		PR	EJ
AMM	Análisis del Mercado de Mensajería Expresa	100%	93%
OMV	Operador Móvil Virtual	84%	83%
PNF	Portabilidad Numérica Fija	83%	72%
MPP	Revisión Mercados Servicios Postales de Pago	89%	77%
MFJ	Análisis Mercado Fijo-Móvil	74%	54%
EMP	Empaquetamiento	85%	77%
MRT	Mercados Relevantes de TV	87%	86%
MGM	Monitoreo General de Mercados	62%	56%
SR	Seguimiento Res 4001 - 4050	94%	94%
CPM	Cláusulas de Permanencia Mínima Fase II	87%	77%
RMR	Revisión Mercados Relevantes	69%	59%
MCP	Monitoreo Cláusulas de Permanencia	100%	94%
MDI	Revisión Mercado de Datos y Acceso a Internet	62%	62%
RMP	Revisión Mercado Portador	24%	23%
SMN	Simplificación Normativa	100%	99%
PROM	Promedios objetivo estratégico 4:	80%	74%



Fueron dos los proyectos de la Agenda Regulatoria (AR) y otras dos iniciativas misionales que contribuyen al objetivo estratégico 4, las que mostraban un nivel de ejecución por encima del 90% al cierre de julio de 2015, las demás actividades presentaban un nivel de ejecución entre 50% y 90% con excepción del proyecto "Revisión de Mercado Portador" que inició en abril de 2015. No obstante a simple vista se observa un avance importante en este objetivo estratégico, también es importante no perder de vista que seis (6) de estas iniciativas iniciaron la fase de planeación en 2013 e inclusive antes y siete (7) iniciaron en 2014, los proyectos e iniciativas asociados con el cumplimiento del objetivo 4 que enunciamos a continuación, han presentado entre dos (2) y tres (3) aplazamientos de la fecha de cierre:

Principales causas de estos aplazamientos:

Las siguientes fueron las principales razones de estos aplazamientos en las fechas de cierre, de acuerdo con las averiguaciones adelantadas con los responsables de los proyectos:

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 6 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			

	2013		2014		2015	
	Inicia	Plazo I	Inicia	Plazo II	Inicia	Plazo III
Análisis de ofertas empaquetadas	16/01/2012			23/05/2014		11/12/2015
Definición de servicios y mercados relevantes audiovisuales en un entorno convergente.	28/05/2012	18/07/2014		23/03/2015		01/01/2016
Seguimiento R4001-R4050	04/03/2013	27/06/2014		10/04/2015		31/12/2015
Análisis mercado de mensajería	18/03/2013	04/04/2014		05/12/2014		12/06/2015
Simplificación normativa	05/08/2013	31/10/2014		17/04/2015		22/05/2015
Operador móvil virtual			03/02/2014	05/09/2014		14/08/2015
Portabilidad fija			03/02/2014	30/01/2015		27/11/2015
Análisis mercado fijo-móvil			29/09/2014	04/09/2015		13/11/2015
Cláusulas de permanencia mínima FII			17/03/2014	19/06/2015		11/12/2015
Mercado de datos y acceso a Internet			16/06/2014	10/04/2015		01/01/2016

• **Definición de Servicios y Mercados Relevantes Audiovisuales:**

- Desde que el proyecto inició en 2012 ha contado con varios cambios de Coordinador y Líder.
- Retrasos e inconvenientes en la contratación y los respectivos entregables.
- Inconvenientes con la publicación de los resultados de la consultoría contratada.
- Cambios en la conceptualización, el alcance y la profundización del problema.

• **Revisión de Mercados Relevantes:**

- Desde que el proyecto inició en 2012 ha contado con varios cambios de Coordinador y un cambio temporal de Líder.
- El último cambio de Coordinador implicó nuevos lineamientos y una mayor cantidad de actividades.

• **Operador Móvil Virtual (OMV):**

- Durante la ejecución se amplió el alcance del proyecto a la revisión de otras operaciones mayoristas y condiciones de acceso para OMV.
- Desequilibrios de las cargas programadas para el equipo de trabajo y otras tareas no planeadas, otros proyectos y actividades tuvieron prioridad.
- La publicación de la Propuesta Regulatoria sufrió retrasos debido a la expedición de la resolución modificatoria de calidad y por la necesidad de incluir algunos análisis sobre la aplicación del régimen de competencia, lo que obligó a que la propuesta regulatoria se tuviera que someter nuevamente a aprobación por parte del Comité.
- Durante un período de cinco (5) meses no se contó con Ingeniero Electrónico asignado al proyecto.

• **Portabilidad fija:**

- Retrasos del proceso de contratación debido a solicitudes de aclaración por parte de los proponentes, por lo que el contrato se suscribiera tres semanas después de la fecha inicialmente planeada.
- La consecución de la información técnica y comercial del servicio de telefonía fija, especialmente por parte de los más grandes proveedores tardó cuatro (4) semanas más de lo previsto.
- La consulta sectorial requirió una semana adicional a lo planeado.
- Además de que durante 2015 se ha dado prioridad a otros proyectos y actividades, se ha presentado desequilibrios en las cargas del equipo de trabajo.

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 7 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			

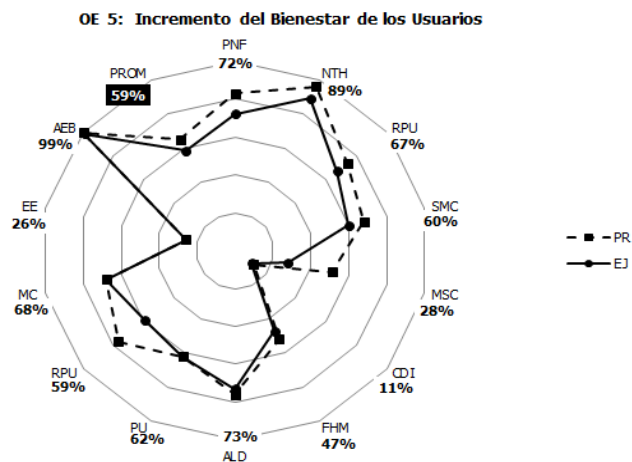
• **Análisis del Mercado Fijo – Móvil:**

- Asignaciones a otros proyectos con carácter prioritario, ej: Cargos de Acceso y Reportes de Información.
- Necesidad de corregir toda la información en varias oportunidades debido a los inconvenientes en el cruce de tráfico cursado y valor facturado afrontados por los proveedores, generando mayor tiempo del previsto en el análisis de la información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:

Incrementar el bienestar del usuario, a partir de reglas simples e inclusivas basadas en el reconocimiento del mismo y el uso de las TIC.

	Proyectos asociados:	PR	EJ
PNF	Portabilidad Numérica Fija	83%	72%
NTH	Normas Técnicas de Homologación	96%	89%
RPU	Revisión Integral del Régimen de Protección de usuarios	74%	67%
SMC	Simplificación de los Modelos de Contratos TIC	68%	60%
MSC	Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias	51%	28%
CDI	Condiciones para el Despliegue de Infraestructura	12%	11%
FHM	Fortalecimiento Estrategia para Hurto de Celulares	52%	47%
ALD	Condiciones de Acceso a LD	76%	73%
PU	Portal de Usuario	62%	62%
RPU	Divulgación RPU 2015	77%	59%
MC	Medición de Calidad 2015	68%	68%
EE	Ecuaciones Estructurales	26%	26%
AEB	Acceso a Estratos 1 y 2 - Fase II	100%	99%
PROM	Promedios objetivo estratégico 5:	65%	59%



Los proyectos que le aportan al cumplimiento del objetivo estratégico 5, presentan un nivel promedio consolidado de ejecución de 59% frente a una previsión de 65%, en su gran mayoría los proyectos presentaron un desempeño promedio de 93% con respecto a los niveles programados, excepción hecha de "Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias" que mostró un grado de avance de 55% (28% - 51%). Al igual que

las actividades vinculadas al objetivo estratégico 4, las vinculadas al objetivo 5 que relacionamos a continuación no solo han presentado entre uno (1) y dos (2) aplazamientos de la fecha de finalización, sino que han sido objeto de recurrentes ajustes en las metas programadas de avance:

	2013		2014		2015	
	Inicia	Plazo I	Inicia	Plazo II	Inicia	Plazo III
Portabilidad fija			2014-02-03	30/01/2015		27/11/2015
Normas técnicas de homologación de ET	01/04/2013	25/07/2014		25/07/2014		04/09/2015
Portal de Usuario	15/04/2013	13/06/2014		26/06/2015		01/01/2016
RPU Contratos - Objetivo c de la AR			24/02/2014	03/07/2015		06/05/2016
Revisión integral RPU Telcos			17/03/2014	15/05/2015		15/01/2016
Condiciones de acceso servicios de LD			03/02/2014	27/02/2015		15/01/2016

Principales causas de estos aplazamientos:

- **Normas Técnicas de Homologación:**

- En el último trimestre de 2013 se decidió dividir el proyecto en dos partes, en la primera se haría la actualización del procedimiento y en la segunda se incluirían las normas técnicas para homologar equipos de datos incluyendo los de 4G.
- En mayo de 2014 se expidió la Resolución CRC 4507 cerrándose de esta forma la primera parte del proyecto, actualmente se continúa trabajando en la segunda parte.

- **Portal de usuario:**

- Necesidad de realizar ejercicios de usabilidad (antes y después de lanzar el portal).
- Proceso de integración con información de Formato 5 (comparador de tarifas).
- Adecuaciones posteriores al lanzamiento en 2015 y revisión de contenidos.

- **Condiciones de Acceso a Servicios de Larga Distancia**

- Nuevos análisis no contemplados desde la propuesta publicada para comentarios del sector.

- **RPU Contratos**

- Durante la segunda fase del proyecto se propondrán los modelos de contratos para los servicios de televisión, internet y telefonía fija.
- Con la expedición de la Resolución CRC 4625 de 2014 se cumplió con la primera fase del proyecto, la cual establecía el contrato simplificado para servicios de telefonía e internet móvil y el modelo de condiciones generales en prepago.

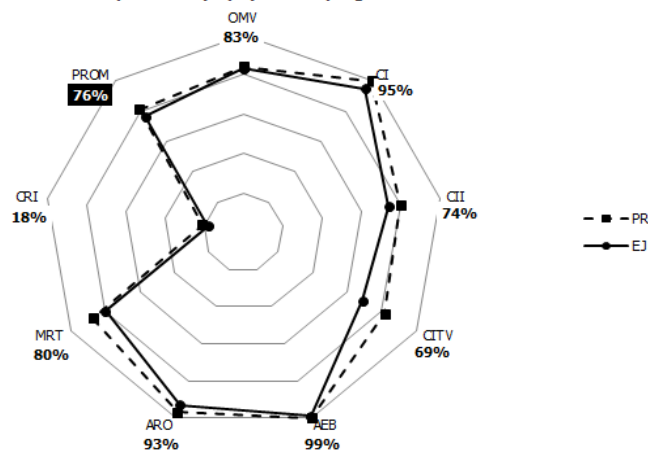
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:

Promover la compartición y apoyar el despliegue de infraestructura del Sector TIC.

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 9 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones ; Fecha de vigencia: 15/01/2015			

	Proyectos asociados:	PR	EJ
OMV	Operador Móvil Virtual	84%	83%
CI	Compartición de Infraestructura para TDT	100%	95%
CII	Condiciones de Interconexión XDP	80%	74%
CITV	Compartición de Infraestructura TV y TIC	82%	69%
AEB	Acceso a Estratos 1 y 2 - Fase II	100%	99%
ARO	Condiciones de Acceso a la Red de FO	97%	93%
MRT	Modificación RITEL	87%	80%
CRI	Condiciones para Recursos de Identificación	21%	18%
PROM	Promedios objetivo estratégico 6:	81%	76%

OE 6: compartición y apoyo al despliegue de Infraestructura



El resultado consolidado de avance en la ejecución de los proyectos vinculados al objetivo estratégico 6 fue de 76% frente a un proyectado de 81%, lo que equivale a un aproximado en la ejecución de 94%. Como se muestra en el siguiente cuadro, la mayoría de los proyectos asociados a este objetivo también han sido objeto de aplazamientos en la fecha de cierre, de hecho el proyecto "Interconexión de Internet Ixp" lo ha sido en tres oportunidades.

	2013		2014		2015	
	Inicia	Plazo I	Inicia	Plazo II	Inicia	Plazo III
Operador móvil virtual			03/02/2014	05/09/2014		14/08/2015
Compartición de infraestructura para la TDT	18/02/2013	12/12/2014		12/12/2014		12/12/2014
Interconexión de Internet XDP	09/09/2013	24/01/2014		12/09/2014		09/10/2015
Compartición de infraestructura TIC+TV			27/01/2014	07/08/2015		18/12/2015
Modificación RITEL			07/07/2014	10/10/2014		13/11/2015

Principales causas de estos aplazamientos:

- **Interconexión de Internet Ixp:**

- Cambio en el alcance del proyecto: de ser un estudio técnico pasó a convertirse en proyecto regulatorio con análisis económicos.
- Necesidad de generar espacios de discusión del proyecto a nivel regional.

- **Modificación RITEL:**

- El Ministerio de vivienda solicitó en tres (3) ocasiones el aplazamiento de entrada en vigencia, lo que conllevó la creación de diversos espacios de discusión con dicha Entidad y con CAMACOL.
- Identificación de la valoración del impacto del reglamento en viviendas VIS / VIP

- **Compartición de Infraestructura TIC y TV:**

- Reiteradas modificaciones en el proceso de contratación de la consultoría.
- Ampliación de los tiempos de publicación y discusión de la propuesta regulatoria en materia de TV, por solicitud de los operadores y una publicación adicional relacionada con la metodología de costeo.
- El análisis sobre el documento técnico publicado generó la conveniencia de requerir información adicional en materia de TIC, para complementar la propuesta regulatoria.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:

Fomentar la calidad en la prestación de los servicios TIC.

	Proyectos asociados	PR	EJ
RCM	Revisión de Calidad de Servicios Móviles	100%	99%
RIC	Revisión Integral del Régimen de Calidad	54%	51%
PROM	Promedios objetivo estratégico 7:	77%	75%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:

Facilitar la innovación en la oferta de servicios, contenidos y aplicaciones TIC en un entorno seguro.

	Proyectos asociados	PR	EJ
OMV	Marco Regulatorio Operador Móvil Virtual	84%	83%
RCB	Regulación Ciberseguridad	93%	84%
PROM	Promedios objetivo estratégico 8:	89%	84%

Cronograma:

	2013		2014		2015	
	Inicia	Plazo I	Inicia	Plazo II	Inicia	Plazo III
Regulación Ciberseguridad			05/05/2014	30/01/2015		27/11/2015

Principales causas de estos aplazamientos:

- Durante la etapa de análisis de la información se identificaron nuevas actividades que no dependían directamente de la CRC.
- Definición y diseño de una nueva Estrategia Nacional de Ciberseguridad con base en mesas de trabajo con otras entidades y organismos involucrados, al igual que los lineamientos de la OECD sobre la materia.
- Ampliación del alcance del proyecto e inclusión de actividades adicionales de acompañamiento a Mindefensa y la elaboración de un nuevo CONPES de Ciberseguridad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12:

Disponer en forma permanente de información íntegra y confiable.

	Proyectos asociados	PR	EJ
RRI	Actualización Regímenes Reporte de Información	100%	85%
PROM	Promedios objetivo estratégico 12:	100%	85%

Cronograma:

	2013		2014		2015	
	Inicia	Plazo I	Inicia	Plazo II	Inicia	Plazo III
Revisión regímenes de reporte de información			03/02/2014	30/01/2015		28/08/2015

Principales causas de estos aplazamientos:

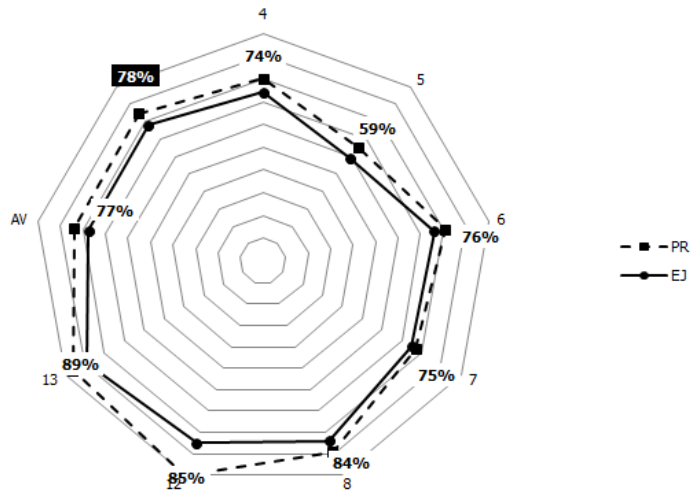
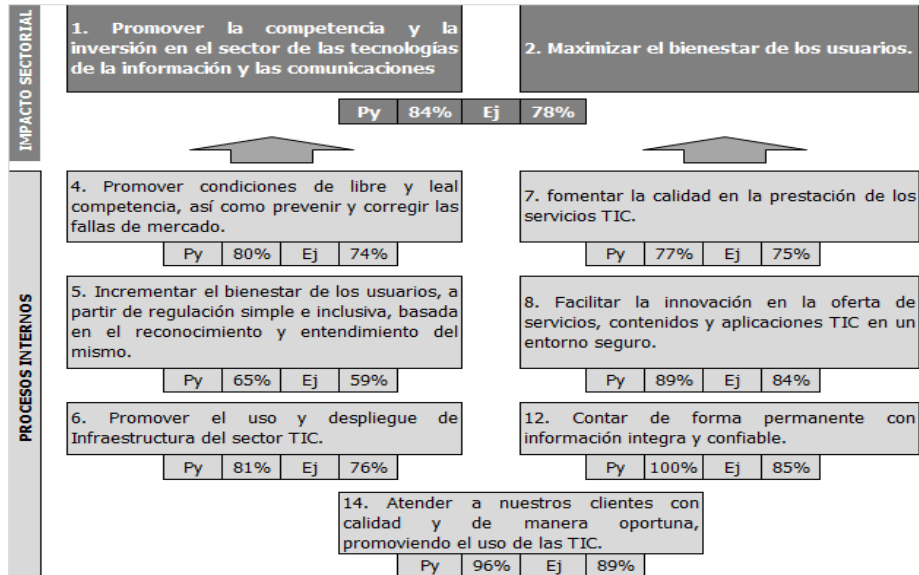
- Atendiendo solicitudes expresas de los principales actores y de paso buscando obtener mejores respuestas a las necesidades de información, se ampliaron los espacios para socialización con los PRST de los cambios requeridos en el proyecto de resolución.
- Declaratoria de desierta de la contratación de calidad de datos de los reportes de información.
- Necesidad de cambio de Líder durante la ejecución del proyecto, lo que condujo a un rediseño y reformulación del plan de trabajo y ampliación de las actividades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13:

Atender a nuestros clientes con calidad y de manera oportuna, promoviendo el uso de las TIC.

	Proyectos asociados	PR	EJ
NTH	Normas Técnicas de Homologación	96%	89%
PROM	Promedios objetivo estratégico 13:	96%	89%

AVANCE CONSOLIDADO DE LOS PROYECTOS POR CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO:



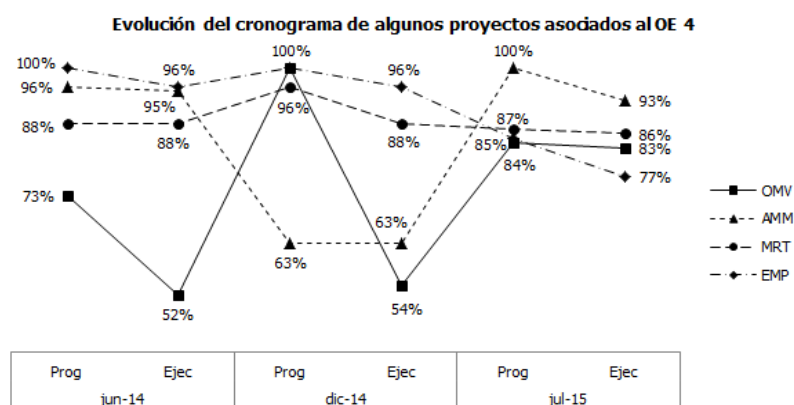
3. OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA MEJORAR EL PROCESO

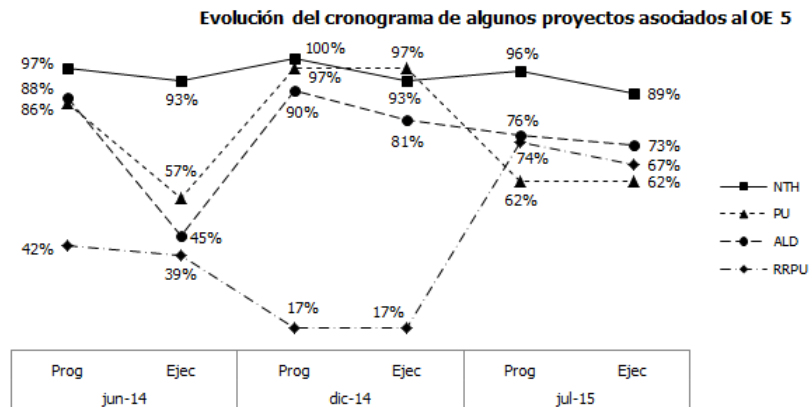
3.1 Planeación de los proyectos:

a. Criterio: Puede ser frecuente que surja la necesidad de practicar algunos cambios en los proyectos y que estos no se manifiesten hasta la fase de ejecución, lo que no debería ser frecuente es que por una insuficiente conceptualización y planeación los aplazamientos de la fecha de finalización se vuelvan recurrentes, por lo que debemos reiterar la recomendación de la auditoría practicada en 2014 en el sentido que el Comité de Comisionados adelante una autoevaluación integral al proceso para la gestión de los proyectos, con la finalidad de identificar las principales causas de dichos aplazamientos y la implementación de las acciones que pudieran contribuir a un mejor aprovechamiento de los recursos asignados (contratación, consultorías externas, personal de apoyo, tiempo), nuestra recomendación de 2014 incluía:

- Disponer de un mecanismo estándar para determinar con claridad el alcance y objetivo de acuerdo con el nivel de complejidad de los proyectos,
- Aprobar y formalizar el alcance y objetivo por parte de todos los miembros del Comité, incluyendo un calendario y plan de trabajo preliminar,
- Elaborar un Plan de Proyecto que abarque aspectos tales como objetivo, alcance, calendario, entregables, recursos, organización, costos, discusión con partes interesadas, plan de comunicaciones, riesgos, etc.
- No pasar por alto gestionar los riesgos del proyecto: identificarlos, analizarlos y priorizarlos, diseñar acciones de mitigación y/o contingencia, controlarlos e informar su estado.
- Asegurarse que toda solicitud de cambio del proyecto sea evaluado y documentado en términos del riesgo e impacto sobre los recursos ya invertidos de acuerdo con el plan del proyecto inicial.

Condición I: Una revisión al cronograma de los proyectos que conforman la Agenda Regulatoria y otras actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, muestra no solo recurrentes desplazamientos en las fechas de cierre de los proyectos, sino cómo de manera simultánea las metas también se reajustan, situación que podría repercutir en una falta de claridad a la hora de identificar las causas (factores de riesgo) que pudieran conducir a su solución efectiva y oportuna:





Condición II: A una consulta acerca de las principales causas de los aplazamientos y reprogramación de las fechas de finalización de los proyectos, los asesores que respondieron lo atribuyeron a:

- Lineamientos adicionales del Comité de Comisionados sobre la marcha de los proyectos.
- Errores en el dimensionamiento desde la formulación de los proyectos.
- Cambios continuos de lineamientos por parte del Comité de Comisionados.
- Los tiempos que tardan los temas para ser aprobados en Comité de Comisionados.

Condición III: ante esta situación de frecuentes reprogramaciones a los cronogramas de la Agenda Regulatoria y únicamente con el ánimo de reiterar la recomendación planteada, recopilamos a continuación los hallazgos presentados por la Contraloría General de la República a este respecto en su último informe de la auditoría practicada en 2013:

- "H 03-13 *(D) Cumplimiento Agenda Regulatoria. Evaluado el cumplimiento del cronograma establecido para los proyectos regulatorios instituidos en el proceso Agenda Regulatoria, se determinó:
 - De un total de cuarenta y tres 43 proyectos ejecutados durante la vigencia 2012, treinta y cinco (35), equivalentes al 81% incumplieron con las fechas establecidas. Solo 4 cumplieron el cronograma.
 - Los treinta y cinco proyectos que incumplieron con su ejecución lo hicieron con un porcentaje promedio del 63.6% más del tiempo establecido.
 - Teniendo en cuenta que el proceso agenda regulatoria, supe al plan de acción, respecto de la función de evaluación de la gestión y que asimismo contiene las funciones misionales de la Entidad, es este un proceso de alta relevancia para la CRC, que amerita de mayor control y seguimiento".
- "H 04-13 (A) Debilidades del proceso de seguimiento a los proyectos de la Agenda Regulatoria. El procedimiento de seguimiento al cumplimiento de los proyectos y estudios registrados en la Agenda Regulatoria, presentan las siguientes debilidades:
 - El proyecto Mercados Relevantes TV registra tres fechas de terminación: 29-06-2012 y 08-11-2013

registradas en los informes de seguimiento y 30/09/2013 (III trimestre de 2013) de acuerdo a modificación en la agenda regulatoria.

- El proyecto Herramienta de Enrutamiento, en respuesta a oficio argumentan haber suspendido el proyecto mediante radicado 201221347 del 24/08/2012, pero en el documento modificación agenda regulatoria no registra esta suspensión.
- Algunos proyectos presentan cambios en las fechas de terminación que no están registradas en el documento modificación agenda regulatoria, incumpliendo el manual.
- En tres de los proyectos el % de cumplimiento reportado en los informes de seguimiento se reduce de un mes a otro, cuando se deberían mantener o aumentar.
- En dos de los proyectos las fechas de terminación en los informes de seguimiento son más amplias a las establecidas en el documento modificación agenda regulatoria.
- En 16 de los proyectos las fechas de terminación registradas en la modificación a agenda regulatoria difieren a las citadas en el oficio de respuesta a la observación preliminar de la CGR”.

- b. Criterio:** La actualización del MECI plantea para el módulo de planeación y gestión, el desarrollo de metodologías que permitan ejercer control sobre los proyectos que desarrolla las entidad entre los que se encuentra la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los **riesgos de dichos proyectos**. Los objetivos de la gestión de los riesgos de proyectos consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad de los eventos con impacto negativo.

Los procesos de gestión de los riesgos de un proyecto son:

- **Planificar la gestión de los riesgos:** definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** determinar los riesgos que pueden afectar el proyecto y documentar sus características.
- **Realizar el análisis cualitativo:** priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- **Realizar el análisis cuantitativo:** analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la respuesta a los riesgos:** desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Controlar los riesgos:** implementar planes de respuesta a los riesgos, hacerles seguimiento, monitorear los riesgos residuales y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

Condición: El actual proceso para la Gestión de Proyectos Regulatorios no contempla como parte de la planeación la identificación y el análisis de los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos. Revisados con detalle los documentos azules de algunos de los proyectos iniciados durante el período de este examen, no pudimos evidenciar que el análisis de riesgos hiciera parte de esta primera etapa de los proyectos, los beneficios aportados por un análisis de este tipo se materializarían con la modelación de distintos escenarios a partir del análisis de impacto de las medidas y la definición de las respectivas estrategias a seguir para cada caso en particular.

3.2 Ejecución y seguimiento de los proyectos:

- c. Criterio:** De acuerdo con los seguimientos e indagaciones que sirvieron de fundamento a esta evaluación,

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 16 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			

una de las razones de mayor peso en la modificación de los cronogramas y las previsiones tiene que ver con el continuo cambio tanto de los Líderes como de los asesores de apoyo de los proyectos e inclusive de los responsables (Coordinadores), en consecuencia se hace necesario que la Alta Dirección busque e implemente acciones que le den mayor estabilidad a los equipos de trabajo designados desde las etapas iniciales, de esta forma se disminuiría la probabilidad de ocurrencia y el impacto de factores de riesgo asociados con reprocesos, cumplimiento de la agenda y un mejor uso de los recursos asignados.

Condición: Los siguientes son ejemplos de proyectos que han sido objeto de ajustes tanto en su cronograma como en las metas debido, entre otras razones, a cambios de responsable y los equipos de trabajo, situación que de igual forma ha redundado en reprocesos por cambios en el alcance y los lineamientos, necesidades de información complementaria, nuevas actividades, etc:

- **Definición de Servicios y Mercados Relevantes Audiovisuales:** cambios de Coordinador R Responsable y Líder.
- **Revisión de Mercados Relevantes:** cambios de Coordinador responsable y Líder.
- **Revisión Regímenes de Reporte de Información:** cambio de Líder.
- **Operador Móvil Virtual:** desequilibrios en la asignación de tareas al equipo de trabajo e inclusión de tareas no programadas o que no hacen parte del proyecto.
- **Portabilidad Fija:** desequilibrios en la asignación de tareas al equipo de trabajo e inclusión de tareas no programadas o que no hacen parte del proyecto.

- d. **Criterio:** Otro aspecto de significativo impacto que la Alta Dirección debería revisar con miras a implementar acciones para su mejoramiento es el relacionado con la asignación y distribución de los profesionales a los distintos proyectos y demás actividades, dicha revisión debería tomar como punto de partida el actual esquema de distribución por horas y por procesos e incluir otros elementos que bien podrían contribuir a un logro más efectivo de las metas y objetivos, tales como aptitud y perfil del profesional, tiempo de ocupación en otros proyectos y/o actividades continuas y desempeño en proyectos anteriores.

Condición I: A continuación describimos los resultados de la encuesta practicada a algunos de los asesores que participan o han participado en proyectos y otras actividades continuas en distintos roles y que mencionan en forma reiterada como dificultades en su labor, algunos de los aspectos mencionados:

- Durante el último año la participación en promedio por asesor fue en cinco (5) proyectos regulatorios y estudios sectoriales y 3 actividades continuas (incluye acompañamientos externos).
- El promedio de participación por asesor en el último año ejerciendo el rol de líder de proyecto y actividades continuas fue de cuatro (4) e igual promedio prestando apoyo.
- En promedio cada asesor debió desempeñarse en siete (7) actividades simultáneas, entre proyectos, estudios y actividades continuas.

Condición II: Sobre la consulta acerca de las principales causas de los aplazamientos y reprogramación de las fechas de finalización de los proyectos, además de las razones mencionadas como **Condición II del numeral a.**, los asesores que respondieron lo atribuyeron también a:

- "Se abordan muchos proyectos al mismo tiempo".
- Extralimitación en las tareas asignadas y otras actividades que se deben atender de forma inmediata, tales como los apoyos requeridos por el MINTIC, requerimientos de otras entidades como Congreso y Contraloría y otras actividades internas programadas por Gestión Humana o Planeación.
- La complejidad de adelantar dos o más proyectos simultáneamente debido a una planeación aislada y

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 17 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2

- que ocasiona cruces de actividades en los cronogramas.
- La compartición de recursos entre coordinaciones y proyectos genera problemas de distribución de tiempos entre proyectos simultáneos.
 - La alta rotación de profesionales y el tiempo de provisión y adaptación de un nuevo profesional también impacta el cumplimiento de los cronogramas.
 - La actual asignación de actividades está resultando en una sobrecarga de horas a los asesores.
 - No todos los asesores cuentan con la habilidad de trabajar en varios proyectos o actividades de manera simultánea.

Condición III: En cuanto al grado de conformidad manifestado por los asesores con las condiciones para lograr los objetivos previstos en cada uno de los proyectos o actividades en los que ha participado, no obstante se observa un aceptable nivel de conformidad con los tres aspectos evaluados (conocimiento del tema, acompañamiento del responsable del proyecto y/o líder y disponibilidad y acceso a la información), también se observan proyectos y actividades en los que el asesor expresó menores niveles de conformidad:

Grado de conformidad	Conocimiento del tema	Acompañamiento	Disponibilidad de información
Alta	68,2%	62,2%	64,4%
Media	20,5%	22,2%	28,9%
Baja	11,4%	15,6%	6,7%

- e. Criterio:** Los resultados de esta evaluación, el incremento en los últimos años de las responsabilidades asumidas por la Entidad y las limitaciones en la disponibilidad de capital humano profesional, nos llevan a reiterar la recomendación presentada en la auditoría de 2014 en cuanto a que consideramos necesario que la administración adelante y promueva una revisión de la metodología para la asignación del recurso humano a cada proyecto e iniciativa de la agenda, así como a las demás actividades misionales con la finalidad de mejorar la eficacia en la Gestión de Proyectos.

Condición: Al igual que en la evaluación practicada en el año 2014, las entrevistas con los coordinadores y las respuestas al cuestionario respondido por los asesores siguen evidenciando algunas de las razones que justifican nuestra recomendación en el sentido de evaluar el actual modelo de asignación por procesos. La siguiente es una síntesis de las observaciones recogidas durante esta evaluación:

- Consideran que el esquema de asignación de horas no es preciso, se basa en expectativas que por lo general difieren de la realidad.
- Por lo general durante la semana surgen actividades que se deben atender de manera inmediata y que consumen las horas solicitadas previamente para las actividades planeadas.
- Los cronogramas a elaborar se deberían realizar directamente sobre la herramienta de gestión, de tal manera que se pueda restringir actividades cuyos tiempos ya han sido previamente incluidos en otro cronograma.
- El actual esquema debería cruzarse con una relación integral de recursos con el fin de validar disponibilidades, sobreasignaciones y subasignaciones que permitan equilibrar las cargas y obtener eficiencias en el uso de los recursos.
- Argumentan que el esquema de trabajar simultáneamente para varias coordinaciones hace que se crucen los cronogramas de los proyectos, generando conflictos, represamientos y sobreasignación de Horas/Asesor, lo que a su vez produce retrasos y deterioro del ambiente laboral debido a la presión que ejerce cada coordinador.

- También consideran que se debería buscar alternativas para un trabajo más eficiente, esto es, que los avances de proyectos no deban ir a Comité varias veces, ya sea por cambios de lineamientos o porque se aprueben ajustes y en consecuencia se deban agendar de nuevo.
- Con frecuencia una vez se aprueba el documento final es necesario esperar demasiado tiempo por los comentarios y poder de esta manera continuar con los respectivos ajustes.

4. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA AUDITORÍA

De acuerdo con los resultados del seguimiento a la gestión y desarrollo de los proyectos que componen la agenda regulatoria, así como a otras actividades misionales y al cumplimiento de los objetivos y metas correspondiente al período julio 2014 – junio 2015, la Coordinación de Control Interno estima que el avance de los proyectos y estudios guarda coherencia con los resultados esperados e inherentes a los objetivos, la misión y la visión institucionales. No obstante durante esta evaluación se pudo identificar varias oportunidades para el mejoramiento del proceso de gestión de los proyectos, que se le presentan a la administración para su respectiva evaluación.

DIEGO HERNÁN MARÍN TABARES
Coordinador de Control Interno

Preparó: DHMT

Evaluación de proyectos de AR y otras iniciativas misionales 2015 Coordinación de Control Interno	Cód. Proyecto: 0000-0-00	Página 19 de 19	
Diego Hernán Marín Tabares Coordinador de Control Interno	Actualizado: 00/00/0000	Revisado por: Regulación de Infraestructura	Revisión No. 2
Formato aprobado por: Coord. Relaciones internacionales y Comunicaciones • Fecha de vigencia: 15/01/2015			