

Informe Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020

Elaborado por: CICAP, Universidad de Costa Rica (Consultor)

Ampliado por: Sharon Jiménez, Área de Planificación (Enlace Sutel)

Revisado por: Lianette Medina, Jefa de Planificación

Avalado por: Mario Campos Ramírez

Agosto 2016

Índice

Abreviaturas.....	4
Glosario Definiciones	7
Introducción	13
Metodología seguida en el proceso de Planeamiento Estratégico en la Sutel	14
Resultados.....	18
I. Diagnóstico de Sutel para el Planeamiento Estratégico.....	18
1.1 Marco Regulatorio.....	18
1.2 Indicadores internacionales de telecomunicaciones	41
Se presentan a continuación algunas estadísticas internacionales en telecomunicaciones, que permiten analizar la evolución del país en comparación con otras naciones del mundo.	41
1.3 Evolución reciente del mercado y servicios en Costa Rica	44
1.4 Organismos internacionales y regionales:.....	46
II. Entorno tendencias	47
2.1 Condiciones Generales sobre competencia efectiva de Mercado	56
Las condiciones del mercado han evolucionado desde que se realizó la apertura de los servicios de telecomunicaciones, a continuación, se destacan elementos importantes sobre la competencia efectiva del mercado:	56
2.2 Cambios en la industria de telecomunicaciones.....	57
2.3 Resultados estadísticos.....	57
2.4 Acciones Dirección General de Mercados	59
2.5 Acciones Dirección General de Calidad	60
2.6 Acciones Dirección General de Fonatel.....	61
III. Mapeo de Actores	62
3.1 Nivel Interno.....	62
3.2 Nivel Externo	62
IV. PEST.....	77
4.1 Ambiente Político - Legal	77
4.2 Ambiente Económico.....	79
4.3 Ambiente Social - Cultural.....	82
4.4 Ambiente Tecnológico - Ambiental.....	84
V. FODA.....	85
5.1 Fortalezas y debilidades.....	85

5.2 Oportunidades y Amenazas	87
VI. MARCO FILOSÓFICO	88
6.1 Misión y Visión	88
6.2 Valores	88
6.2.1 Valores institucionales:	89
6.2.2 Valores personales:	90
VII. Lineamientos Estratégicos.....	91
VIII. Plan Estratégico Institucional 2016-2020.....	93
Mapa Estratégico Institucional	99
IX. Vinculaciones del Plan Estratégico Institucional	100
X. Evaluación de Riesgos a los Objetivos Estratégicos de la Sutel.....	113
Conclusiones y recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	117
Anexos	121
Anexo No. 1: Marco Regulatorio.....	122

Índice de Figuras

Figura N° 1: Organigrama de la Sutel	39
Figura N° 2: Vinculación PND-PNDT	40
Figura N° 3: Mapeo de Actores Empleados de la Sutel	62
Figura N° 4: Mapeo de Actores Instituciones Públicas Directas	65
Figura N° 5: Mapeo de Actores Instituciones Públicas Indirectas.....	67
Figura N° 6: Mapeo de Actores Medio de Comunicación	71
Figura N° 7: Mapeo de Actores Líderes de Opinión	72
Figura N° 8: Análisis PEST	77
Figura N° 9: Valores de la Superintendencia de Telecomunicaciones.....	89
Figura N° 10: Mapa Estratégico Institucional, Sutel, 2016-2020.....	99
Figura N° 11: Vinculación PND-PNDT	100

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Ranking del NRI para países de Latinoamérica, 2015.	41
Tabla N° 2: EGDI, países latinoamericanos 2014	42
Tabla N° 3: Costa Rica según subíndices del IDT, 2013.....	43
Tabla N° 4: Ranking IDBA en países seleccionados, 2012.....	44
Tabla N°5: Operadores y proveedores autorizados de servicios de telecomunicaciones.....	44
Tabla N° 6: FODA	48
Tabla N° 7: Marco regulatorio comparado de los países en estudio	52
Tabla N° 8: Ambiente Político-Legal	78
Tabla N° 9: Ambiente Económico.....	79
Tabla N° 10: Ambiente Social-Cultural	82
Tabla N° 11: Ambiente Tecnológico-Ambiental	84
Tabla N° 12: Fortalezas y debilidades	85
Tabla N° 13: Oportunidades y Amenazas	87
Tabla N° 14: Direccionamiento Estratégico Sutel, 2016-2020.	94
Tabla N° 15: Vinculación del PEI 2016-2020 con el Plan Nacional para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (2015-2021)	101
Tabla N° 16: Vinculación Planes Estratégicos Aresep- Sutel.....	112

Abreviaturas

ACT: Actividades científicas y tecnológicas
APP: Aplicación Móvil
ARESEP: Autoridad Reguladora de Servicios Públicos
ARG: Argentina
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
BNCR: Banco Nacional de Costa Rica
BOL: Bolivia
BRA: Brasil
C.R: Costa Rica
CAE: Cronograma de Asignación de Espectro
CAF: Corporación Andina de Fomento
CAMTIC: Cámara de Tecnologías de la información y la Comunicación
CEPAL: Comisión Económica para América Latina
CGR: Contraloría General de la República
CHI: Chile
CICAP: Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz
COL: Colombia
COPROCOM: Comisión para Promover la Competencias
CP: Constitución Política
CPC: Consejo de Promoción de la Competitividad
DEP: Dirección Ejecutora de Proyectos del Ministerio de Planificación y Política Económica.
DGM: Dirección General de Mercados

DGO: Dirección General de Operaciones
ECU: Ecuador
EFCT: Enseñanza y la formación científica y tecnológica
EGDI: Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (Siglas en inglés)
ERP: Sistema Integrado Administrativo Financiero
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
Fontel: Fondo Nacional de Telecomunicaciones
GIS: Sistema de Información Georreferenciada
ICE: Instituto Costarricense de Electricidad
IDBA: Índice de Desarrollo de la Banda Ancha
IDT: Índice de Desarrollo de las TIC
IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IMAS: Instituto Nacional de Ayuda Social
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje
INCOFER: Instituto Costarricense de Ferrocarriles
JAM: Jamaica
LANAMME: El Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales
LGAP: Ley general de Administración Pública
LGT: Ley General de Telecomunicaciones
MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio
MEX: México
MICITT: Ministerio de Ciencia Tecnología y Telecomunicaciones
MINAET: Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MS: Ministerio de Salud
OBA: oferta del bucle abonado
OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OECD: International organization helping governments tackle the economic
OMV: operadores móviles
OVSICORI: Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica
PAN: Panamá
PAR: Paraguay
PEI: Plan Estratégico Institucional
PER: Perú
PETI: Plan Estratégica Tecnologías de Información
PIB: Producto Interno Bruto
PNAF:
PND: Plan Nacional de Desarrollo
PNDT: Plan Nacional de Telecomunicaciones
POI: Plan Operativo Institucional
R.DOMIN: Republica Dominicana
RACSA: Radiográfica Costarricense S.A
REGULATEL: El Foro Latinoamericano de Entes Reguladores
RIOF: Reglamento Interno de Organización y Funciones
RNT: Registro Nacional de Telecomunicaciones
SAP: Sistema de Administración de Portafolio
SCT: servicios científicos y tecnológicos
SINART: Sistema Nacional de Radio y Televisión

SITEL: Sistema de Indicadores de Telecomunicaciones

SME: Sistema de Monitoreo y Evaluación

Sutel: Superintendencia de Telecomunicaciones

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

TRI Y TOB: Trinidad y Tobago

UCCAEP: Unión Costarricense de cámaras y asociaciones de la empresa privada

UCR: Universidad de Costa Rica

UIT: Unión Internacional de Telecomunicaciones

UNA: Universidad Nacional

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

URU: Uruguay

VEN: Venezuela

Glosario Definiciones ¹

Actividad Presupuestaria: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma, cuya producción es siempre intermedia. Cuenta con una o varias unidades ejecutoras.

Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP): Es una base de datos o registro de los proyectos de inversión pública actualizada, que inscriben las instituciones independientemente de la fase de inversión en que se encuentra el proyecto. El BPIP tiene como propósito facilitar la toma de decisiones sobre la gestión de los proyectos de inversión pública de las instituciones.

Categoría Programática: Es un centro de producción de bienes y servicios que requiere recursos humanos, materiales y financieros a ser utilizados por una o varias unidades ejecutoras, bajo determinadas tecnologías de producción (programa, subprograma, actividad).

Ciclo de vida del proyecto: Es el proceso de transformación o maduración que experimenta todo proyecto de inversión, desde la expresión de una idea de inversión hasta que entra en operación para materializar los beneficios esperados en la formulación. El ciclo de vida de un proyecto de inversión está conformado por fases, estas son divisiones dentro del mismo proyecto donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión. La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control, estas son: perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, ejecución y operación. Considerando aspectos de eficiencia y eficacia, resultados, efectos y los impactos alcanzados.

Economía: Obtención de bienes y servicios al menor costo, en igualdad de condiciones de calidad.

Eficacia: Logro de los resultados de manera oportuna, en directa relación con los objetivos y metas.

Eficiencia: Aplicación más conveniente de los recursos asignados para maximizar los resultados obtenidos o esperados.

Estructura Programática: Expresa la relación entre las categorías programáticas del presupuesto.

¹ Definiciones basadas en el desarrollo de los talleres impartidos en la Sutel y de los “Lineamientos Técnicos y metodológicos para la planificación, programación seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público de Costa Rica” elaborada por MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda.

Evaluación de Efecto: mide los cambios en las condiciones de la población beneficiaria a partir del uso de los productos de un programa o proyecto determinado.

Evaluación de Impacto: mide los cambios de largo plazo en las condiciones de vida de la población objetivo de una intervención pública (política, plan, programa y proyecto).

Evaluación de Producto: Es la valoración que se hace de un bien o servicio destinado a satisfacer las necesidades de la población.

Evaluación de Resultado: es el proceso comparativo entre lo planificado y lo realizado desde el punto de vista cualitativo, mediante la aplicación de medidas de desempeño, verificando el grado de cumplimiento de las previsiones contenidas en los instrumentos de planificación y presupuesto, en relación con los logros obtenidos.

Evaluación Durante: realizada en la etapa de inversión y ejecución, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos y productos principales del proyecto para detectar y solucionar dificultades de programación, administración, calidad, control, entre otros aspectos del proyecto.

Evaluación Estratégica: Valoración/análisis sistemático y objetivo, de acuerdo con determinados criterios de valor, sobre el diseño, puesta en práctica o resultados de políticas, planes, programas o proyectos impulsados por instituciones y sectores que integran el Sector Público, los cuales se priorizan y seleccionan mediante los procedimientos establecidos, con el objetivo de mejorar la gestión pública y, por ende, sustentar la toma de decisiones (Véase Manual de Evaluaciones Estratégicas del Sistema Nacional de Evaluación del Ministerio de Planificación).

Evaluación ex-ante: es aquella que se lleva a cabo antes que se inicie una intervención pública (política, plan, programa y proyecto).

Evaluación ex-post: es la valoración o un examen minucioso al final de la ejecución y operación una intervención pública (política, plan, programa y proyecto).

Gestión de Conocimiento: Como sistema de Gestión de conocimiento en la Sutel se entiende la interacción bajo un proceso de mejora continua del sistema inteligente y el sistema informático de soporte, incluyendo el hardware y software desarrollado para gestión de procesos, y en apoyo a la toma de decisiones para mejorar su capacidad de resolución de problemas y provisión de servicios de calidad, pertinentes y oportunos y así contribuir a la sostenibilidad en su creación de valor público según su mandato y visión.

Gestión del Riesgo: Proceso mediante el cual se revierten las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente. Es un modelo sostenible y preventivo, al que se incorporan criterios efectivos de prevención y mitigación de desastres dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias.

Indicador: Es una medida que brinda información cuantitativa o cualitativa del grado de cumplimiento de una intervención pública que se utiliza para demostrar el cambio dado con respecto a una situación de partida.

Institución: Comprende las entidades públicas o entes descentralizados, ministerios y demás órganos.

Insumo: Se refiere a los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de información que se utilizan en el proceso de producción de un bien o servicio y por sus propias características, suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto (intermedio o final).

Inversión Pública: conjunto de recursos públicos destinados a mantener o incrementar el capital físico y la capacidad del recurso humano que cada institución ejecute con sujeción a las metas y las políticas enunciadas en los instrumentos de planificación vigentes, que proporcione bajo la modalidad de proyectos una ampliación de la capacidad de producción de bienes y servicios, con fundamento en una metodología que faculte su identificación, ejecución y evaluación.

Matriz Articulación Plan Presupuesto y Ficha Técnica: Conjunto de variables seleccionadas que permiten la vinculación de la programación del PND con la programación presupuestaria anual, para orientar el uso de los recursos en la prestación de los bienes y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de la población e impulsar el desarrollo nacional.

Meta: Cuantificación de los objetivos que se pretende alcanzar en los ámbitos temporal y espacial, considerando los recursos necesarios, lo que conlleva la descripción de la unidad de medida y el monto o cantidad.

Misión Institucional: Declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (quiénes somos, qué hacemos, cómo y para quiénes (usuarios externos)).

Objetivo: expresión cualitativa de los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, siendo la manifestación de intenciones que se requieren cumplir y que especifica con claridad en qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

Plan Anual: Instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, en el que se concreta la política de la institución a través de la definición de objetivos, metas, y acciones que se deberán ejecutar durante el año, se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan.

Plan Nacional de Desarrollo (PND): Instrumento orientador de las políticas del Gobierno de la República para un período de cuatro años, elaborado en el marco del Sistema Nacional de Planificación y la participación ciudadana, que en congruencia con el Plan Estratégico Nacional y considerando los Planes Nacionales Sectoriales y los Planes Regionales de Desarrollo, definen los objetivos, políticas, metas, programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades para la asignación de los recursos públicos.

Políticas Institucionales: Lineamientos dictados por el máximo jerarca, que orientan la acción institucional, acorde con el marco jurídico actual.

Presupuesto Inicial: Presupuesto con que el que se comienza la gestión anual de la institución.

Presupuesto por Programas: Presupuesto estructurado mediante programas presupuestarios. Contiene los objetivos y metas por alcanzar con determinadas asignaciones presupuestarias.

Presupuesto: Instrumento que expresa en términos financieros el plan anual de la institución, mediante la estimación de los ingresos y de los gastos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas de los programas presupuestarios establecidos.

Proceso: Son las actividades o eventos (coordinados u organizados) que movilizan insumos para generar bienes y servicios con un fin determinado.

Programa Presupuestario: Corresponde a la agrupación de categorías programáticas de nivel inferior, que son afines entre sí, encaminadas a cumplir propósitos genéricos expresados en objetivos y metas, a los cuales se les asignan recursos materiales y financieros, administrados por una unidad ejecutora y reflejan sus correspondientes asignaciones presupuestarias.

Programación Presupuestaria Estratégica: Comprende acciones coordinadas, íntimamente ligadas entre sí, que permiten, mediante la participación activa de los niveles directivos responsables, tanto en el plano institucional como en el programático, reflejar los planes de largo y mediano plazo en planes anuales o plurianuales.

Proyecto: Es el nivel más concreto de programación, consiste en un conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, para producir bienes y servicios.

Riesgo: Probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un período definido. Se obtiene al relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

Seguimiento: proceso continuo y sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las actividades a su conclusión, tanto en términos físicos como financieros, que ofrece información necesaria para mejorar la gestión pública.

Sistema de Gestión de Proyectos: Como sistema de gestión de proyectos la Sutel busca planear, organizar, motivar, controlar los recursos bajo un estándar basado en las mejores prácticas para el logro de los objetivos del proyecto asociados al fin estratégico de la organización; por lo que busca su madurez mediante su integración y desarrollo hacia un sistema de gestión de portafolio integral con su capacidad de gestión estratégica y mejora de desempeño.

Sistema Nacional de Planificación: Conjunto articulado de organizaciones públicas, subsistemas y normativa que lo regula, el cual bajo la dirección política del Presidente de la República y la rectoría técnica de MIDEPLAN se crea para definir acciones que potencien el desarrollo del país.

Subprograma: Producción terminal parcial sumable en unidades físicas. Sus recursos físicos y financieros se suman a nivel de programa. Requiere de un centro de gestión productiva a cargo de una o varias unidades ejecutoras de menor nivel que las del programa.

Sutel digital: La Sutel digital es entendida como la articulación de todos los esfuerzos para integrar procesos en una visión de interoperabilidad de sistemas informáticos que integre la gestión documental moderna con un desarrollo integrado de un Sistema de información en telecomunicaciones (Sitel) que posea indicadores en desempeño de finanzas institucionales y calidad de espectro, y desempeño del mercado así como impacto de inversión Fonatel incluyendo sus interfaces y medios de acceso tanto internos y externos para un mejor desempeño , transparencia y rendición de cuentas en el marco de su visión de valor público.

Valor Público: Se entiende Valor público como el marco analítico que permite a una organización definir sus objetivos y visión de mandato de política pública en conjunto con una métrica que permita monitorear su avance bajo la mejora de

capacidad operativa conforme logra la implementación de la política con un cada vez mayor legitimidad y soporte que le permite incrementar su autoridad para definir ese valor.

Visión: Declaración que enuncia lo que la organización desea ser en el futuro.

Introducción

La Sutel realizó la Planificación Estratégica 2016-2020 con el apoyo de la Universidad de Costa Rica. Mediante el proceso de contratación 2015CD-000102-SUTEL “Contratación de servicios profesionales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) 2016-2020 y la actualización del Plan Operativo Institucional (P.O.I.), que le permita apoyar y comunicar el alineamiento estratégico y organizacional de la Sutel” se realizaron una serie de talleres que se consolidaron en un plan que define la estrategia institucional del próximo quinquenio.

En el documento se incluye la información que se detalla a continuación:

- I. Diagnóstico de la Sutel para el Planeamiento Estratégico
 - II. Entorno tendencias
 - III. Mapeo de Actores
 - IV. PEST
 - V. FODA
 - VI. Marco Filosófico institucional
 - VII. Lineamientos estratégicos
 - VIII. Mapa Estratégico Institucional
 - IX. Plan Estratégico Institucional
 - X. Programación Presupuestaria Plurianual
 - XI. Valoración de riesgos a los objetivos estratégicos de la Sutel
- Anexos

Metodología seguida en el proceso de Planeamiento Estratégico en la Sutel

La Sutel desarrolló el proceso de formulación del Plan Estratégico 2016-2020, con la participación, en calidad de facilitadores, de Consultores del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), de la Universidad de Costa Rica, y como contraparte se contó con la Unidad de Planificación, Presupuesto y Control de la Sutel. En el proceso se realizaron las siguientes etapas:

- 1) Diagnóstico: el objetivo era conocer la situación actual de la Sutel, en cuanto a: capacidades, problemáticas, detalle de tendencias y aspectos positivos o negativos que pueden afectar su quehacer en el presente o futuro como un insumo para sustentar la etapa de diseño del plan. Este diagnóstico incluyó elementos sobre:
 - a. Revisión del marco jurídico que rige la Sutel para tener claro las disposiciones de carácter constitucional, legal, decretos ejecutivos, planes nacionales y demás normativa que regula a la Sutel.
 - b. Revisión de los planes operativos de la Sutel en los últimos periodos para lograr hacer algunas reflexiones sobre los niveles de ejecución de los proyectos en la Sutel.
 - c. Análisis general de la evolución de las Telecomunicaciones en Costa Rica.
 - d. Identificación de los actores interno y externos relacionados con la Sutel, clasificando en categorías, según los roles y nivel de participación en la gestión de cada uno. El reconocimiento y entendimiento de los actores internos y externos que se relacionan con la Sutel, fue necesario para entender lo que cada grupo de interés demanda y en lo posible tomarlo en consideración.
 - e. Se elaboró un diagnóstico PEST que incluyó la identificación de algunas condiciones del entorno Político Legislativo, Económico, Socio Cultural, y Tecnológico.
 - f. Se elaboró un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Interesa destacar que hubo amplia participación de los funcionarios de la Sutel en el proceso de diagnóstico, con sesiones intensas para la elaboración del FODA, y con amplia participación de los funcionarios.
- 2) Se trabajó en la revisión y redefinición de los enunciados de: Misión y Visión. Se logró unos enunciados comprensibles, claros, realistas y concisos.
- 3) Se trabajó en la definición de los Valores, tanto los institucionales como los personales. Cada uno de los valores se acompañó con el significado respectivo.

Interesa destacar que la definición de valores fue producto de amplio análisis realizado con la participación de los funcionarios de la Sutel.

Durante la elaboración del taller sobre los valores institucionales se tomó en cuenta el código de ética aprobado para la Aresep y Sutel, mediante el acuerdo 07-10-2014.

4) Se definieron los lineamientos estratégicos. Estos se obtuvieron de un trabajo intenso, exclusivamente con el Consejo de la Sutel. Esta definición se realizó como parte de una política de una adecuada gobernanza institucional orientada a la creación de Valor Público que está presente en el marco estratégico de Sutel.

5) Se desarrolló el proceso de planeamiento estratégico en el marco del cuadro de mando, y por tanto se definieron las siguientes perspectivas a utilizar: a Valor Público, Financiera, Procesos y Crecimiento e Innovación.

6) El proceso de planeamiento estratégico en la Sutel se desarrolló en el marco del sistema de gestión estratégico denominado “Balanced Scorecard” (o cuadro de mando integral), originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton que ha venido evolucionando hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de una organización.

7) Se seleccionó el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral por cuanto se consideró que sería una herramienta muy útil para la dirección de Sutel en el corto y en el largo plazo. La construcción de un Balanced Scorecard, es el resultado de un análisis detallado de la Sutel y de una definición estratégica clara y coherente. La metodología general para construir un Balanced Scorecard de Sutel partió, tal y como se indicó, de la definición de la visión y misión; resaltando la elaboración del diagnóstico interno y de su entorno previos. Con estas definiciones claras se definieron los objetivos estratégicos.

8) Se establece la vinculación entre las perspectivas de análisis y la definición de objetivos estratégicos. Es decir, no se trata de un análisis lineal, sino que se genera y se muestra en el Mapa Estratégico de Sutel 2016-2020, una relación causa efecto entre dichos objetivos estratégicos y las respectivas perspectivas de Valor Público, Financiero, Procesos Internos y Crecimiento e innovación.

9) Se definieron metas estratégicas, a partir de dichos objetivos, y posteriormente se definieron proyectos con sus respectivos indicadores de control necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un cuadro de

mando, se construye y ajusta el definitivo cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

10) Para la determinación y definición de los objetivos estratégicos, se realizaron sesiones de trabajo con cada una de las Direcciones de la Sutel, en las que se logró establecer el vínculo del Consejo, Directores Generales y demás funcionarios presentes en los talleres de trabajo. Con los objetivos estratégicos en los que se veían reflejados. Además, se dio un espacio pertinente con el fin de permitir a las direcciones generales de la Sutel el análisis de los objetivos y los posibles proyectos a establecer en cada una de las perspectivas en las cuales la dirección tiene una participación activa.

11) Se realizaron sesiones para la revisión inicial de los proyectos y el ajuste de los mismos, éstas se complementaron con reuniones individuales con cada una de las Direcciones y con los jefes, siendo de aquí, donde se elaboró una matriz que contenía los objetivos, las metas y los proyectos e indicadores, a nivel estratégico de cada una de las direcciones, para elaborar la matriz general que conforma el Plan Estratégico Institucional.

12) La matriz fue revisada y validada en diferentes sesiones con la participación de los miembros del Consejo de la Sutel, los Directores de área y demás funcionarios participantes en los talleres. Las sesiones de trabajo con funcionarios iniciaron desde el mes de octubre del 2015 y concluyeron en febrero del 2016, con sesiones plenarias, adicionalmente se realizaron sesiones a nivel de Dirección de Área, y sesiones exclusivamente con el Consejo Sutel.

13) Se logró elaborar una matriz que incluye perspectiva, objetivos estratégicos, meta estratégica, proyectos, descripción del proyecto, información del alineamiento PETI y PEI, indicadores, presupuesto, plazo de ejecución y definición de responsables.

14) La definición de los proyectos se realizó mediante sesiones con las direcciones y sus colaboradores. Se realizó una priorización preliminar, sin embargo, la priorización definitiva debe irse generando en forma participativa, con motivo de los procesos de formulación del plan operativo institucional. En un proceso de planeamiento estratégico debe tomar en cuenta que año con año se presentan elementos coyunturales que deben ser considerados en la asignación definitiva de los proyectos a ejecutar en cada ejercicio presupuestario. Lo deseable será que la asignación sea enmarcada, hasta donde las circunstancias lo permitan, en los proyectos definidos en el Plan Estratégico formulado.

15) Interesa destacar la existencia en Sutel de un Plan Estratégico en Tecnología de la Información 2015-2017. Sin embargo, luego de concluido el presente proceso de planeamiento estratégico una serie de proyectos vigentes fueron integrados en uno solo, y en otros casos algunos otros pierden vigencia.

16) Se realizó un análisis de vinculación entre el Plan Nacional para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (2015-2021) con los objetivos del presente Plan Estratégico Institucional (Sutel). Cabe destacar que dicho Plan está muy vinculado en el eje de “Inclusión Digital” directamente con Fonatel y no con todo el que hacer de Sutel.

17) Durante este proceso se logró también revisar y definir la valoración de riesgos a nivel estratégico. Las razones obedecen a la importancia de trabajar riesgos de elementos relevantes para no perder la visión de lo verdaderamente estratégico para la Sutel.

18) En el presente documento se incorpora un resumen de la Valoración de Riesgos y se adjunta un anexo con la matriz de identificación de riesgos. Todo el proceso de administración de riesgos será finalizado por el área del Planificación, Presupuesto y Control Interno en el segundo semestre del 2016.

19) Se elaboró un Plan de Comunicación que debe ser puesto en consideración y aplicación de la Unidad respectiva.

20) No omitimos indicar que se considera, que en general, en la Sutel se desarrolló un exitoso proceso de Planeamiento estratégico, y hay factores que contribuyeron con el éxito del dicho proceso, tales como:

- Participación y compromiso del Consejo de Sutel;
- Existió la participación sistemática de todos los niveles de la organización, con la facilitación, colaboración y aportes que en todas las fases del proceso llevaron a cabo los consultores.
- Ejecución de un proceso flexible y amigable que se adaptó a la necesidad de la Sutel;
- Disposición de los funcionarios participantes en los talleres de brindar aportes propositivos.
- Se facilitó el tiempo de los funcionarios participantes en el proceso para asistir a las sesiones de trabajo.
- Disposición para realizar los talleres en forma sistemática, para no perder la continuidad del proceso.

Resultados

I.Diagnóstico de Sutel para el Planeamiento Estratégico.

1.1Marco Regulatorio

1.1.1 Antecedentes

La Sutel fue creada mediante Ley 7593 reformada con la ley No. 8660 de agosto del 2008, que adicionó todo el capítulo XI. Con la mencionada reforma se estableció que a la Sutel le corresponde “... *regular, aplicar, vigilar y controlar el ordenamiento jurídico de las telecomunicaciones; para ello, se regirá por lo dispuesto en esta Ley y en las demás disposiciones legales y reglamentarias que resulten aplicables. / La Sutel es un órgano de desconcentración máxima adscrito a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos; tendrá personalidad jurídica instrumental propia, para administrar el Fondo Nacional de Telecomunicaciones, realizar la actividad contractual, administrar sus recursos y su presupuesto, así como para suscribir los contratos y convenios que requiera para el cumplimiento de sus funciones ...*” (Ley 8660: artículo 56).

Por su importancia se transcribe lo indicado por la Procuraduría General de la República en torno a los alcances de la desconcentración máxima otorgada a la Sutel que indica que:

“Por lo antes expuesto, es criterio de la Procuraduría General de la República, que:

- 1) La Superintendencia de Telecomunicaciones, Sutel, es parte de la organización fundamental de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, ARESEP. Un órgano con poder decisorio propio, que ejerce potestades de imperio, cuya regulación es reserva de ley.*
- 2) La desconcentración máxima garantiza independencia funcional a Sutel e impide a la ARESEP revisar o sustituir lo actuado por ese órgano en materia de telecomunicaciones o bien, avocar esa competencia o impartirle órdenes, instrucciones o circulares sobre el ejercicio de la competencia. Sencillamente, la desconcentración significa que a la ARESEP se le han cercenado las potestades contralora, revisora (salvo lo relativo a la fijación de tarifas, cánones, tasas y contribuciones) y de mando.*
- 3) Por consiguiente, la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, el Regulador General y los órganos internos de la ARESEP distintos de la Sutel son incompetentes para ejercer las competencias de regulación de las telecomunicaciones que el legislador ha transferido a la Superintendencia de Telecomunicaciones. En este ámbito de las telecomunicaciones, ARESEP solo puede ejercer las competencias que expresa y excepcionalmente le atribuye a su Junta Directiva. Fuera de esos supuestos, resulta prohibido a los órganos de la ARESEP distintos de la Sutel participar en la regulación de las telecomunicaciones.*

- 4) *Se sigue de lo anterior que corresponde a la Superintendencia de Telecomunicaciones la aplicación del ordenamiento de las telecomunicaciones, lo que conlleva, al menos, el ejercicio de la supervisión, vigilancia en el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas que lo integran y en su caso, la potestad sancionatoria sobre los agentes del mercado de telecomunicaciones, así como la imposición de obligaciones a los operadores de redes y proveedores de servicios y la protección de los derechos de los usuarios de las telecomunicaciones. Competencias que debe ejercer dentro del marco jurídico y de los planes y políticas que regulan y orientan el sector.*
- 5) *La potestad de organización de la Sutel mediante la emisión de los reglamentos correspondientes corresponde a la Junta Directiva de la ARESEP*
- 6) *Esa potestad reglamentaria concierne la regulación del estatuto de personal de la Sutel, comprensivo de los derechos y obligaciones de los servidores. Por ende, del régimen disciplinario. Es, entonces, la Junta Directiva la que dicta las normas y políticas no solo relativas a la organización interna de la Sutel sino también reguladoras de las relaciones entre Sutel y sus empleados, la creación de plazas, los esquemas de remuneración y, en general los derechos y obligaciones de los servidores de la Superintendencia. Esas potestades no han sido desconcentradas.*
- 7) *Puesto que le corresponde a la Junta Directiva de la ARESEP emitir el reglamento interior de la Sutel, no puede concluirse que su función consista simplemente en ejercer control sobre la legalidad u oportunidad de un proyecto de reglamento de organización propuesto por la Sutel.*
- 8) *Si bien la potestad normativa y de dirección en materia de empleo público no corresponden a la Sutel, sí le compete la ejecución de ese marco normativo y directivo mediante la emisión de los actos concretos necesarios.*
- 9) *El artículo 71 de la Ley de la ARESEP no es una norma de competencia, por lo que no permite concluir que la fijación de los esquemas remunerativos corresponde a la de Sutel. La facultad de la Superintendencia en este ámbito reside en aplicar los esquemas remunerativos a las plazas creadas conforme las normas de organización dictadas por la ARESEP.*
- 10) *En virtud de la "personalidad jurídica instrumental" que le ha sido atribuida, Sutel está habilitada para celebrar negocios jurídicos por sí misma y para ejecutar directamente su presupuesto; es decir, puede suscribir contratos al margen de la ARESEP. Esa personalidad y la titularidad del presupuesto le permiten tener un personal propio, el cual nombra y remueve conforme las disposiciones legales y reglamentarias que le resulten aplicables.*

11) Lo que significa que el legislador sustrajo estos aspectos de administración de la esfera de competencia de la Junta Directiva como jerarca de la ARESEP. Ergo, en estos ámbitos, el jerarca administrativo de la Sutel es su Consejo” (PGR: 2010)²

Tal y como se indicó, se procede a mencionar algunas de las relevantes normas jurídicas que se vinculan con el quehacer de la Sutel, tal y como sigue:

- **Constitución Política de la República de Costa Rica**

De especial relevancia en la aplicación constitucional a la Sutel se menciona el principio de legalidad consagrado en el artículo 11 de la Constitución Política. Específicamente en el artículo constitucional se establece que: *“Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad y no pueden arrogarse facultades que la ley no les concede. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal de sus actos es pública. / La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas” (CP: artículo 11).*

El último párrafo al artículo 11, incorporado en junio del año 2000, es de gran relevancia por cuanto: a) establece a nivel constitucional el procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas en la Administración Pública, b) deja claramente establecida, a nivel constitucional, la responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes, c) define que la ley señalará los medios para que opere el control de resultados y rendición de cuentas como un sistema que cubre todas las instituciones públicas, entre las cuáles se encuentra la Sutel . Por tanto, no es casualidad que con posterioridad a la reforma constitucional indicada se aprueba a nivel nacional: a) la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, b) la Ley General de Control Interno, c) El Código Procesal Contencioso Administrativo, d) La Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito.

No puede dejarse de mencionar que la Sutel es sujeta de fiscalización de la Contraloría General de la República, pues esta última es una institución auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública. Asimismo, le corresponde a la entidad fiscalizadora examinar, aprobar o improbar los presupuestos de la Sutel, y fiscalizar su ejecución y liquidación, todo acorde con lo que establecen los artículos 183 y 184 de la Constitución Política.

² Procuraduría General de la República, (2010), Dictamen C-126-2010 del 17 de junio del 2010, Costa Rica.

- **Ley General de la Administración Pública (Ley No. 6227)**

En relación con la aplicación en la Sutel de lo dispuesto en la Ley General de la Administración Pública es importante indicar lo siguiente:

- a) La Ley General, dispone en su artículo 1 que la Administración Pública estará constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado.
 - b) La Sutel es un órgano desconcentrado de la ARESEP.
 - c) La ARESEP es a una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio. Es decir la ARESEP es un ente público sujeto a la aplicación de la Ley General de la Administración Pública.
 - d) La Sutel es un órgano desconcentrado de un ente público, sujeto al derecho público.
 - e) La Ley de la Administración Pública es aplicable a todos los entes públicos del Estado y también para sus respectivos órganos desconcentrados. En consecuencia, la Ley General de la Administración Pública resulta aplicable a la Sutel.
- Son diversas las normas jurídicas de la Ley General de la Administración Pública, por tanto se mencionan algunas que por su importancia y para efectos de este estudio se destaca lo dispuesto en el artículo 11 y en el artículo 83.

En relación con lo dispuesto en el artículo 11 se indica que al igual que lo expuesto en la Constitución Política señala el artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública señala el principio de legalidad que indica: *“1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes...”* (Ley 6227: artículo 11).

Por otra parte al ser la Sutel un órgano de desconcentración máxima de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, interesa resaltar que en nuestra legislación, la figura de la desconcentración la encontramos expresamente regulada en el artículo 83 de la Ley General de la Administración Pública, al disponer:

“Artículo 83.

- 1.** *Todo órgano distinto del jerarca estará plenamente subordinado a éste y al superior jerárquico inmediato, salvo desconcentración operada por ley o por reglamento.*
- 2.** *La desconcentración mínima se dará cuando el superior no pueda:*
 - a) Avocar competencias del inferior; y*
 - b) Revisar o sustituir la conducta del inferior, de oficio o a instancia de parte.*
- 3.** *La desconcentración será máxima cuando el inferior esté sustraído además, a órdenes, instrucciones o circulares del superior.*
- 4.** *La imposibilidad de revisar o sustituir la conducta del inferior hará presumir la potestad de avocar la misma y a la inversa.*
- 5.** *Las normas que crean la desconcentración mínima serán de aplicación restrictiva en contra de la competencia del órgano desconcentrado y las que crean la*

desconcentración máxima serán de aplicación extensiva en su favor.” (LGAP: art 83)

En virtud de lo anterior, tenemos entonces que en materia de desconcentración administrativa podemos distinguir dos tipos: 1-Mínima, que operará cuando el superior no pueda asumir competencias del inferior, y se encuentre además, imposibilitado para revisar o sustituir la actuación administrativa de éste. 2-Máxima, la cual existirá cuando el superior no pueda, además de las señaladas en el punto anterior, girar instrucciones o directrices al órgano inferior, respecto de la materia desconcentrada.

Al respecto, ha indicado la Contraloría General de la República que:

“Cabe señalar adicionalmente, que con independencia del grado de desconcentración que opere, el órgano inferior se encuentra sometido a la jerarquía y depende de la voluntad del superior jerárquico en lo no desconcentrado, dicho sometimiento se produce a través de norma jurídica que así lo establezca, y no a través de actos administrativos, por lo tanto la competencia del órgano no puede verse alterada a través de estos actos. / Para concluir este apartado es importante señalar además, que la desconcentración administrativa puede operar como bien lo indicó el artículo 83 citado, por ley o por reglamento, no obstante en la práctica la desconcentración, –ya sea mínima o máxima- normalmente viene establecida por norma con rango legal, toda vez que adicionalmente se estila otorgar a estos órganos, de personalidad jurídica instrumental, la cual solo puede ser otorgada por ley .../ Por otra parte, los órganos que gozan de una personalidad jurídica instrumental, no pueden en lo absoluto definirse como integrantes del sector descentralizado, ya que este tipo de personalidad se encuentra concebida para cierto tipo de actos y no para actuar de manera amplia, razón por la que su autonomía es relativa y dependiente siempre, de un órgano superior al cual se encuentran ligados por un vínculo de desconcentración mínima o máxima, según cada caso. ” (CGR: Oficio 3510, 2011)³

Artículo 99.-

1. Habrá relación de dirección cuando dos órganos de administración activa tengan diversa competencia por razón de la materia y uno de ellos pueda ordenar la actividad, pero no los actos, del otro, imponiéndole las metas de la misma y los tipos de medios que habrá de emplear para realizarlas, dentro de una relación de confianza incompatible con órdenes, instrucciones o circulares. 2. La jerarquía implicará la potestad de dirección, pero no a la inversa (Constitución Política, artículo 99).

³ Contraloría General de la República, (2011). Oficio 3510 (DCA-1028 del 15 de abril del 2011)

- **Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (No. 7593)**

El artículo 60 de la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos No 7593, (reformada, por la ley 8660) establece las obligaciones fundamentales de la Sutel, que por su importancia se procede a transcribir:

- “a) Aplicar el ordenamiento jurídico de las telecomunicaciones, para lo cual actuará en concordancia con las políticas del Sector, lo establecido en el Plan nacional de desarrollo de las telecomunicaciones, la Ley general de telecomunicaciones, las disposiciones establecidas en esta Ley y las demás disposiciones legales y reglamentarias que resulten aplicables.
- b) Administrar el Fondo Nacional de Telecomunicaciones y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de acceso y servicio universal que se impongan a los operadores de redes y proveedores de servicios de telecomunicaciones.
- c) Promover la diversidad de los servicios de telecomunicaciones y la introducción de nuevas tecnologías.
- d) Garantizar y proteger los derechos de los usuarios de las telecomunicaciones.
- e) Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los operadores de redes y proveedores de servicios de telecomunicaciones.
- f) Asegurar en forma objetiva, proporcional, oportuna, transparente, eficiente y no discriminatoria, el acceso a los recursos escasos asociados con la operación de redes y la prestación de servicios de telecomunicaciones.
- g) Controlar y comprobar el uso eficiente del espectro radioeléctrico, las emisiones radioeléctricas, así como la inspección, detección, identificación y eliminación de las interferencias perjudiciales y los recursos de numeración, conforme a los planes respectivos.
- h) Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de acceso e interconexión que se impongan a los operadores de redes de telecomunicaciones, así como la interoperabilidad de dichas redes.
- i) Establecer y garantizar estándares de calidad de las redes y de los servicios de telecomunicaciones para hacerlos más eficientes y productivos.
- j) Velar por la sostenibilidad ambiental en la explotación de las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones.
- k) Conocer y sancionar las infracciones administrativas en que incurran los operadores de redes y los proveedores de servicios de telecomunicaciones; así como establecer la responsabilidad civil de sus funcionarios”. (Ley 8660: artículo 60).

- **Ley General de Telecomunicaciones (No.8642)**

La Ley General de Telecomunicaciones establece el ámbito y los mecanismos de regulación de las telecomunicaciones, que comprende el uso y la explotación de las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones, y siendo Sutel la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos encargada de regular, supervisar, aplicar, vigilar y controlar el ordenamiento jurídico de las telecomunicaciones, como así lo establece en el artículo 6 inciso 27, indudablemente es de relevancia para la Sutel. Específicamente se dispone que a la Sutel le corresponda:

- Artículo 10: La comprobación técnica de las emisiones radioeléctricas, así como la inspección, detección, identificación y eliminación de las interferencias perjudiciales.
- Artículo 12: Instruir el procedimiento concursal de las concesiones de frecuencias para la operación y explotación de redes públicas de telecomunicaciones.
- Artículo 15: Recibir las ofertas de concesiones mencionadas en artículo 12.
- Artículo 16: Evaluar las ofertas elegibles y recomienda al Poder Ejecutivo si la adjudicación procede o no.
- Artículo 19: Instruir el procedimiento de otorgamiento de la concesión, cuando se trate de frecuencias para la operación de redes privadas por concesión directa.
- Artículo 23: Otorgar la autorización para la operación de personas físicas o jurídicas para operar y explotar redes.
- Artículo 26: Otorgar premisos para el uso de las bandas de frecuencia.
- Artículo 27: La obligación de hacer constar en el Registro Nacional de Telecomunicaciones sobre los servicios que brindan los operadores de redes públicas y los proveedores disponibles.
- Artículo 29: Realizar las actividades y los estudios necesarios para preparar el concurso de la concesión de servicios de radiodifusión y televisión y recomendarle al Poder Ejecutivo el otorgamiento o no de estas concesiones.
- Artículo 31 al 40: La asignación, administración y control de los recursos destinados al cumplimiento de los objetivos de acceso universal, servicio universal y solidaridad en relación con los recursos de Fonatel.
- Artículo 41 a 48: La competencia de velar por que los operadores y proveedores cumplan con el régimen de protección a la intimidad y derechos del usuario final.
- Artículos 49 a 61: Un rol relevante en relación con la regulación para la competencia (Título III de la Ley).
- Artículos 62 a 64: Observar los elementos normados sobre el canon de regulación y el canon de reserva del espectro.
- Artículos 65 a 72: La competencia conocer y sancionar las infracciones administrativas en que incurran los operadores o proveedores y también los

que exploten redes de telecomunicaciones o presten servicios de telecomunicaciones de manera ilegítima.

Por todo lo expuesto queda claramente establecida la relevancia que la Ley General de Telecomunicaciones tiene para la Superintendencia de Telecomunicaciones.

- **La Ley General de Control Interno (Nº 8292)**

Acorde con lo dispuesto por el artículo 1, son sujetos de aplicación de la Ley General de Control Interno, los sujetos de fiscalización contralora. Siendo así a la Sutel le es aplicable esta ley en forma plena.

La ley establece un sistema de control, visto ya no como un control financiero, sino como un control de gestión que cubre todos los niveles de la organización.

Se define en el artículo 8 el Sistema de Control Interno que indica que: "... se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos: / a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. / b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. / c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. / d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico (Ley 8292: artículo 8).

Se define, en el artículo 10 de la Ley 8292, muy explícitamente que la responsabilidad por el sistema de control interno les corresponde al jerarca y al titular subordinado y por tanto les corresponde "...establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento". (Ley 8292: artículo 10).

Para el Sistema de Control Interno establecido en la ley se definen cinco componentes funciones que son: 1) Ambiente de control, 2) Valoración del riesgo, c) Actividades de control, d) Sistemas de Información, e) Seguimiento.

Concretamente el ambiente de control está regulado en el artículo 13 de la ley 8292, que indica que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- "a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.*
- b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de*

resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable” (Ley 8292: artículo 13).

El segundo componente funcional de control interno es la valoración de riesgos que tiene su regulación, fundamentalmente, en los artículo 14 y 18 de la Ley General de Control Interno. El artículo 14 establece que serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar (Ley 8292: artículo 14).

Por su parte en el artículo 18 se establece que las entidades deberán contar con un sistema de control interno a nivel institucional.

Lo expuesto es relevante por cuanto se requiere como parte del trabajo de la presente consultoría realizar la valoración de riesgos tanto de objetivos estratégicos como de las metas estratégicas, por supuesto a partir del sistema establecido en la Sutel. Específicamente el artículo 18 establece que:

“Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel

de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley”. (Ley 8292: artículo 18).

Acorde con lo establecido en la Ley en el párrafo segundo del mencionado artículo 18, la Contraloría General de la República formuló y ejecuto directrices en materia de valoración de riesgos que por supuesto son de acatamiento obligatorio para la Sutel. Para el planeamiento estratégico es relevante la valoración de riesgos que permite anticipar situaciones que podrían ocurrir y que afectarían el logro del objetivo, es decir valorar riesgos es una nueva forma de planificar.

El tercer componente del sistema de control interno se denomina actividades de control y tiene regulación fundamental en el artículo 15 de la Ley 8292, que específicamente establece que, respecto a las actividades de control, son deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

“ a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación”. (Ley 8292: artículo 15).

El anterior componente funcional es relevante pues en la Sutel se han realizado una serie de esfuerzos para fortalecer el sistema de administración financiera.

El cuarto componente funcional del Sistema de control interno está regulado en el artículo 16 de la Ley 8292 que establece que:

“Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requerido para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.

b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.

c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico” (Ley 8292: artículo 16)

En Sutel se cuenta con un plan en materia de tecnologías de información, que indudablemente debe ser alineado una vez que se cuente con el proceso de planeamiento estratégico institucional, todo con miras a fortalecer el sistema de información en el marco de lo dispuesto para el componente funcional de control interno denominado sistemas de información.

El quinto componente de control interno es el de seguimiento y para estos efectos se entiende por seguimiento las actividades que realizan la administración activa para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno y para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. Se establece que serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

“a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.

c) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.

d) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación.” (Ley 8292: artículo 17).

Interesa destacar lo dispuesto en la Ley 8292 en su artículo 39 en relación con las causales de responsabilidad administrativa, en el que se establece que el jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil cuando corresponde, si:

“...incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

Asimismo, cabrá responsabilidad administrativa contra el jerarca que injustificadamente no asigne los recursos a la auditoría interna en los términos del artículo 27 de esta Ley.

Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el subauditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta Ley.

Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto negativo”

Lo expuesto sobre el sistema de control es muy relevante, pero esa condición sólo es comprendida en su verdadera dimensión si se logra interpretar que se planteó en la Ley 8292 un nuevo concepto de control. Es parte del sistema de control definido el cumplimiento de la eficacia y la eficiencia, es decir, es parte del sistema de control el cumplimiento de objetivos y metas y en consecuencia de los planes de corto, mediano y largo plazo definidos, y de no ser cumplidos se exponen responsabilidades con el título X “Régimen de Responsabilidad” por el incumplimiento injustificado de los planes y los presupuestos.

- **Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No 8131**

Según lo dispone el artículo 72 de la Ley 7293, adicionada con la ley 8660, la Sutel “... *estará sujeta al cumplimiento de los principios y al régimen de responsabilidad, establecidos en los títulos II y X de la Ley N° 8131, Administración financiera de la República y presupuestos públicos, de 18 de setiembre de 2001; además, a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios. En lo demás, se exceptúa a la Sutel de los alcances y la aplicación de esa Ley. En la fiscalización, la Sutel estará sujeta únicamente a las disposiciones de la Contraloría General de la República.*” (Ley 7593: artículo 72).

Lo establecido en el artículo anterior es de relevancia pues asegura a la Sutel no estar sujeta, entre otros elementos, a las directrices de política presupuestaria emitidas por la Autoridad Presupuestaria, ni tampoco está sujeta a las directrices que emitan cada uno de los rectores de los subsistemas de la Administración Financiera vigentes, y por ende a sus órganos rectores.

- **Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”**

Según lo dispone la ley 7593 en su artículo 45: “La Junta Directiva, el regulador general, el regulador general adjunto y los miembros de la Sutel, ejercerán sus funciones y cumplirán sus deberes en forma tal, que sean concordantes con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, en los planes de desarrollo de cada sector, así como con las políticas sectoriales correspondientes” (Ley 7593: art 45).

Asimismo, en el artículo 59 de la misma ley 7593 se señala que: “La Sutel será independiente de todo operador de redes y proveedor de servicios de telecomunicaciones y estará sujeta al Plan nacional de desarrollo de las telecomunicaciones y a las políticas sectoriales correspondientes” (Ley 7593: art 59)

El Plan Nacional de Desarrollo, describe en el capítulo 5.13 una serie de metas para el sector de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, ya que evidentemente, la ciencia, la tecnología y la innovación desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones y las políticas públicas. Costa Rica desarrolla diversas actividades científicas y tecnológicas (ACT), las cuales

comprenden actividades sistemáticas que están estrechamente relacionadas con la producción, la promoción, la difusión y la aplicación de conocimientos científicos y técnicos, en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Estas actividades comprenden la investigación y desarrollo (I+D), la enseñanza y la formación científica y tecnológica (EFCT) y los servicios científicos y tecnológicos (SCT).

Específicamente se incluye en el Plan Nacional de Desarrollo el *Objetivo 3.2.1: “Disminuir la brecha de conectividad de los establecimientos de servicios públicos y avanzar hacia la práctica de establecimientos comunitarios en 80 lugares de acceso público por parte de la población”*... “con un resultado esperado de: **“3.2.1.1 Disminución de la brecha de conectividad, que impulse una sociedad del conocimiento inclusiva, e innovadora, donde se fomente la competitividad nacional y permita un Gobierno abierto, transparente y participativo”**. (PND: 2015-2018).

- **Reglamento Interno de Organización y funciones de la Sutel**

La estructura organizativa de la Sutel está regulada mediante el “Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y su Órgano Desconcentrado” (RIOF), emitido mediante resolución RJD-038-2013, de veintisiete de mayo del dos mil trece.

Interesa resaltar que es criterio de la Contraloría General de la República que:

“... La Sutel es un órgano de desconcentración máxima ... aplica y fortalece los principios de universalidad y solidaridad, asegura la eficiencia, la igualdad, la continuidad, la calidad, la información y una mayor y mejor cobertura, promueve mejores alternativas en la prestación de servicios, y vela por la privacidad y confidencialidad en las comunicaciones. Para alcanzar sus objetivos se sirve de la promoción de la competencia efectiva en el mercado de las telecomunicaciones. / Para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, la Sutel contará con sus propios servicios administrativos y de apoyo ... La Sutel recibirá de la ARESEP los servicios de la Dirección General de Participación del Usuario establecidos en este reglamento, así como los servicios de la Junta Directiva y de la Auditoría Interna que la ley les asigna” (RIOF: artículo 30).

El artículo 31 del mencionado reglamento, indica según la última publicación Gaceta No. 164 del 27 de agosto del 2014 que la Sutel está organizada en las siguientes áreas:

*“Artículo 31. Estructura organizativa de la Sutel⁴
La Sutel está organizada en las siguientes áreas:*

1. Consejo:

- 1.1. Secretaría del Consejo.
- 1.2. Contraloría de Servicios.
- 1.3. Comunicación.
- 1.4. Registro Nacional de Telecomunicaciones
- 1.5. Unidad Jurídica.

2. Dirección General de Calidad.

- 2.1. Calidad de Redes.
- 2.2. Espectro Radioeléctrico.

3. Dirección General de Mercados.

- 3.1. Mercados de Telecomunicaciones.

4. Dirección General del Fondo Nacional de Telecomunicaciones.

- 4.1. Administración y Control del Fondo.

5. Dirección General de Operaciones.

- 5.1. Planificación, Presupuesto y Control Interno.
- 5.2. Tecnología de Información.
- 5.3. Recursos Humanos.
- 5.4. Finanzas.
- 5.5. Gestión Documental.
- 5.6. Proveeduría y Servicios Generales.”

No se omite comentar que la Dirección de Operaciones, en la unidad de Tecnología de Información cuenta con un Plan Estratégico en materia de tecnologías de información y será necesaria la alineación de los contenidos de dicho plan con los resultados que se obtengan de la elaboración del Plan Estratégico de la Sutel para el 2016-2020.

Para fines de este documento interesa describir las funciones de algunas de las dependencias de la Sutel.

- **Consejo de la Sutel**

La Sutel está a cargo de un Consejo integrado por tres miembros propietarios. De entre sus miembros le corresponde al presidente la representación judicial y extrajudicial de la superintendencia; para lo cual tendrá facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma; así como ejercer las facultades de organización y coordinación del funcionamiento del órgano que le asigne el Consejo (RIOF: Artículo 32).

De conformidad con el artículo 73 de la Ley N° 7593 al Consejo de la Sutel le corresponde las siguientes funciones:

⁴ Mediante Acuerdo de la Autoridad Reguladora 05-49-2014, publicado en La Gaceta del 27 de agosto del 2014

- “1. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, asegurando eficiencia, igualdad, continuidad, calidad, mayor y mejor cobertura, mayor y mejor información, más y mejores alternativas en la prestación de los servicios, así como garantizar la privacidad y confidencialidad en las comunicaciones, de acuerdo con la Constitución Política.*
- 2. Imponer, a los operadores y proveedores, la obligación de dar libre acceso a sus redes y a los servicios que por ellas presten, en forma oportuna y en condiciones razonables, transparentes y no discriminatorias, a los prestadores y usuarios de los servicios de telecomunicaciones, a los generadores y receptores de información y a los proveedores y usuarios de servicios de información, de conformidad con lo que reglamentariamente se indique.*
- 3. Incentivar la inversión en el Sector Telecomunicaciones, mediante un marco jurídico que garantice transparencia, no discriminación, equidad y seguridad jurídica, a fin de que el país obtenga los máximos beneficios del progreso tecnológico y de la convergencia.*
- 4. Otorgar las autorizaciones, así como 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, así como cualquier otro que la ley indique.*
- 5. Administrar y controlar el uso eficiente del espectro radioeléctrico, las emisiones radioeléctricas, así como la inspección, detección, identificación y eliminación de interferencias perjudiciales.*
- 6. Resolver los conflictos que se originen en la aplicación del marco regulatorio de las telecomunicaciones y que puedan sobrevenir entre los distintos operadores de redes y proveedores de servicios de telecomunicaciones, así como entre operadores y entre proveedores.*
- 7. Establecer y administrar el Registro Nacional de Telecomunicaciones, garantizando la disposición al público de la información relativa a los procedimientos aplicables a la interconexión, con un proveedor importante y sus acuerdos de interconexión u ofertas de interconexión de referencia, la información relativa a los títulos habilitantes, sus términos y condiciones, así como los procedimientos requeridos a los proveedores de servicios de telecomunicaciones.*
- 8. Convocar a audiencia, conforme al procedimiento ordenado en el artículo 36 de la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, N° 7593, de 9 de agosto de 1996, en los casos de fijaciones tarifarias, formulación y revisión de reglamentos técnicos, de estándares de calidad y la aprobación o modificación de cánones, tasas y contribuciones.*
- 9. Determinar la existencia de operadores o proveedores importantes en cada uno de los mercados relevantes y tomar en cuenta los criterios*

definidos en los artículos 13, 14 y 15 de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, N° 7472, de 20 de diciembre de 1994, y sus reformas.

10. Velar por que los recursos escasos se administren de manera eficiente, oportuna, transparente y no discriminatoria, de manera tal que tengan acceso todos los operadores y proveedores de redes y servicios públicos de telecomunicaciones.

11. Establecer los estándares mínimos de calidad de las redes públicas y los servicios de telecomunicaciones disponibles al público y fiscalizar su cumplimiento.

12. Requerir a los operadores y proveedores la información sobre el monto de sus ingresos brutos correspondientes a la operación de redes públicas de telecomunicaciones o de la prestación de servicios de telecomunicaciones disponibles al público.

13. 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, así como la seguridad de los usuarios y el equilibrio ambiental.

14. Acreditar peritos y árbitros, en materia de telecomunicaciones.

15. Aplicar el régimen disciplinario al personal de la Sutel.

16. Homologar los contratos de adhesión entre proveedores y abonados, según las competencias establecidas por ley.

17. Informar al Ministro Rector de Telecomunicaciones, para lo que corresponda, de presuntas violaciones a la legislación ambiental vigente, por parte de los operadores y proveedores de los servicios de telecomunicaciones.

18. Someter, a la aprobación de la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora, las estrategias del órgano, los planes anuales operativos, los estados financieros y las normas generales de organización de la Sutel.

19. Elaborar las normas técnicas, con la consulta de la Autoridad Reguladora y proponerlas al Poder Ejecutivo, para su aprobación.

20. Fijar las tarifas de telecomunicaciones, de conformidad con lo que dicte la ley y los reglamentos técnicos atinentes.

21. Establecer las obligaciones y definir y ejecutar los proyectos referidos en el artículo 36 de la Ley N° 8642, de acuerdo con las metas y prioridades definidas en el Plan nacional de desarrollo de las telecomunicaciones y lo establecido en el artículo 33 de esa ley.

22. Constituir los fideicomisos que sean necesarios para administrar los recursos financieros del Fondo Nacional de Telecomunicaciones (Fonatel).

23. Asignar los recursos de Fonatel de acuerdo con el Plan nacional de telecomunicaciones para financiar las obligaciones y los proyectos de acceso universal, y de conformidad con lo establecido en el artículo 36 de la Ley N° 8642 y lo que reglamentariamente se establezca.

24. *Disminuir o eliminar, mediante resolución fundada, el financiamiento a los operadores o proveedores que ejecuten recursos de Fonatel, cuando concurren algunas de las situaciones establecidas en el artículo 37 de la Ley N° 8642.*
25. *Indemnizar los daños y perjuicios provocados al operador o proveedor que ejecute recursos del Fonatel, en los casos en que proceda, según lo señalado en el artículo 37 de la Ley N° 8642.*
26. *Fijar anualmente la contribución especial parafiscal a que se refiere el artículo 39 de la Ley N° 8642.*
27. *Presentar a la Contraloría General de la República, al Ministro de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones y, a la Asamblea Legislativa los informes señalados en el artículo 40 de la Ley N° 8642.*
28. *Imponer las obligaciones a los operadores y proveedores que establece el artículo 75 de la Ley N° 7593.*
29. *Imponer, modificar, confirmar y revocar las medidas cautelares necesarias para asegurar el resultado de un procedimiento administrativo sancionatorio o evitar que se pueda comprometer la actividad prestada, así como la integridad de instalaciones, redes, equipos y aparatos, de conformidad con lo señalado en el artículo 66 de la Ley N° 8642.*
30. *Contratar anualmente la auditoría externa de la que será objeto el Fonatel, según lo dispuesto en el artículo 40 de la Ley N° 8642.*
31. *Corregir y sancionar, las prácticas monopolísticas cometidas por operadores o proveedores que tengan por objeto o efecto limitar, disminuir o eliminar la competencia en el mercado de las telecomunicaciones.*
32. *Imponer a los proveedores de servicios de información las obligaciones a que se refiere el primer párrafo del artículo 51 de la Ley N° 8642, cuando se determine que esto se requiere para corregir una práctica monopólica, promover la competencia o resguardar los derechos de los usuarios.*
33. *Autorizar las concentraciones a que se refiere el artículo 56 de la Ley N° 8642.*
34. *Asegurar que el acceso e interconexión sea provisto en forma oportuna y en términos y condiciones no discriminatorias, razonables transparentes, proporcionadas al uso pretendido.*
35. *Interpretar y velar por el cumplimiento de los acuerdos de acceso e interconexión.*
36. *Conocer y resolver los recursos de apelación presentados contra los actos finales de sus áreas auxiliares” (RIOF: Artículo 33).*

El Consejo tendrá como áreas de apoyo a su gestión las siguientes unidades administrativas: a) Secretaría de Consejo, b) Unidad Jurídica, c) Contraloría de Servicios, d) Comunicación. Además contará con los asesores cuyas plazas hayan sido aprobadas por la Junta Directiva de ARESEP. Interesa resaltar que el superior jerárquico inmediato de estas unidades administrativas es el Consejo.

- **Direcciones Generales de la Sutel**

Las Direcciones Generales son áreas auxiliares del Consejo de la Sutel que le brindan servicios especializados en la realización de estudios técnicos, así como, la formulación de recomendaciones técnicas y en general en la ejecución de las gestiones que sean necesarias para que dicho Consejo adopte la resolución final y realice la conducta debida en los asuntos propios de su competencia.

Según lo dispone el artículo 39 del RIOF las Direcciones Generales dependerán directamente del Consejo de la Sutel y tendrán a su cargo las unidades administrativas definidas en el reglamento.

Específicamente la Superintendencia de Telecomunicaciones cuenta con cuatro direcciones generales que son: a) Dirección General de Calidad, b) Dirección General de Mercados, c) Dirección General del Fondo Nacional de telecomunicaciones, y d) Dirección General de Operaciones, por su importancia se detallan las principales funciones:

Según lo dispone el artículo 40 del RIOF, todas las Direcciones Generales que conforman la Sutel tendrán las siguientes funciones:

“1. Ejercer la dirección de las unidades administrativas que tienen a su cargo para que se cumplan en tiempo los acuerdos del Consejo de la Sutel y se desarrollen eficientemente las funciones específicas que le están definidas en este reglamento.

2. Tomar las medidas necesarias para que se ejecuten los acuerdos tomados por el Consejo de la Sutel.

3. Dictar las resoluciones en el ámbito de su competencia definido en este reglamento.

4. Velar por la calidad y la oportunidad de los servicios que brindan sus unidades administrativas al resto de la organización.

Cualesquiera otras funciones relacionadas con su ámbito de acción y que le sean asignadas por el Consejo” (RIOF: artículo 40).

- **Dirección General de Calidad**

Según el artículo 41 del RIOF la **Dirección General de Calidad** es “... responsable de ejercer la regulación desde la perspectiva de calidad de servicio. Tramita, investiga y resuelve las quejas de los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones, para lo cual podrá contar con los servicios que prestan las áreas de apoyo de la Autoridad Reguladora. Evalúa la calidad del servicio de los operadores y proveedores, para lo cual realiza estudios técnicos programados así como aquellos que la resolución de quejas requiera. Monitorea constantemente el espectro radioeléctrico para garantizar su uso efectivo. Depende directamente del Consejo.

Está conformada por dos unidades administrativas en materia de Calidad de Redes y en materia de Espectro Radioeléctrico “(RIOF, artículo 41).

- **Dirección General de Mercados**

Según lo dispone el artículo 43 del RIOF la Dirección General de Mercados es responsable de:

“... proponer al Consejo de la Sutel, la definición de los mercados relevantes, establecer los procesos para definir tarifas tope y aplicar las metodologías correspondientes para las fijaciones tarifarias. Recibe, tramita y recomienda sobre los conflictos de competencia, las adquisiciones del control accionario, fusiones, cesiones y cualquier otro acto en virtud del cual se concentren las sociedades para determinar que no haya concentraciones de mercado.

Hace un monitoreo constante del mercado para determinar cuándo el mercado entra en competencia o deja de estarlo. Desarrollar estudios para asignación de frecuencias para dar insumos en materia de concursos públicos para concesiones y planificar el uso futuro del espectro. Instruye el procedimiento de otorgamiento de autorizaciones que expide el Consejo. Depende directamente del Consejo.” (RIOF: artículo 43).

- **Registro Nacional de Telecomunicaciones**

Interesa destacar que en la actualidad la unidad de Registro Nacional de Telecomunicaciones fue trasladada de la Dirección de Mercados a ser ubicada como unidad asesora que depende directamente del Consejo de Sutel.

En materia de Registro Nacional de Telecomunicaciones le corresponde las funciones de:

1. Definir los actos y hechos inscribibles en el Registro Nacional de Telecomunicaciones.
2. Establecer las características y movimientos de cada uno de las inscripciones.
3. Velar por el establecimiento, actualización y renovación de los sistemas de información que soportan el Registro Nacional de Telecomunicaciones.
4. Desarrollar los estudios registrales necesarios para sustentar los procesos de las áreas que conforman la Sutel.
5. Emitir las certificaciones de los actos y hechos registrados.
6. Establecer los procesos de verificación de cumplimiento de las condiciones esenciales para el registro y los respectivos sistemas de control interno.
7. Recibir, solicitar, procesar y generar la información estadística que requieran las áreas que conforman la Sutel para el cumplimiento de sus funciones” (RIOF, artículo 44).

- **Dirección General del Fondo Nacional de Telecomunicaciones. (Fonatel)**

Es responsable de "...administrar y gestionar proyectos específicos en telecomunicaciones para procurar el acceso universal. Le corresponde evaluar el impacto de esos proyectos y coordinar con las organizaciones que desarrollan proyectos en áreas determinadas como prioritarias. Depende directamente del Consejo. Está conformada además por una unidad administrativa en materia de Administración y Control del Fondo" (RIOF: Artículo 45).

- **Dirección General de Operaciones**

Esta dirección, según el artículo 47 y siguientes del RIOF es la responsable de administrar y gestionar los procesos administrativos que sirven de apoyo a los demás procesos de la Sutel. Depende directamente del Consejo. Está conformada por las siguientes unidades administrativas: a) *Planificación, Presupuesto y Control Interno*, b) *Tecnologías de Información*, c) *Recursos Humanos*, d) *Finanzas*, e) *Gestión Documental* y f) *Proveeduría y Servicios Generales* (RIOF: artículo 47).

Tiene las siguientes funciones:

"1. Ejercer la dirección de los departamentos a su cargo, para que su accionar contribuya al desarrollo de la regulación en el mejor interés de los usuarios de los servicios al público, así como para que cumplan en tiempo con las instrucciones del Consejo de la Sutel así como con las solicitudes de las demás dependencias de la institución.

2. Velar por la calidad y la oportunidad de los servicios brindados por los departamentos a su cargo al resto de la organización.

3. Dictar como órgano decisor, las resoluciones en el ámbito de su competencia definido en este artículo.

4. Facilitar el diseño y la mejora continua de los procesos y los procedimientos institucionales. 5. Coordinar el diseño y la implementación de los procesos de organización, reorganización y transformación administrativa.

Adicionalmente, todas aquellas otras funciones que le asigne el Consejo de la Sutel" (RIOF: artículo 48).

Interesa destacar que para los fines de la presente consultoría en relación con el acompañamiento del proceso de planeamiento estratégico de la Sutel es a esta Dirección a quién le corresponde la coordinación del proceso de formulación del plan estratégico institucional, y su operacionalización en planes y presupuestos de corto plazo, así como la formulación mediante su unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno", así como quién realiza la coordinación del proceso de valoración de riesgos de los objetivos, como instrumentos de un adecuado sistema de control interno en la Sutel.

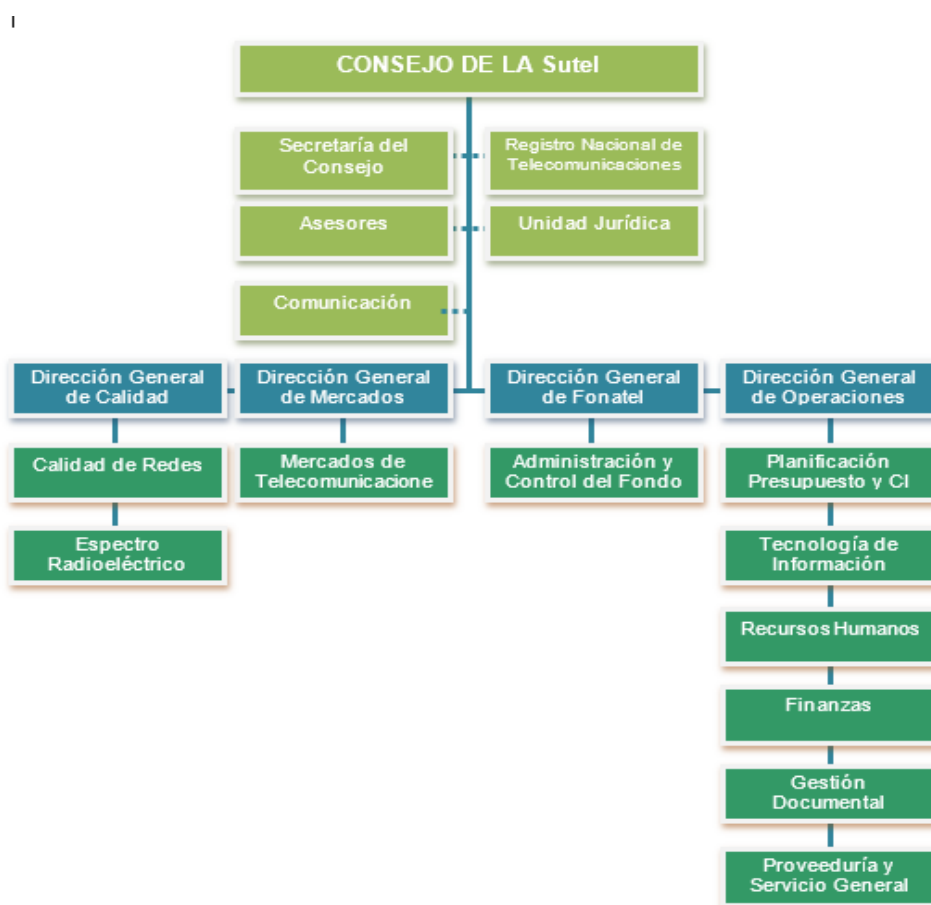
El Acuerdo 005 de la sesión ordinaria 049-2014 celebrada por la Junta Directiva de ARESEP aprueba una serie de modificaciones al Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos desconcentrados, en lo que se refiere a la SUTEL, se estableció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

Cabe destacar que, aunque formalmente la estructura de la Superintendencia es la que se detalla en el cronograma, la organización ha procurado formas de división del trabajo más amplio; principalmente en la Dirección General de Mercados, donde en la práctica existen cuatro unidades administrativas:

a) Regulación del Mercado, b) Análisis económico, c) Acceso al mercado y d) Competencia

Actualmente se tramita una propuesta de modificación al Reglamento Interno que procura formalizar estas unidades y que el organigrama refleje con exactitud la organización de los procesos internos.

Figura N° 1: Organigrama de la Sutel⁵



⁵ Las unidades administrativas de cada una de las cuatro direcciones tienen el mismo nivel de autoridad y dependencia.

- **Plan Nacional de Desarrollo y Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones**

Este plan contempla tres pilares: Inclusión Digital, Economía Digital y Gobierno Electrónico y Transparente, los cuales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos perfilados en el "Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Alberto Cañas Escalante (PND)", que se encuentran dirigidos a reducir la pobreza y la desigualdad, impulsar el crecimiento económico, combatir la corrupción y fortalecer la transparencia, como se observa en la siguiente figura:

Figura N° 2: Vinculación PND-PNDT

PND 2015-2018	PNDT 2014-2018
•Reducir la pobreza en general y, particularmente, la pobreza extrema y disminuir la desigualdad social y territorial. •Generar mayor crecimiento económico caracterizado por más y mejores empleos. •Luchar contra la corrupción y el fortalecimiento de un Estado transparente, eficiente y efectivo.	•Inclusión Digital: Reducir la brecha digital de acceso, uso y apropiación de las Tecnologías Digitales, con el fin de que la población, especialmente aquellos ubicados en condiciones de vulnerabilidad, disfruten de los beneficios de las TIC/Telecomunicaciones como herramienta para su superación y desarrollo personal. •Economía Digital: 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. •Gobierno Electrónico y Transparente: Avanzar hacia una relación más cercana y abierta entre la administración pública y los habitantes, de manera que incremente la eficiencia estatal, facilite el acceso a servicios públicos innovadores, promueva la transparencia y la participación activa de la sociedad civil en la fiscalización y toma de decisiones del Estado.

Elaboración propia, con datos del Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (2015).

La alineación entre el PND y el PNDT es vital para el logro de una política pública nacional coherente y que abarque la mayor parte de la población posible. En el caso del eje de telecomunicaciones, la Sutel participó activamente el proceso de construcción del PNDT en conjunto con el MICITT y otras instituciones del sector en la definición de los elementos de política nacional.

1.2 Indicadores internacionales de telecomunicaciones

Se presentan a continuación algunas estadísticas internacionales en telecomunicaciones, que permiten analizar la evolución del país en comparación con otras naciones del mundo.

La información que en este apartado se incluye se toma de la sección que con este mismo nombre se incluye en el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021, se hace de este modo por cuanto el mencionado Plan incluye información relevante para fines de este estudio y actualizada.

b) Índice de Conectividad

Respecto a la región latinoamericana, el siguiente cuadro muestra que únicamente Chile, Puerto Rico y Uruguay superan a Costa Rica. Cabe destacar que, en Centroamérica, nuestro país es el mejor posicionado en este ranking. Este índice de conectividad mide la propensión de los países a aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Tabla N° 1: Ranking del NRI para países de Latinoamérica, 2015.

País	Posición	País	Posición
Chile	38	Perú	90
Puerto Rico	44	Argentina	91
Uruguay	46	Guyana	93
Costa Rica	49	República Dominicana	95
Panamá	51	Honduras	100
Colombia	64	Venezuela	103
México	69	Paraguay	105
Trinidad y Tobago	70	Guatemala	107
El Salvador	80	Bolivia	111
Jamaica	82	Nicaragua	128

Fuente: PNDT 2015-2018

c) Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico

Según se expone en el Plan Nacional de Desarrollo de las telecomunicaciones, en relación con el índice de desarrollo de gobierno electrónico, en la última medición (2014), entre los países latinoamericanos Costa Rica es superada por Uruguay, Chile, Argentina y Colombia. Al comparar nuestro país a nivel centroamericano se puede observar que se encuentra en primer lugar, seguido por Panamá.

Este índice (EGDI, por sus siglas en inglés), “valora una serie de aspectos en torno al gobierno electrónico en 193 países. Es el promedio ponderado de tres puntuaciones normalizadas de las dimensiones más importantes del gobierno electrónico: alcance y calidad de los servicios en línea, el estado de desarrollo de la infraestructura en telecomunicaciones y el capital humano inherente”⁶⁷.

Tabla N° 2: EGDI, países latinoamericanos 2014

País	Posición	País	Posición
Uruguay	26	Trinidad y Tobago	91
Chile	33	Bolivia	103
Argentina	46	República Dominicana	107
Colombia	50	Jamaica	109
Costa Rica	54	Honduras	114
Brasil	57	Surinam	115
Barbados	59	Cuba	116
México	63	Belice	120
Venezuela	67	Paraguay	122
Perú	72	Guatemala	133
Panamá	77	Nicaragua	147
Ecuador	83	Haiti	176
El Salvador	88		

Fuente: Organización de las Naciones Unidas (2014).

d) Índice de Desarrollo de las TIC (IDT)

De acuerdo al Informe de la medición de la Sociedad de la Información 2013, Costa Rica se ubica en la posición 55 de 166 países que conforman el ranking del IDT, mostrando un nivel medio en el desarrollo de las TIC.

⁶ Estudio de las Naciones Unidas sobre el Gobierno Electrónico, 2012, p.p.148.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones elabora el IDT, el cual busca medir tres objetivos principales: “El nivel y la evolución cronológica del desarrollo de las TIC en los países y en comparación con otros países; los progresos del desarrollo de las TIC en los países desarrollados y en desarrollo; la brecha digital, es decir las diferencias entre los países con niveles diferentes de desarrollo de las TIC.” (Medición de la Sociedad de la Información, 2013, p.7)

El IDT se compone de tres subíndices: subíndice de acceso, subíndice de utilización y subíndice de capacidades; los cuales corresponden a aspectos y componentes diferentes del proceso de desarrollo de las TIC.

Tabla N° 3: Costa Rica según subíndices del IDT, 2013.

Subíndice del IDT	Posición en el ranking 2013
Acceso	69
Utilización	51
Capacidades	54

Fuente: Informe de la medición de la Sociedad de la Información, 2013

Tomando como referencia el resultado del índice en general, Costa Rica se ubica en el sexto lugar en América, con un valor de 5,92.

e) Índice de Desarrollo de la Banda Ancha (IDBA)

El IDBA presenta un rango entre 1 y 8, siendo 8 el mejor puntaje. Considera 37 variables claves para el desarrollo de la banda ancha, agrupadas en cuatro aristas:

- ✓ Políticas Públicas y Visión Estratégica
- ✓ Regulación Estratégica
- ✓ Infraestructuras
- ✓ Aplicaciones y Capacitaciones

El cálculo del mencionado índice, de IDBA está a cargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual muestra el estado de la banda ancha para los países de Latinoamérica y el Caribe, junto con los de la OCDE.

A continuación, se presentan los resultados para los primeros cinco países, el mejor posicionado de América Latina y la ubicación de Costa Rica.

Tabla N° 4: Ranking IDBA en países seleccionados, 2012.

Posición	País	Puntaje
1	Suecia	7,28
2	Corea	7,18
3	Luxemburgo	6,98
4	Finlandia	6,90
5	Gran Bretaña	6,90
8	Chile	5,57
19	Costa Rica	4,23

Fuente: BID; IDBA, 2012.

1.3 Evolución reciente del mercado y servicios en Costa Rica

Tras la apertura del mercado, las estadísticas, al año 2014, muestran un aumento del número de proveedores de servicios en telecomunicaciones; un decremento en el número de líneas de telefonía fija, en un 21% desde el 2010, con un aumento considerable del servicio de voz IP (VoIP), pasando de 105 líneas en el 2010, a 41.209 líneas para el 2014; aumento en la penetración de internet fijo de 8.4% en el 2010 a 10.8% en el 2014. Por su parte, la telefonía móvil experimentó un crecimiento importante, pasando de un 60% de cobertura, a 127% en el 2014, gracias, en gran parte, al aumento considerable en el servicio prepago. El internet móvil aumentó de un 13.4% de penetración a un 89.9% en el 2014. (MICITT, 2015 PNDT). Finalmente, la brecha digital disminuyó desde el año 2007, pasando de un 4.63 a un 2.63 en 2014.

En general el cambio que se da en el sector telecomunicaciones como parte de la agenda de los tratados de libre comercio, se pasa del monopolio estatal a la apertura paulatina del mercado, que han permitido la obtención de mejores cifras en sector, a través de la inversión de capitales privados en mejorar la calidad de los servicios, la mejora en infraestructura, mayor cobertura y ampliación de las redes que se traduce en nuevas fuentes y oportunidades para la producción y generación de empleo. Lo anterior se puede abordar desde algunos datos representativos en los servicios como se muestra adelante.

1.4.1 Servicios

Desde una perspectiva de servicios, los datos estadísticos muestran lo siguiente:

- ✓ El aumento en el número de operadores y proveedores de servicios autorizados en los últimos 3 años ha aumentado en un 14,1%.

Tabla N°5: Operadores y proveedores autorizados de servicios de telecomunicaciones

AÑO	2011	2012	2013	2014
TOTAL	108	118	117	122
CRECIMIENTO	N.D.	9,3%	-0,8%	4,3%

Fuente: Elaboración propia según datos del Informe de Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones 2014 de la Sutel.

a) Telefonía Fija

Las conexiones en el servicio de telefonía fija básica tradicional han ido en declive, influenciadas por factores como el incremento de la telefonía móvil e Internet. Según cifras de la Sutel, en 2010 existían 1 060 361 de conexiones tradicionales; mientras que en 2014 se tenían 839 968, lo que representa un decrecimiento del 21% con respecto al 2010.

Por su parte, el servicio de voz sobre Protocolo Internet IP (VoIP) ha presentado una tendencia creciente exponencialmente en los últimos años, ya que el 2010 se tenían 105 suscripciones y para el 2014 paso a 41.249.

b) Internet Fija

El internet fija ha experimentado un leve crecimiento, pasando de una penetración del 8.4% en 2010 a 10.8% en 2014, esto según estadísticas del Sector Telecomunicaciones 2014 de la propia Sutel.

c) Telefonía Móvil

La telefonía móvil presentó un crecimiento importante durante el periodo posterior a la apertura, aumentando 60% con un incremento de 127% entre el 2009 y 2010, del 2010 al 2014 el incremento fue de 127% superando el incremento a nivel latinoamericano.

El servicio de prepago en 2009 fue la causa relevante del crecimiento de la demanda del servicio de voz móvil, que para 2014 representaba cerca del 80% de las conexiones totales. Por su parte la cantidad de suscriptores al servicio pospago disminuyó 12% entre el 2010 y 2014.

Interesa resaltar que el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones indica que el desarrollo del servicio de telefonía móvil, efecto de la apertura del Sector, permitió alcanzar un nivel de penetración de 149% para 2014, y en el año 2008, previo a la apertura era del 43%.

d) Internet Móvil

En internet móvil, entre 2010 y 2014, tuvo un aumento de 608% con una tasa de crecimiento promedio superior al 100% entre los años 2010 y 2012. Por su parte la tasa de crecimiento promedio es del 27% a partir del 2013.

1.4 Organismos internacionales y regionales:

1.4.1 Unión Internacional de Telecomunicaciones

La UIT es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC.

Atribuye el espectro radioeléctrico y las órbitas de satélite a escala mundial, elaboran normas técnicas que garantizan la interconexión continua de las redes y las tecnologías, y realiza esfuerzos por mejorar el acceso a las TIC de las comunidades que no se han atendido de todo el mundo.

Está comprometida para conectar a toda la población mundial donde quiera que viva y con los medios de que disponga. Por medio de nuestra labor, protege y apoya el derecho fundamental de todos a comunicarse.

1.4.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La OCDE, grupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

1.4.3 Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue establecida por la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, del 25 de febrero de 1948, y comenzó a funcionar ese mismo año.

La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social.

1.4.4 REGULATEL

El Foro Latinoamericano de Entes Reguladores, se encarga de fomentar la cooperación y coordinación de esfuerzos entre las organizaciones de reguladores y promover el desarrollo de las telecomunicaciones en América Latina.

II. Entorno tendencias

Las estrategias de sacar un máximo provecho de las TIC's y la llamada economía digital o de la información ha generado una gran cantidad de estudios y análisis sobre las opciones que éstas plantean y las estrategias de los distintos países en la definición de su política que demandan nuevos retos y re conceptualizaciones o profundizaciones de los roles de las autoridades de competencia y reguladoras del sector.

Interesante resulta que en el “Estudio de la OCDE sobre la política regulatoria en Colombia” se determina que:

“En conjunto, los estudios demuestran que un programa de mejora regulatoria bien estructurado e implementado puede contribuir sustancialmente a mejorar el desempeño de la economía y el bienestar social. Una mejora regulatoria eficaz impulsa el crecimiento económico, la creación de empleos, la innovación, la inversión y nuevas industrias, lo que también ayuda a bajar los precios y a ofrecer más opciones a los consumidores. Las reformas regulatorias integrales rinden frutos de manera más rápida que las estrategias graduales y ayudan a los países a adaptarse más rápida y fácilmente a las circunstancias cambiantes y a los choques externos. Al mismo tiempo, un programa de reforma equilibrado debe considerar los asuntos sociales. Los ajustes en ciertos sectores resultan dolorosos, pero la experiencia muestra que los costos pueden atenuarse si la reforma es integral y va acompañada de medidas de apoyo adecuadas. / Si bien reducir y reformar las regulaciones son componentes clave de un amplio programa de mejora regulatoria, la experiencia también muestra que en mercados más competitivos y eficientes quizá se necesiten nuevas regulaciones e instituciones a fin de compatibilizar los objetivos públicos y privados. Otro componente fundamental de una reforma exitosa es el liderazgo político sostenido y constante, mientras que se requiere de un diálogo público transparente e informado sobre los beneficios y costos de la reforma con la finalidad de conseguir y conservar un amplio apoyo público. (OCDE Colombia: 2014).

Colombia ha ido introduciendo progresivamente el marco de competencia legal para evitar conductas anticompetitivas y ganar eficiencias que surgen de la introducción de la convergencia tecnológica, si bien México, Perú y Chile se consideran los pioneros en Latinoamérica en la regulación de la convergencia tecnológica, esta experiencia la convierte en un caso importante a monitorear para Costa Rica (en especial por el estudio de mercados relevantes realizado en Colombia como parte del proceso de acceso a la OECD) para efectos de seguir mejores prácticas y el aprendizaje que se deriva.

Desde esta perspectiva una descripción de la situación sobre Costa Rica en un estudio del 2014 realizado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), en termino de estudio

FODA sobre el estado de las telecomunicaciones en especial de la banda ancha y grado de preparación para sacar un mayor provecho de la economía digital.

Tabla N° 6: FODA

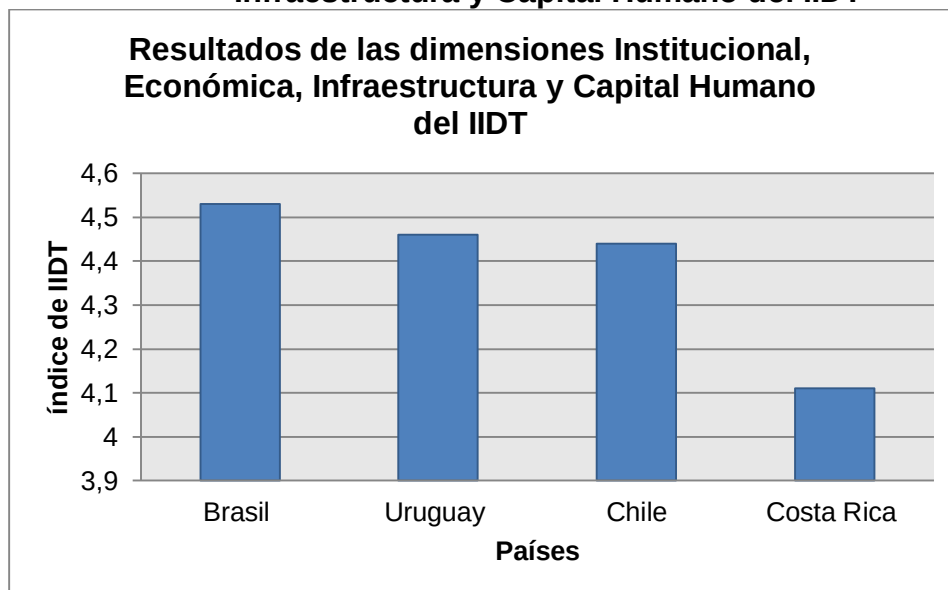
FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Normativa TI desarrollada. -Líder regional en penetración de telefonía fija. -Buena asequibilidad de los servicios de Telefonía fija y móvil. -Fortaleza de la industria TI con elevado grado de internacionalización, resultado de la implantación de multinacionales en el país. -Alta disponibilidad de capital humano, fuerte colaboración y buen alineamiento entre universidad y empresa, y alta calidad de las instituciones de investigación.	-Falta normativa que fomente la competencia: mercado monopolístico en telefonía fija y muy concentrado en el resto de los servicios (operador incumbente ICE). -La falta de coordinación intergubernamental afecta al desarrollo del e-gobierno. -Penetración baja de los servicios (excepto telefonía fija). -Existencia de un único operador (ICE) con red troncal a nivel nacional. -Espectro asignado en su mayoría al incumbente (ICE).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Lanzamiento del Plan Nacional de Desarrollo y existencia de un fondo de servicio universal con fondos elevados. -Apuesta del Gobierno por el uso de las TIC en las escuelas, desarrollo de contenidos digitales de educación y formación TIC de docentes. -El avance del proceso liberalizador puede propiciar la dinamización del sector. -La finalización del tramo de la Autopista Mesoamericana de la Información (AMI) propiciará una mayor integración regional. -Incremento del mercado potencial por los acuerdos de libre comercio suscritos con China, la Unión Europea, Colombia, Perú y México.	- Limitaciones en la implementación y aplicación de la normativa regulatoria por los escasos recursos y experiencia del organismo regulador. - La normativa medioambiental puede limitar la expansión de las redes de comunicaciones (p.ej. la AMI no está finalizada por problemas legales en el tramo de Costa Rica).

Fuente: CAF, Hacia la transformación Digital en AL. (2014), pág: 286.

Esta tendencia se conoce también en nuestro país con los esfuerzos del Gobierno Digital, para hacer uso de tecnologías de información que permitan mayor eficiencia ha llevado al desarrollo y evolución de índices que permiten realizar, bajo una metodología común que garantice comparabilidad de los datos y variables en ella utilizados, una comparación de parámetros de desempeño y preparación para las telecomunicaciones digitales.

Un ejemplo de estas es la Metodología del Índice de Desarrollo Integral TIC, (IIDT) utilizada en el referido estudio y aplicado a 16 países de América, donde Costa Rica califica de cuarto dentro del ranking general con un 4.11, detrás de Brasil, Uruguay y Chile con 4.53, 4.46 y 4.44 respectivamente. Se muestra en el siguiente grafico los resultados obtenidos en las dimensiones Institucional, Económica, Infraestructura y Capital Humano del IIDT.

Gráfico N° 1: Resultados de las dimensiones Institucional, Económica, Infraestructura y Capital Humano del IIDT



Fuente: Elaboración propia (2015), con datos de CAF, Hacia la transformación Digital en AL. (2014), pág.: 286.

Con base en esta Metodología del Índice de Desarrollo Integral TIC, (IIDT) utilizada en el referido estudio y aplicado a 16 países de América lo cual se desagrega según los datos mostrados en la figura siguiente que muestra el detalle de este índice.

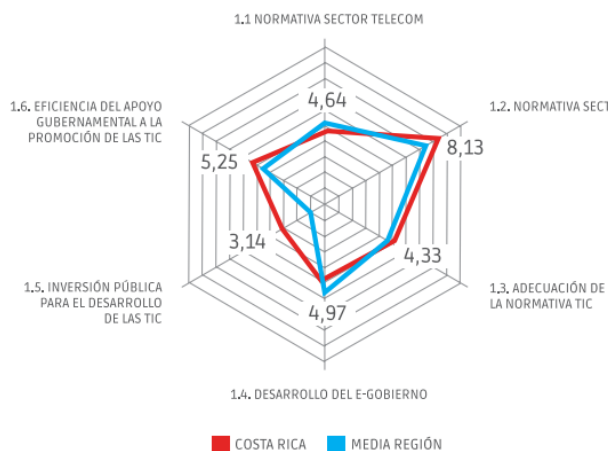
Figura N° 1: Calificación del índice Integral de Desarrollo TIC

COSTA RICA

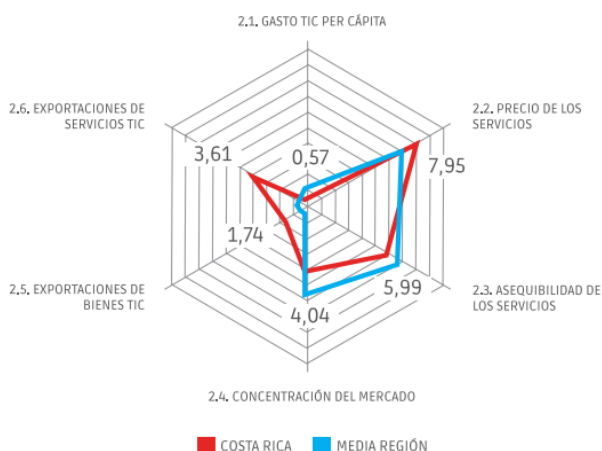
Calificaciones del Índice Integral de Desarrollo TIC

RANKING	COSTA RICA
1. Institucional	5,16
2. Dimensión económica	3,98
3. Infraestructuras	3,61
4. Capital humano	3,70
Ranking general	4,11

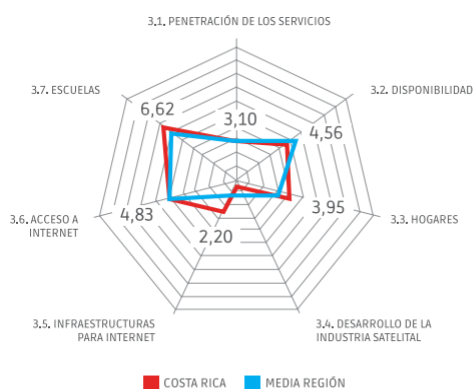
1. INSTITUCIONAL



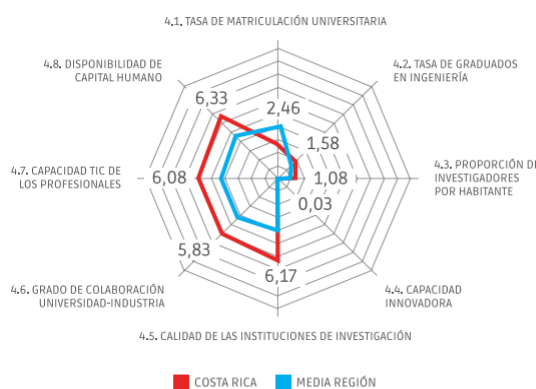
2. DIMENSIÓN ECONÓMICA



3. INFRAESTRUCTURAS



4. CAPITAL HUMANO



Fuente: CAF Hacia la transformación Digital en AL (2013), Pag.270. Con Metodología IIDT (Metodología del índice de desarrollo integral TIC), págs.:235-264.

Utilizando de base las tendencias de la transformación digital en América Latina se puede ver los estándares de comparación en términos de su marco regulatorio, dentro de la siguiente tabla (No 17), asociada a la visión de liberalización de servicios.

En este Costa Rica, Chile y Brasil poseen, como se puede observar, una base regulatoria comparativamente iguales en términos de servicios liberalizados y no oposición la convergencia. Por otro lado Uruguay con menor cantidad de estos, nos presente dentro de la tabla sin considerar igualmente la no restricción a la convergencia, por ejemplo la liberalización de servicios con respecto a la oferta del bucle abonado (OBA) y operadores móviles (OMV) tiene mejor desempeño que Costa Rica, como se vio en su calificación del índice Integral de Desarrollo TIC.

Es decir, este desempeño respecto de este índice (IIDT) no se puede asociar solamente a lo que muestra el benchmarking regulatorio desde la perspectiva de liberalización de los servicios e implementación de la Agenda Regulatoria, sino que hay que buscar el mejor desempeño de Uruguay, con población y mercados de dimensión similar a Costa Rica en otras variables que tienen que ver más con el proceso de implementación de sus políticas públicas que con la organización y regulación del sector.

En este sentido debe reconocerse que la existencia de una Agenda Regulatoria es tan importante como la secuencia que se escoja para abordar los temas y escogencia de los mismos, ya que esta definirá no solo la estrategia sino el proceso de su implementación para el logro de los objetivos de política pública y su aceptación por los ciudadanos y partes interesadas dentro del proceso de creación de valor público asociado a la autoridad regulatoria en telecomunicaciones nacional (Sutel).

Tabla N° 7: Marco regulatorio comparado de los países en estudio

	ARG	BOL	BRA	CHI	COL	C.R	ECU	JAM	MEX	PAN	PAR	PER	R.DOMIN	TRI Y TOB	URU	VEN
Liberalización																
Servicios liberalizados																
Telefonía fija local	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Telefonía fija LDN/LDI	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Telefonía móvil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Internet	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Restricciones a la convergencia	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	No
Régimen de autorizaciones	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No
Desarrollo del marco regulatorio																
Preselección y preasignación del operador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí
Ofertas de referencia de interconexión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Portabilidad fija	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No
Portabilidad móvil	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No

Acceso indirecto de banda ancha	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No
Oferta de bucle de abonado (OBA)	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No
Operadores móviles virtuales (OMV)	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No
Compartición de infraestructuras	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia, con actualización de datos al 2015 para el caso costarricense Informe Hacia la corporación digital de América Latina: las infraestructuras y los servicios TIC en la energía, Corporación Andina de Fomento (2014).

Si bien dentro del contexto internacional cada vez más el desarrollo convergencia e integración de tecnologías y de la economía global ponen retos a los países y sus autoridades de competencia y regulación, de igual forma las respuestas de política pública y estructura para su gobernanza determinan el valor público que las diversas instituciones deben aportar.

Para Costa Rica se puede observar en una comparación en materia regulatoria y de los elementos asociados al avance de la agenda de regulación de las telecomunicaciones, donde se ha logrado implementar el abordaje y definición de temas de forma significativa con respecto a países de la región. Las áreas que requieren acción adicional están asociadas precisamente a elementos en que interactúan con la convergencia tecnológica y los retos que plantean asociados al futuro de la banda ancha y las tecnologías e infraestructura legadas así como las organizaciones y estructuras organizativas que las soportan.

Será importante en este sentido desarrollar como parte del proceso de acceso a la OECD que requerirá estudios a mayor profundidad en áreas como, por ejemplo; mercados relevantes, agregación de empaquetamientos de banda ancha (*"broadband bundling"*) y su impacto en el desempeño competitivo de los operadores dada su relación con el contenido que plantea nuevos retos al regulador.

En términos de "Benchmarking" regulatorio existe además iniciativas promovidas hacia el desarrollo de indicadores que permitan medir de forma fiable y bajo un marco comparabilidad adecuado y compartido⁷, la evolución de las telecomunicaciones.

Es importante si reforzar que en el actual contexto de evolución de mercados, tecnología y gobernanza global existen tendencias que se refuerzan y la cuales tienen consecuencias en la forma en como entendemos, organizamos y desarrollamos las regulaciones de las telecomunicaciones que requieren el desarrollo de unidades o programas prospectivos que permitan a nivel de país el desarrollo de la política pública y de los soporte de enfoques de regulación y competencia utilizado para el logro y clarificación del valor público a construir por la política así como sus instrumentos de soporte para la definición de "bienestar de los ciudadanos en asocio al desempeño competitivo nacional" que se haga.

Dentro de estos procesos descritos está la llamada integración regulatoria asociada a la integración económica y establecimiento de reglas compartidas por países, en este ámbito destaca el proceso de incorporación del país a la OECD y el impacto de estudios asociados, por ejemplo, el de mercados relevantes y estado de competencia en servicios de telecomunicación, que a nivel nacional demandaran del regulador (la Sutel) mayores capacidades y autoridad.

⁷ Un ejemplo en términos de organismos reguladores regionales es Regulatel que desarrolla un programa de "benchmarking" consultable dentro de la que en su página:
http://www.regulatel.org/wordpress/?page_id=658.)

En este sentido bajo el *marco analítico de creación de valor público* (Moore 2009, 2013) el desarrollo e implantación de la política pública deberá partir de la mejora de la capacidad operativa de la Sutel hacia la consecución de sus objetivos de valor público acompañado de un incremento en la autoridad para definir ese valor que le provea legitimidad y soporte.

Lo anterior no solo requiere lo mencionado previamente en términos de labores prospectivas, sino que además demandará un trabajo cercano con los formuladores de políticas públicas y grupos de interés en su implementación con un gran nivel de *ambiente autorizador* por parte de la ciudadanía que fortalezca su independencia.

Tener esta claridad es sumamente importante ya que en el actual contexto de discusión más allá de la estructura organizativa nacional existente futura para la regulación y la competencia, el proceso de implementación será eminente político y demandará mejores capacidades operativas e incremento de autoridad para la creación del valor público.

Dentro del marco legal para el caso costarricense se escogió y se prosiguió con la creación de fondos de servicio universal para balancear la eficiencia. Se concibieron como fondos para financiar proyectos de acceso universal, por su objetivo de proveer incentivos financieros al sector empresarial, de forma que en el país sólo los que poseen un título habilitante pueden acceder al mismo, y, que asimismo ayudaran a la implementación y establecimiento de redes de comunicación en áreas rurales bajo el concepto de áreas que no son rentables económicamente. Con este enfoque autorizado en la aprobación legislativa de creación, los fondos universales han estado integrando el progreso tecnológico con el fin de cumplir cobertura y acceso de redes, metas nacionales dentro de los PNDTs, en ese sentido dirigida a tecnología y despliegue de telefonía móvil y redes asociadas ya que es más costo efectivo en comparación con la telefonía fija para alcanzar estas metas de cobertura y acceso.

En el caso costarricense existe una autoridad en competencia y una superintendencia en la regulación de telecomunicaciones, el impacto de la convergencia tecnológica implica poner atención en el análisis de competencia y actores con poder superior en el mercado y reforzar acciones antimonopolio. Reconocer que antes las nuevas condiciones de competencia de apertura del mercado y las tecnologías y servicios de telecomunicaciones desarrollándose rápidamente provocan que el marco regulatorio vaya siguiendo este desarrollo de manera reactiva, por la velocidad del mismo. Por lo tanto, se generan algunas asimetrías e incertidumbres de tipo regulatorio que podría generar divergencias institucionales entre la autoridad de competencia y la del regulador de telecomunicaciones, si bien no es el caso costarricense, generando elementos específicos a considerar en términos de su coexistencia como agencias estatales. Todos los países en Latinoamérica poseen una autoridad de competencia y una de telecomunicaciones excepto el caso costarricense que poseen una autoridad reguladora multi sector (ARESEP).

Las principales divergencias que se generan por esta convergencia tecnológica pueden distinguirse en dos elementos primero las aproximaciones de política de regulación *ex ante* versus *ex post*, y segundo la posible sobre posición regulatoria que podría generar costos

y reprimir inversiones. Con respecto a la primera generalmente la autoridad de competencia tiende a tener una aproximación de política expost ya que las autoridades de competencia intervienen cuando se ha encontrado, denunciado o se observa una práctica anti competitiva, en el caso de las autoridades reguladoras en telecomunicaciones estas generalmente ejercen una regulación ex ante ya que impone condiciones de intervención antes de ciertas acciones (por ejemplo, otorgamiento de licencias, control de tarifas, tarifas de interconexión, guías para los operadores). La dinámica, interacción y fortaleza de las autoridades para el cumplimiento de sus funciones es definido por el marco legislativo y la política explicitada dentro del mismo, la que debe considerar la consolidación, conocimiento y capacidades institucionales requeridas para la mejora continua y desempeño competitivo del sector telecomunicaciones.

2.1 Condiciones Generales sobre competencia efectiva de Mercado

Las condiciones del mercado han evolucionado desde que se realizó la apertura de los servicios de telecomunicaciones, a continuación, se destacan elementos importantes sobre la competencia efectiva del mercado:

- Evolución histórica sobre competencia efectiva: con la apertura se buscaba garantizar la participación de nuevos operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones, garantizar la competencia, la calidad y que la cantidad de servicios se incremente y una reducción en los precios. Esto con el fin de obtener mayor bienestar para los ciudadanos, libertad de elección.
- La idea inicial del ejecutivo era aplicar la regulación tarifaria únicamente a los segmentos del mercado donde no había competencia efectiva (regulación por excepción), pero debido a varias objeciones durante el proceso de aprobación del proyecto de Ley la competencia de la Sutel para fijar precios se determina como Ordinaria, siempre que el mercado de telecomunicaciones no se encuentre en competencia efectiva. La intervención de la Sutel es a priori para fijar los precios y tarifas, a través de precios tope, hasta que se evidencien condiciones para la implementación de competencia efectiva, a criterio del regulador.
- Condiciones de competencia efectiva de mercado: hay una serie de indicadores y parámetros que proveen suficiente predictibilidad y consistencia a lo largo del tiempo y que su valoración permitiría determinar la competencia efectiva del mercado.
- Se realizan análisis de conductas anticompetitivas y concentraciones, tomando en cuenta los usados por la agencia nacional de competencia.
- Es recomendable tomar acciones para hacer el mercado tan transparente como resulte posible, garantizando el principio de transparencia.

- La Sutel deberá determinar si un mercado en particular se encuentra en estado de competencia efectiva para hacer la liberalización de las tarifas asociadas al servicio de telecomunicaciones.
- Desde el inicio de operación de la Sutel se han otorgado nuevas autorizaciones para la prestación de diferentes servicios de telecomunicaciones en el mercado.

2.2 Cambios en la industria de telecomunicaciones

La Dirección General de Mercados, en su oficio 4270-SUTEL-DGM-2014 del 3 de julio de 2014, en el numeral 4.5.4.2 hace referencia a la evolución de la industria de telecomunicaciones, destacando lo siguiente:

“Con base en los datos estadísticos que dispone la SUTEL a nivel nacional, desde el año 2010 es posible observar una serie de cambios en el mercado costarricense de telecomunicaciones, entre ellos:

- *El segmento de telefonía básica muestra un comportamiento decreciente en términos de penetración del servicio, esta situación resulta inversa si se observa la misma variable para el servicio de telefonía móvil en donde en el año 2010 se tenía una penetración del 69% y para el 2012 la misma se registra en 116%.*
- *Desde diciembre de 2010 y hasta diciembre de 2012 la cantidad de suscripciones al servicio de internet móvil se incrementó en un 282%, así los servicios móviles se han consolidado como el segmento más dinámico de la industria...*
- *Igualmente se ha dado un traslado de usuarios de internet a velocidades más elevadas.*
- *Por otra parte, no se puede dejar de lado que el acceso de banda ancha a través de canales de fibra óptica es cada vez algo más necesario para satisfacer la demanda de ancho de banda de nuevos servicios de telecomunicaciones”. (el subrayado es propio).*

2.3 Resultados estadísticos

El informe **“Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones, Costa Rica 2015”**, revelan datos de sumo interés, que muestran una constante evolución del sector de telecomunicaciones, tales como:

- La existencia de 139 operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones, que confirman una tendencia creciente de este segmento,

con un incremento del 14% en el último año, llegando así a la cifra más alta durante el período 2010-2015.

- Además, el total de operadores y proveedores con una oferta comercial activa registró un incremento del 5%, lo que evidencia una mayor cantidad de opciones en el mercado nacional para los costarricenses.
- El ingreso generado por el sector de telecomunicaciones en el año 2015, alcanzó más de 800 mil millones de colones, cifra superior en un 8% a la registrada en el 2014, cuando se obtuvo más de 700 mil millones de colones.

Y si relacionamos el ingreso total del sector con el Producto Interno Bruto (PIB), en términos porcentuales, esta razón se mantiene por segundo año consecutivo arriba del 3%, alcanzando un 3,1%.

El sector de telecomunicaciones es hoy el que genera más ingresos por empleado, pues alcanza 70 millones de colones por persona al año, frente a sectores como la industria que obtiene 18 millones, el comercio con 11 millones y la agricultura con cinco millones.

- La inversión total realizada en 2015 por los operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones continúa constante por tercer año consecutivo, con un valor igual al 1% del PIB.
- Es importante mencionar que en términos absolutos la inversión creció un 4% en el 2015 con respecto al 2014.

Los operadores y proveedores de servicios más pequeños del país son quienes están ejecutando inversiones con mayor dinamismo que contribuyen a que este indicador crezca, a diferencia de lo que sucede con los grandes operadores, cuyas inversiones prácticamente se han detenido según la información reportada.

- En el contexto internacional, vale la pena señalar que el informe expone hechos relevantes, como por ejemplo, que Costa Rica ocupa el segundo lugar en el Índice de Conductores de Asequibilidad, cuyo cálculo involucra a 151 países y el quinto lugar en Latinoamérica en penetración de telefonía fija.

Igualmente, nuestro país ocupa la quinta posición en penetración de telefonía móvil en Latinoamérica, así como la cuarta posición de penetración de acceso a Internet fijo y la primera posición de penetración de acceso a Internet móvil en Latinoamérica.

2.4 Acciones Dirección General de Mercados⁸

Se mencionan los principales ejes de acción de la Dirección General de Mercados, indicando algunas de las acciones de corto plazo que se han ejecutado o se encuentran en proceso y las acciones futuras que se han visualizado. Esta información se complementa con los proyectos incorporados en este Plan Estratégico Institucional (PEI) y reflejan el vínculo entre la gestión actual de la Sutel, los planteamientos en curso y los proyectos incorporados en el PEI.

EJE	LOGRO ESPERADO	ACCIONES RELEVANTES (implementadas o en ejecución)	ACCIONES FUTURAS
USO COMPARTIDO INFRAESTRUCTURA	a) Disponer de reglamentos para redes públicas y redes privadas	Dos reglamentos fueron llevados a audiencia pública	Atender las objeciones planteadas para finalizar proceso de adopción de ambos reglamentos
	b) Contar con un sistema de información georeferenciada de infraestructura disponible y su capacidad	Cartel y proceso de adquisición del software, pruebas del mismo	Inclusión de información al sistema, capacitación a empresas dueñas de infraestructura, pruebas de reportes y desarrollo de interfaz web.
INTEROPERABILIDAD	Monitoreo de puntos de interconexión	Atender los recursos interpuestos a la resolución RCS-091-2015	Implementar proyecto
OFERTA DE REFERENCIA Y CONTABILIDAD REGULATORIA	a) Operadores importantes con sistema de contabilidad regulatoria implementado	Revisión del sistema de contabilidad separada del ICE	Proceso de revisión de mercados relevantes y definición de nuevos operadores importantes e imposición de la obligación de contabilidad regulatoria.
	b) Desarrollar o contar con una Oferta de bucle abonado	Proceso de revisión de mercados relevantes y análisis de la necesidad de contar con una OBA	Proceso de revisión de mercados relevantes y definición de nuevos operadores importantes e imposición de la obligación de presentar OBA.
SEGUIMIENTO DEL SECTOR	a) Continuar con el monitoreo del sector a través del sistema de indicadores así como incorporar nuevos indicadores al sistema	Publicación anual del informe estadístico. Talleres con operadores. Reunión con el Consejo para analizar nuevas necesidades de información	Ampliación de la información recopilada e incorporación de otros indicadores de uso de los servicios de telecomunicaciones y de impacto del sector.
	b) Implementar y operar SITEL Y SIGITEL	Prueba del SITEL y capacitación a operadores	Implementación final del SITEL y desarrollo del SIGITEL
PRECIOS DE SERVICIOS	a) Contar con un índice de precios de servicios de telecomunicaciones	Elaboración de metodología para el cálculo de un índice de precios por servicios que considere las características de los usuarios y permita dar seguimiento a la evolución de los precios de cada canasta de servicios. Recopilar información para el cálculo del mismo	Publicación del indicador y socialización del mismo entre autoridades y operadores del sector.
	b) Contar con un sistema para que el usuario final pueda dar seguimiento a la oferta de precios y paquetes de operadores	Análisis previo de sistemas similares utilizados por reguladores y definición de elementos básicos de la contratación a desarrollar en el 2017.	Sistema de información y consulta de precios y promociones de servicios minoristas de telecomunicaciones implementada e integrada a la página web de la SUTEL y Recopilación de la información necesaria para realizar análisis del comportamiento del mercado mediante informes semestrales.
REGULACIÓN ECONÓMICA	a) Revisar mercados relevantes y definición de operadores importantes	Elaboración de informes para la redefinición de los mercados relevantes de telecomunicaciones y de revisión del grado de competencia efectiva por mercado	Consulta pública Emisión de resolución final de nuevos mercados relevantes
	c) Modelos y mecanismos para la actualización de tarifas	Actualización de modelos para la fijación tarifaria y definición de metodología para el cálculo del factor de eficiencia del sector	Actualización de tarifas para los servicios que se requieran.
COMPETENCIA EX-POST	a) Disponer de guías para el desarrollo de investigación de mercados	Elaboración de las guías.	Divulgación y aplicación de las guías en el análisis e investigación de mercados del sector.
	b) Consolidar a Sutel como autoridad sectorial de competencia	Participación en la elaboración de nuevo reglamento de Competencia. Participación en los foros especializados de la OCDE para el análisis del tema de competencia.	Continuar de cerca en el proceso de discusión de la posible nueva legislación.

⁸ Información preparada con los aportes de personal de la Dirección General de Mercados

2.5 Acciones Dirección General de Calidad⁹

Se mencionan los principales ejes de acción de la Dirección General de Calidad, indicando algunas de las acciones de corto plazo que se han ejecutado o se encuentran en proceso y las acciones futuras que se han visualizado. Esta información se complementa con los proyectos incorporados en este Plan Estratégico Institucional (PEI) y reflejan el vínculo entre la gestión actual de la Sutel, los planteamientos en curso y los proyectos incorporados en el PEI.

EJE	LOGRO ESPERADO	ACCIONES RELEVANTES (implementadas o en ejecución)	ACCIONES FUTURAS
PROTECCIÓN AL USUARIO FINAL	Implementación de soluciones de carácter general sobre temas recurrentes en reclamaciones	Aprobación de nuevos procedimientos como el de facilitación para buscar vías alternativas de resolución de conflictos	Puesta en marcha de nueva propuesta de Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final
	Empoderamiento de los usuarios	Campaña nacional de información a los usuarios sobre, derechos de los usuarios, registro prepago, información de contratos y reclamaciones	Rediseño de página mapas.sutel.go.cr
EVALUACIÓN DE CALIDAD EN REDES MÓVILES	Mejora continua de la calidad	Evaluaciones a nivel nacional de calidad de servicio en redes móviles 2G, 3G y 4G	Verificación de las acciones que deberán tomar los operadores en 18 meses
	Complemento a la evaluación de calidad	Diseño y publicación del cartel de puntos de medición de calidad de servicio	Implementación del proyecto de puntos de medición de la calidad del servicio
	Informes de calidad de servicio a partir de herramientas colaborativas	Contratación de informes de calidad de servicio generados a partir de herramientas colaborativas	Continuidad al proyecto con la adquisición de más informes
EVALUACIÓN DE CALIDAD EN REDES FIJAS	Mejora continua de la calidad	Evaluaciones de calidad de redes fijas para los principales operadores	Información a ser complementada con la implementación del proyecto de puntos de medición de calidad de servicio
HOMOLOGACIÓN-IMEIS	Depurar el parque de terminales móviles utilizado en Costa Rica y disminuir el valor de los terminales robados o de dudosa procedencia	Actualmente se cuenta con el sistema de listas negras donde los operadores incluyen los IMEIs de los terminales reportados como robados. No obstante ante identificación de entidades que se dedican al flasheo de IMEIs, se requiere una acción más completa a través de la implementación de un sistema de gestión de terminales móviles a través de listas blancas.	Implementación del proyecto de gestión de terminales móviles (listas blancas)
	Potenciar el sistema de homologación de equipos, para que sea referente regional	Depuración del sistema actual de homologación de equipos	Análisis y verificación de la normativa y el sitio WEB para actualizarlo con las mejores prácticas internacionales
DICTAMENES TÉCNICOS	Emitir dictámenes técnicos para el eventual otorgamiento de espectro radioeléctrico	Organización y conformación de bases de datos de usuarios del espectro	Contar con parámetros actualizados en el Plan Nacional de Atribución de Frecuencias para los servicios radioeléctricos incluidos en los dictámenes técnicos
INTERFERENCIAS-SNGME	Monitoreo del espectro radioeléctrico para procurar el uso eficiente y libre de interferencias	Consolidación del Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro (SNGME)	Eventual ampliación del SNGME en estaciones transportables. Renovación de contratos del SNGME
CONCURSO ESPECTRO	Ejecución del proceso concursal de espectro en bandas de 1800 MHz y 1900/2100 MHz para sistemas IMT	El cartel del proceso concursal a través de subasta de reloj será emitido en el 2016 y el proceso de subasta se realizará en el primer trimestre del 2016	Recomendación de adjudicación de espectro y verificación de cumplimiento de obligaciones.
	Disposición de nuevo espectro para servicios de telecomunicaciones	Designación de nuevas bandas para la implementación de servicios de telecomunicaciones, el estudio de canalizaciones óptimas y valor del espectro para futuros procesos concursales	Futuros procesos concursales
PLAN NACIONAL DE ATRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS (PNAF)	Depuración del Plan Nacional de Atribución de Frecuencias	Contratación para el diseño de los parámetros técnicos de algunos servicios radioeléctricos, con el fin de actualizar el PNAF con las mejores prácticas internacionales y el Reglamento de Radiocomunicaciones de la UIT.	Proceso para renovación

⁹ Información preparada con los aportes de personal de la Dirección General de Calidad

2.6 Acciones Dirección General de Fonatel¹⁰

Se mencionan los principales ejes de acción de la Dirección General de FONATEL, indicando algunas de las acciones de corto plazo que se han ejecutado o se encuentran en proceso y las acciones futuras que se han visualizado. Esta información se complementa con los proyectos incorporados en este Plan Estratégico Institucional (PEI) y reflejan el vínculo entre la gestión actual de la Sutel, los planteamientos en curso y los proyectos incorporados en el PEI.

MACROPROCESOS	LOGRO ESPERADO	ACCIONES RELEVANTES (Implementadas o en ejecución)	ACCIONES FUTURAS
Gestión de Ingresos			
Administración de fuentes de ingreso	Monitorear y mantener bajo control los flujos, que por concepto de ingresos y ejecuciones financieras, permiten el cumplimiento ordenado y efectivo de las funciones de la Dirección	Ajustes al sistema de control de ingresos	automatización de notificaciones
Fijación de la CEPF	Acciones que se siguen durante la preparación, presentación, aprobación y comunicación de la fijación de la contribución especial para fiscal.	complementar insumos que se utilizan para la fijación	Mejoramiento del proceso de fijación
Recaudación y Cobro	Controlar la recaudación y las gestiones de cobro, que se solicitan al Ministerio de Hacienda, de las cuentas pendientes de pago por parte de los operadores.	Colaborar con la administración tributaria para ejercer el proceso de extinción de la autorización de los casos que no se tiene información de operación.	Automatización de procesos de identificación
Presentación Información Financiera	Gestión del Fideicomiso	Ajustar los procesos de fiscalización	
Rendición de cuentas	Presentación de Informes entes externos: MICITT, CGR y Asamblea Legislativa	Ajustes al proceso de elaboración y notificación	
Gestión de Proyectos			
Administración de iniciativas	Control de ingresos de iniciativas de proyectos, presentados por personas físicas	Automatización de sistema para administración	Integración de seguimiento e indicadores de proyectos actuales
Perfilamiento de Proyectos	Desarrollo conceptual y línea base de proyectos en telecomunicaciones		
Desarrollo de Proyectos.	Seguimiento en la ejecución de los proyectos en desahorro.		

¹⁰ Información preparada con los aportes de personal de la Dirección General de Fonatel

III. Mapeo de Actores

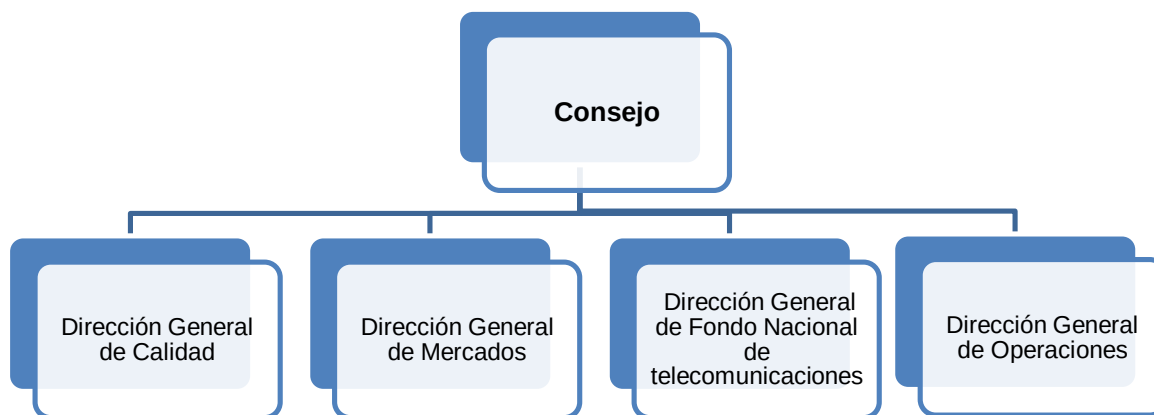
Se realizó una identificación de los actores internos y externos relacionados con la Sutel, clasificándose en categorías según sus roles y nivel de participación en la gestión del mismo.

3.1 Nivel Interno

3.1.1 Empleados de la Sutel:

Se deben tomar en cuenta todos los empleados que componen la institución, incluyendo todas las unidades y equipo de apoyo con el que trabaje cada departamento. Según se expone en el Reglamento Interno de organización y funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus Órganos Desconcentrados (RIOF), son:

Figura N° 3: Mapeo de Actores Empleados de la Sutel



Fuente: Elaboración propia, según Reglamento de Reglamento Interno de organización y funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

3.2 Nivel Externo

3.2.1 Usuarios:

Usuario es quien recibe un servicio de telecomunicaciones sin explotar redes públicas de telecomunicaciones y sin prestar servicios de telecomunicaciones disponibles al público.¹¹

¹¹ Ley General de Telecomunicaciones del 30 de junio del 2008. Disponible en: [http:// Sutel .go.cr/sites/default/files/normativas/ley_general_de_telecomunicaciones.pdf](http://Sutel.go.cr/sites/default/files/normativas/ley_general_de_telecomunicaciones.pdf)

3.2.2 Operadores de redes, proveedores de servicios y concesionarios de telecomunicaciones:

Este grupo de actores son de especial relevancia para la Superintendencia ya que el financiamiento de las actividades se sustenta con el pago de los cánones y la contribución que realizan cada uno, según el uso que haga de los servicios de telecomunicaciones.

La Ley de Telecomunicaciones define cada uno de los actores:

- **Operador:** persona física o jurídica, pública o privada, que explota redes de telecomunicaciones con la debida concesión o autorización, las cuales podrán prestar o no servicios de telecomunicaciones disponibles al público en general.
- **Proveedor de servicios:** persona física o jurídica, pública o privada, que proporciona servicios de telecomunicaciones disponibles al público sobre una red de telecomunicaciones con la debida concesión o autorización según corresponda.

Mientras que el Reglamento a la Ley define el otro actor relevante:

- **Concesionarios y permisionarios:** persona física o jurídica a quien el Poder Ejecutivo otorgó el título habilitante (concesión o permiso) para usar y explotar las frecuencias del espectro radioeléctrico.

De acuerdo a la naturaleza de los servicios brindados, puede pagarse el Canon de Regulación de las Telecomunicaciones, el Canon de Reserva del Espectro Radioeléctrico o la Contribución Especial Parafiscal, o bien las tres.

El Canon de Regulación es un cargo anual que se impone a cada operador de las redes de telecomunicaciones y proveedores de servicios con el fin de dotar los recursos necesarios para una administración eficiente (Art. 62, Ley 8642). Corresponde a la fuente de ingresos que utiliza la Superintendencia para cubrir la totalidad de costos, gastos e inversiones necesarias para desarrollar de manera eficiente y correcta la actividad reguladora.

El canon de regulación se distribuye según el porcentaje de participación en el mercado de las telecomunicaciones aplicado a los ingresos de los operadores y proveedores; dicha información es de carácter confidencial, no obstante, a manera de ejemplo se detalla la participación en las suscripciones de telefonía móvil por operadores según modalidad de pago para el 2011-2015.

	2011	2012	2013	2014	2015
Prepago					
ICE	87 %	70 %	57 %	58 %	54 %
Claro	3 %	16 %	20 %	17 %	19 %
Telefónica	4 %	9 %	20 %	23 %	25 %
Fullmóvil	3 %	2 %	1 %	1 %	1 %
Tuyo Móvil	3 %	3 %	2 %	1 %	1 %
Postpago					
ICE	97 %	84 %	80 %	76 %	71 %
Claro	2 %	12 %	12 %	15 %	19 %
Telefónica	1 %	4 %	8 %	9 %	10 %

Fuente: SUTEL, Dirección General de Mercados.

La recaudación del **Canon de Reserva de Espectro** está destinada a la administración y el control del uso del espectro radioeléctrico y debe garantizar el cumplimiento de estas labores por parte de la SUTEL (Art. 63, Ley 8642).

Los concesionarios de bandas de frecuencias del espectro, sean activos o pasivos, son los sujetos al pago de este tributo. El monto se determinará de acuerdo a la cantidad de espectro asignado, el plazo concesionado, la frecuencia adjudicada, la cantidad de servicios brindados con el espectro concesionado, el ancho de banda; entre otros.

El principal concesionario es el Instituto Costarricense de Electricidad, seguido de RACSA, Telefónica de Costa Rica y Claro.

Por último, la **Contribución Especial Parafiscal al Fondo Nacional de Telecomunicaciones (FONATEL)** es una contribución que realizan los operadores de redes públicas de telecomunicaciones y los proveedores de servicios de telecomunicaciones disponibles al público para el cumplimiento de los objetivos de acceso universal, servicio universal y solidaridad de las telecomunicaciones, definidos en el Artículo 32 de la Ley General de Telecomunicaciones N° 8642 y se justifica en el beneficio individualizable que para los operadores y proveedores representa la maximización del uso de las redes de telecomunicaciones. El monto que se fija de la Contribución está relacionada con los ingresos reportados y por tanto, también es confidencial.

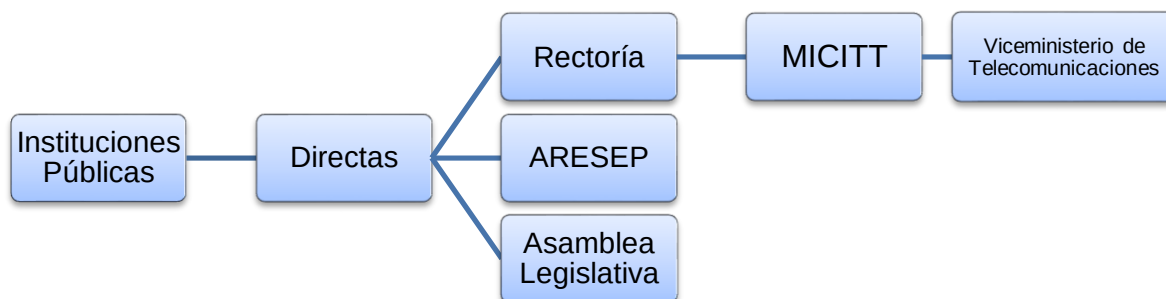
El papel de estos actores es sumamente influyente en la Superintendencia, ya que la ausencia del pago en alguna de las fuentes de financiamiento provoca un desequilibrio financiero y reduce la capacidad del regulador de cumplir con sus funciones asignadas por ley.

3.2.3 Instituciones Públicas relacionadas con el sector de Telecomunicaciones

a. Instituciones públicas directas:

La categoría de Instituciones públicas que se relacionan de manera directa con la Sutel, se incluyeron las instituciones con las cuales la Sutel tiene o debe tener estrecha relación, sobre todo aquellas que están relacionadas con la Rectoría de Telecomunicaciones.

Figura N° 4: Mapeo de Actores Instituciones Públicas Directas



Fuente: Elaboración propia, con información del PND 2015-2018, PNDT 2015-2021, otros documentos internos de la Sutel. (2015).

Rectoría:

- **MICITT:** responsabilidad de formular las políticas del sector, coordinar la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones, decidir la adjudicación de las concesiones y coordinar las políticas de telecomunicaciones con otras políticas públicas destinadas a promover la sociedad de la información.¹²
- **Viceministerio de Telecomunicaciones:** órgano operativo y de apoyo para el efectivo cumplimiento de las funciones legales atribuidas a la rectoría y de acuerdo con el artículo 3 de su Reglamento de Organización, entre otras, coordinar, promover, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Costa Rica, transformando a este sector en motor de desarrollo económico y social del país.¹³

¹² Resumen Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021. Disponible en: http://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=6304&Itemid=1569

¹³ Ídem

- **ARESEP:** la potestad de dictar los reglamentos técnicos aplicables en materia de Telecomunicaciones, de acuerdo con el postulado descrito en el artículo 77.2 de la Ley 8642; así como la resolución de los recursos contra las actuaciones de esa Superintendencia, revisar el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT).¹⁴
- **Asamblea Legislativa:** encargado de dictar las leyes, reformarlas, derogarlas, y darles interpretación auténtica¹⁵.

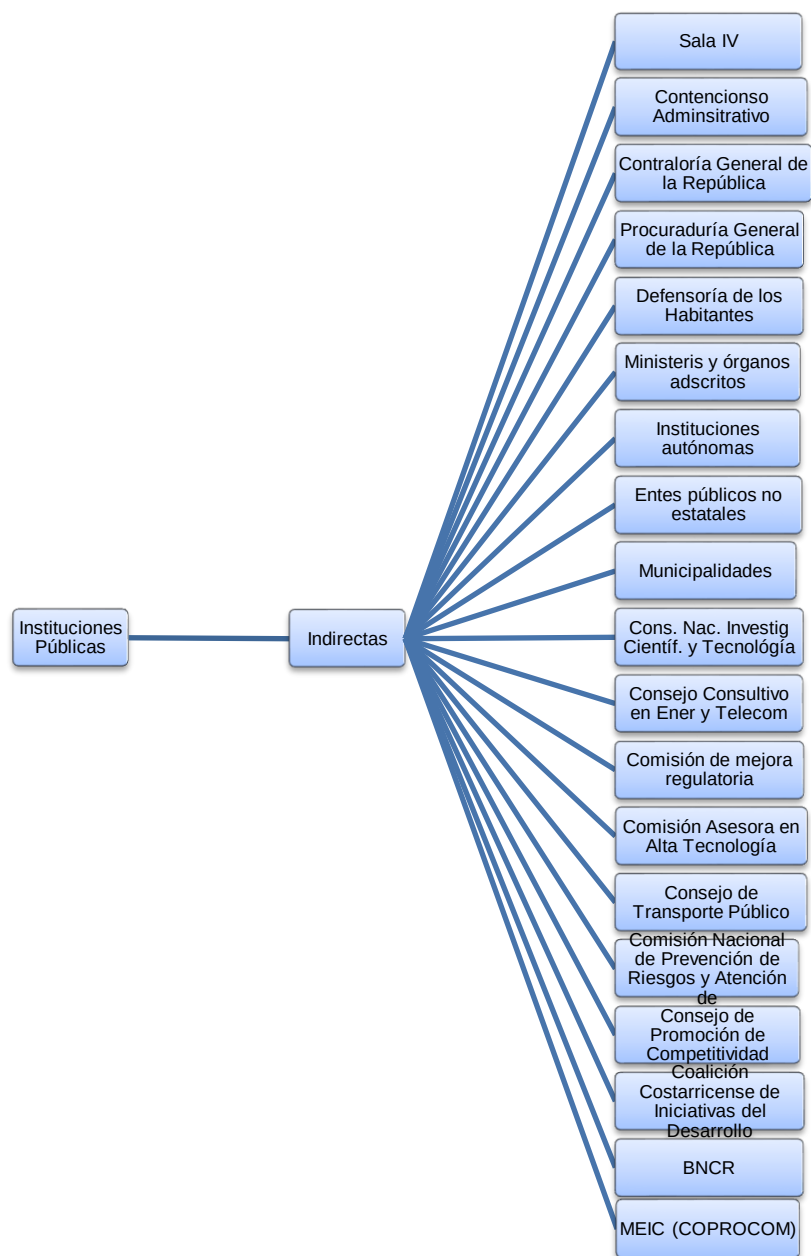
b. Instituciones Públicas Indirectas:

El segundo grupo, Instituciones públicas que se relacionan de manera indirecta con la Sutel, se incluyeron todas aquellas que tienen algún tipo de competencia tanto de accesoria, como de fiscalización con la Sutel, algunas que se pueden relacionar con Fonatel, entre otras.

¹⁴ Ídem

¹⁵ Asamblea Legislativa. Constitución Política de la República de Costa Rica, Título IX: Capítulo II: Atribuciones de la Asamblea Legislativa. Art 121.

Figura N° 5: Mapeo de Actores Instituciones Públicas Indirectas



Fuente:

Elaboración propia, con información del PND 2015-2018, PNDT 2015-2021, otros documentos internos de la Sutel. (2015).

- **Ministerio de Planificación y Política Económica:** Dirección Ejecutora de Proyectos (DEP): Deberá identificar y determinar prioridades, apoyar la formulación de programas y proyectos de desarrollo, canalizarlos ante las instancias correspondientes y apoyar las gestiones de financiamiento y asistencia técnica, de acuerdo con las estrategias y prioridades que determine el Plan Nacional de Desarrollo.¹⁶
- **Ministerio Salud:** Garantizar una gestión adecuada de los residuos electrónicos y tecnológicos por parte del gobierno central.¹⁷
- **MINAE:** Sostenibilidad del sector de telecomunicaciones, en materia de C-Neutro, así como contribuir a garantizar una gestión adecuada de los residuos electrónicos y tecnológicos por parte del gobierno central.¹⁸
- **Caja Costarricense del Seguro Social:** Promoción de la salud, por medio del uso de una plataforma tecnológica (EDUS) en los servicios de atención primaria de la CCSS. Además, responde al objetivo del Plan Nacional de Desarrollo por medio de la red de alta velocidad para los establecimientos de prestación de servicios públicos.¹⁹
- **Municipalidades:** se rigen bajo el reglamento general para licencias de telecomunicaciones (que incluyen las Licencias de Construcción y las Licencias Comercial en telecomunicaciones) para Regular, otorgar, registrar, inspeccionar, denegar, anular y ejercer cualquier facultad sancionatoria en relación con las mismas. Entendidos como sujetos regulados a todas las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que requieran o soliciten dichas Licencias, en condición de Operador, Proveedor de Infraestructura, Proveedor, o en cualquier condición similar.²⁰ Las municipalidades obstruyen los permisos para la instalación de los sistemas de Movistar y Claro, en lo cual se alega un trato desigual.²¹
- **INA:** Contribuir con la meta del Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones de incrementar el uso y la apropiación responsable, segura y productiva de las tecnologías digitales de la población general.²²
- **IMAS:** Contribuir con la meta del plan sobre garantizar acceso inclusivo de los servicios de Internet en condiciones de calidad e igualdad.

¹⁶ Procuraduría General de la República (1992). Responsabilidades de las instituciones participantes por el gobierno de costa rica relacionadas con el uso de los ingresos generados como resultado de la venta de productos agrícolas bajo el convenio de venta, de la ley publica 480, titulo i, firmado el 27 febrero de 1992. Disponible en: http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=48692&nValor3=51919&nValor5=8&nValor6=9/9/1992&strTipM=FA

¹⁷ Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. 2015-2021. Disponible en: http://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica_/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica.pdf

¹⁸ Ídem

¹⁹ Ídem

²⁰ Telefonía Magazine. Siete municipalidades sin torres de telecomunicaciones. Disponible en: <http://www.telefoniamagazine.com/WordPressBonzite/2012/01/24/siete-municipalidades-sin-torres-de-telecomunicaciones/>

²¹ Morales, M (2010) Costa Rica: competencia en telecomunicaciones comienza a carburar. Disponible en: <http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20111125/costa-rica-competencia-en-telecomunicaciones-comienza-a-carburar>

²² Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. 2015-2021. Disponible en: http://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica_/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica.pdf

- **SINART:** Contribuir a la meta de lograr la distribución equitativa y uso del espectro radioeléctrico, garantizar un mayor acceso a los servicios de televisión digital e impulsar el desarrollo de un sector audiovisual nacional que fomente el progreso social, cultural y desarrollo socioeconómico del país.²³
- **Comisión de mejora regulatoria:** los trámites y los requisitos de control y regulación de las actividades económicas no deben impedir, entorpecer, ni distorsionar las transacciones en el mercado interno ni en el internacional. La administración pública debe revisar, analizar y eliminar, cuando corresponda, esos trámites y requisitos para proteger el ejercicio de la libertad de empresa y garantizar la defensa de la productividad, siempre y cuando se cumpla con las exigencias necesarias para proteger la salud humana, animal o vegetal, la seguridad, el ambiente y el cumplimiento de los estándares de calidad. Todo ello deberá concordar con lo establecido en leyes especiales y convenios internacionales, así como en las exigencias de la economía en general y una equitativa distribución de la riqueza. Los estándares de calidad de los productos deben aplicarse a los bienes nacionales y a los importados, según las normas de calidad nacional e internacional, establecidas previa audiencia a los interesados.
- **Comisión de Coordinación para la Instalación o Ampliación de Infraestructura de Telecomunicaciones (MICITT, Sutel, MEIC, IFAM, MS, MOPT, INCOFER, LANAMME)**²⁴
- **Consejo Consultivo en Energía y Telecomunicaciones:** integrado por el presidente del Banco Central, el ministro de Hacienda, el ministro de Economía, Industria y Comercio, el ministro de Planificación Nacional y Política Económica, y el ministro rector de Energía y Telecomunicaciones, quien lo coordinará. La sede del Consejo estará en el Ministerio rector, el cual facilitará el personal necesario para trabajar como Secretaría Técnica, la que deberá dar apoyo, soporte y control de ejecución a las decisiones que este tome, en el ejercicio de sus facultades legales, de conformidad con los planes sectoriales y el Plan nacional de desarrollo.²⁵
- **Comisión Asesora en Alta Tecnología:** se encarga de realizar informes referidos a medir y monitorear el grado de preparación de Costa Rica de cara a su transición exitosa hacia una economía basada en el conocimiento, o sociedad de la información. Asimismo esperan que los resultados expuestos los informes brinden elementos de juicio para la definición y ejecución de políticas que promuevan la mejora continua de los servicios de telecomunicaciones e Internet en Costa Rica.²⁶

²³ Ídem

²⁴ Reforma decreto ejecutivo 36577. "Crea Comisión de Coordinación para la Instalación o Ampliación de Infraestructura de Telecomunicaciones". Publicado el 13 de junio del 2011.

²⁵ Así reformado por el artículo 47 de la ley Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, N° 8660 del 08 de agosto de 2008. Disponible en: http://www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=81449&nValor5=155141&strTipM=FA

²⁶ Loría, M y Montes de Oca, F. (2002). Servicios de Telecomunicaciones en Costa Rica. Comisión Asesora de Alta Tecnología de Costa Rica. Disponible en: <http://www.caatec.org/CAATEC/publicaciones/otros/SeminarioCostaRicaMundoDigital.pdf>

- **Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas:** es la institución responsable de administrar incentivos dirigidos a aumentar las capacidades nacionales en ciencia y tecnología, mediante el financiamiento para la formación de recurso humano especializado y la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, tanto para los centros de investigación públicos y sin fines de lucro como para la empresa privada.²⁷
- **Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias/ OVSICORI/ Sistema Nacional 911:** asumirán la responsabilidad de aprovechar los avances que la tecnología ha tenido en materia de redes de alerta temprana, en beneficio de los ciudadanos.²⁸
- **Coalición Costarricense de Iniciativas del Desarrollo:** colaborador para obtener una mayor inversión en infraestructura, energía y telecomunicaciones.
- **Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC):** organización no gubernamental, no gremial y no vinculada a ningún partido político, la cual se encarga de articular esfuerzos de carácter multisectorial para promover la productividad, la competitividad y la innovación, como medios para el logro de un desarrollo más dinámico, próspero y equitativo.
- **Consejo de Transporte Público:** Implementar el uso de TIC en el servicio de transporte público con el objetivo de contar con un servicio más eficiente e innovador.
- **Banco Nacional de Costa Rica:** presentó la mejor oferta para la constitución del fideicomiso que administrará y gestionará los proyectos y programas que se ejecutarán con los recursos de Fonatel.²⁹
- **MEIC (COPROCOM):** ejerce criterio en materia de competencia, que aunque no es vinculante es de importancia para la institución.

²⁷ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. Disponible en: http://www.conicit.go.cr/acerca_del_conicit/#HERMES_TABS_1_5

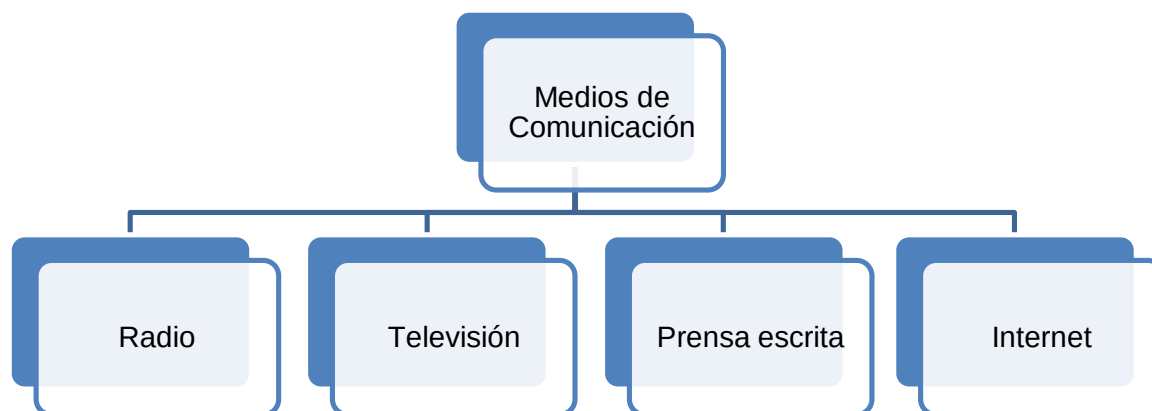
²⁸ Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. 2015-2021. Disponible en: http://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica_/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica.pdf

²⁹ Núñez, S. Banco Nacional administrará los recursos de Fonatel. La prensa libre del 08 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://www2.prensalibre.cr/pl/nacional/48208-banco-nacional-administrara-los-recursos-de-fonatel.html>.

3.2.4 Medios de Comunicación:

Los medios de comunicación juegan un papel determinante en la formación de la opinión pública. Partiendo de dicha afirmación se torna completamente válido realizar un análisis sobre la participación de los diferentes actores de este medio, para determinar, o tener un acercamiento con el tratamiento que se le da a la información en aras de conocer la manera en que se está proyectando el mismo hacia la población, debido a que los medios de comunicación actúan como referente para muchas personas a la hora de crear un criterio con respecto a temáticas nacionales.

Figura N° 6: Mapeo de Actores Medio de Comunicación



Fuente: Elaboración propia, con información del PND 2015-2018, PNDT 2015-2021, otros documentos internos de la Sutel. (2015).

Medios de comunicación:

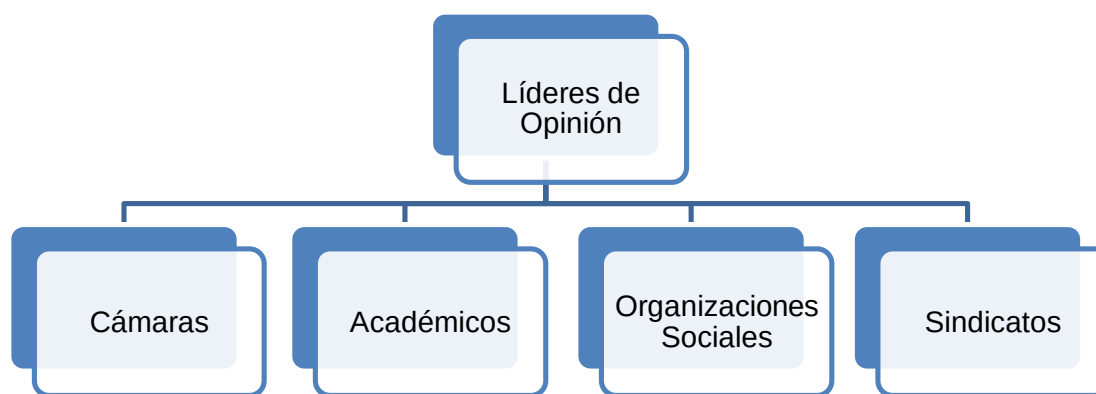
- Radio: Monumental, Columbia, Radio América, Radio Nacional, “Nuestra voz”, “Pelando el Ojo”, Revista Panorama.
- Televisión
 - Noticiarios: Telenoticias, Noticias Repretel, NC Once, RTN Canal 13, Canal 9 Hoy, Extra TV 42, Canal 44.
 - Revistas Matutinas: Buen día, Giros
- Prensa escrita:
 - La Nación, Al Día, La Extra, La Teja, La República, La Prensa Libre
 - Semanarios: Tico Times, Semanario Universidad y El Financiero.
 - Revistas: Revistas de Tecnología, de Negocios.
- Internet
 - Periódicos en línea: Crhoy.com, Informático, El País.
 - Otros: Blogs de Periodistas, Informativos, Académicos.
 - Revistas online.

I.2.4 Líderes de opinión:

Los líderes de opinión no sólo son actores que transmiten información, también ayudan a crear y consolidar normas sociales en la población. Estos actúan en grupos que proveen el marco de referencia con el cual, comparamos y evaluamos nuestras reacciones y funcionan como el filtro a través del cual interpretamos la realidad. Esto lleva a que regulen creencias, actitudes y conductas en la población.

El papel estos actores en el contexto de las telecomunicaciones y para la Sutel en especial, es de suma importancia, ya que en algunos casos son los que al final de cuentas inclinan la balanza de un lado o del otro, en temas importantes, ante la opinión pública.

Figura N° 7: Mapeo de Actores Líderes de Opinión



Fuente: Elaboración propia, con información del PND 2015-2018, PNDT 2015-2021, otros documentos internos de la Sutel. (2015).

Cámaras:

- **Unión Costarricense de cámaras y asociaciones de la empresa privada (UCCAEP):** abre espacio de discusión sobre aspectos de apertura, regulación, problemas de servicios, entre otros en materia de telecomunicaciones. Posee además una comisión de telecomunicaciones que realiza análisis sobre los procesos vinculados con este sector. Además, intercedió con las cámaras de Infocomunicaciones y la de Tecnologías de Información y Comunicación con el fin de lograr un seguimiento de los proyectos de ley para la alfabetización digital de las escuelas públicas y la ley de radio y televisión.³⁰

³⁰ Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (2014-2015). Informe de Labores. Disponible en: http://www.uccaep.or.cr/images/content/informe-de-labores/Informe_de_Labores_2015.pdf

- **Cámara de Tecnologías de la información y la Comunicación (CAMTIC):** ha venido desarrollando en el sector de las **tecnologías digitales** le ha permitido ser un referente en la toma de decisiones sectoriales, tanto a nivel nacional como internacional. Está se encarga entre otras cosas de: Integrar y representar de manera efectiva los segmentos que conforman el sector de las tecnologías de la información y comunicación, Desarrollar mecanismos de vinculación con el sector público y privado responsables del desarrollo nacional, Posicionar, promover y apoyar al sector de TD para que se convierta en un exitoso proveedor internacional de bienes y servicios de valor agregado, Representar al sector de TD de Costa Rica ante el estado, proveedores y organismos internacionales, Obtener posibles fuentes de financiamiento para fomento de proyectos de desarrollo, Unificar los esfuerzos de exportación del sector de tecnologías digitales de Costa Rica, Efectuar investigación de mercados locales o internacionales, Propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo del sector de manera sostenible y competitiva.³¹
- **Costa Rican-American Chamber of Commerce (AMCHAM):** Creada con la visión hacia la promoción y el cuidado de la relación comercial bilateral entre Estados Unidos y Costa Rica y en el principio de que un sector privado fuerte es esencial para el bienestar económico del país, y que una economía fuerte reforzará sus principios democráticos.
- **Cámara de industrias de Costa Rica:** Representa desde 1943 al sector industrial del país. Encargada de la búsqueda de nuevas y mejores vías para fortalecer la industria costarricense, promover su exitoso desempeño en el contexto de la globalización y asegurar la continuidad de su valioso aporte al proceso de desarrollo nacional.
- **Cámara de Infocomunicación y Tecnología (Infocom):** Organización empresarial referente y líder de la industria de las telecomunicaciones, vigilante de la seguridad jurídica y el entorno competitivo en un ambiente de transparencia, equidad y respeto.³²

Académicos:

- **Universidades públicas:** relacionadas por realizar informes investigaciones en torno a la temática de telecomunicaciones.
- **UCR, UNA Y UNED:**
Ley N° 8864: “Ley para hacer Efectiva la Educación Estatal a Distancia por medios de Comunicación Televisiva y Radiográfica”

³¹ Cámara Costarricense de Tecnologías de la información y la Comunicación. Disponible en: <http://www.camtic.org/sobre-camtic/que-hacemos/>

³² Cámara de Infocomunicación y Tecnología. Disponible en <http://new.infocom.cr/>

Nº 8806: “Ley Especial para Facilitar la Difusión del Conocimiento por parte de la Universidad de Costa Rica (UCR) mediante la Vía Televisiva y Radiofónica”, mediante la cual el legislador otorga una concesión especial por un plazo de noventa y nueve años renovables por períodos iguales.

Proyecto de ley Nº 16.736 “Ley especial para facilitar la difusión del conocimiento por parte de la Universidad Nacional (UNA) mediante la vía televisiva y radiofónica”, que se encuentra en el orden del día del plenario legislativo, con un dictamen afirmativo unánime.³³

- **Universidad Técnica Nacional (UTN):** Un proyecto de ley pretende autorizar el otorgamiento de una frecuencia de radio en la banda de FM para el servicio de radiodifusión sonora y una frecuencia de televisión en las bandas de UHF para el servicio de radiodifusión televisiva, así como las frecuencias repetidoras y frecuencias de enlace de microondas, o sus equivalentes en las nuevas tecnologías digitales o de otro tipo, con el objetivo de facilitar la difusión del conocimiento, la cultura y la educación técnica a todos los niveles.³⁴

- **Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT):** Se visualiza una oportunidad ya que son formadores de profesionales especializados del sector de telecomunicaciones y además que poseen muchos centros de investigación.³⁵

-

Organizaciones sociales:

- **Estrategia Siglo XXI:** es articular y motivar a la acción de manera que se obtenga el desarrollo del recurso humano nacional para el avance del país. ³⁶

- **Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL):** Por otro lado, para la UNGL, consideran que deberían empezar a establecer una relación estratégica y de diálogo permanente con la Sutel, para lograr procesos más claros y trabajos más en conjunto con las Municipalidades.³⁷

- **Bufete de Abogados (F. A. Arias & Muñoz Costa Rica, Asesores Legales en Propiedad Industrial, S.A., Bufete Navas & Navas, Soley Saborío y Asociados, otros.)**

Sindicatos:

³³ Comisión permanente especial de ciencia, tecnología y educación (2010). Dictamen afirmativo unánime: “Concesión especial a la universidad técnica nacional para facilitar la difusión del conocimiento y universalizar el acceso a la educación técnica mediante la radio, la televisión y las nuevas tecnologías”. Expediente Nº 17.722. Disponible en: <http://www.conare.ac.cr/proyectos/17722%20dic.htm>

³⁴ Ídem

³⁵ Informe Final: “Servicios de Asesoría en Comunicación para la Sutel -Mapeo de Actores”. Mayo 2012. Elaborado por Instituto Ciudadano.

³⁶ Estrategia Siglo XXI. Disponible en <http://www.estrategia.cr/>

³⁷ Informe Final: “Servicios de Asesoría en Comunicación para la Sutel -Mapeo de Actores”. Mayo 2012. Elaborado por Instituto Ciudadano.

- **Asociación Sindical de Empleados Industriales de las Comunicaciones y la Energía (ASDEICE):** vigilantes de las mejoras de los servicios de electricidad y telecomunicaciones, así como de la oportunidad de acceso de la población a los mismos, como base del desarrollo patrio.³⁸
- **Sindicato de Ingenieros y Profesionales del ICE, RACSA y CNFL (SIICE):** organización privada, sin fines de lucro, la cual se encarga de promover el mejoramiento del Grupo ICE y el respeto a los derechos de los trabajadores que lo conforman.³⁹
- **Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP)**

I.2.5 Organismos internacionales y regionales:

- **Unión Internacional de Telecomunicaciones**

La UIT es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC.

Atribuye el espectro radioeléctrico y las órbitas de satélite a escala mundial, y elabora normas técnicas que garantizan la interconexión continua de las redes y las tecnologías, y nos esforzamos por mejorar el acceso a las TIC de las comunidades insuficientemente atendidas de todo el mundo.

La UIT está comprometida para conectar a toda la población mundial – dondequiera que viva y cualesquiera que sean los medios de que disponga. Por medio de nuestra labor, protegemos y apoyamos el derecho fundamental de todos a comunicar.

- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**

La OCDE, grupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

- **Comisión Económica para América Latina (CEPAL)**

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue establecida por la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, del 25 de febrero de 1948, y comenzó a funcionar ese mismo año.

La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social.

³⁸ Asociación Sindical de Empleados Industriales de las Comunicaciones y la Energía. Disponible en: <http://www.asdeice.org/>.

³⁹ Sindicato de Ingenieros y Profesionales del ICE, RACSA y CNFL (SIICE). Disponible en: <http://www.siicecr.org/>

- **REGULATEL**

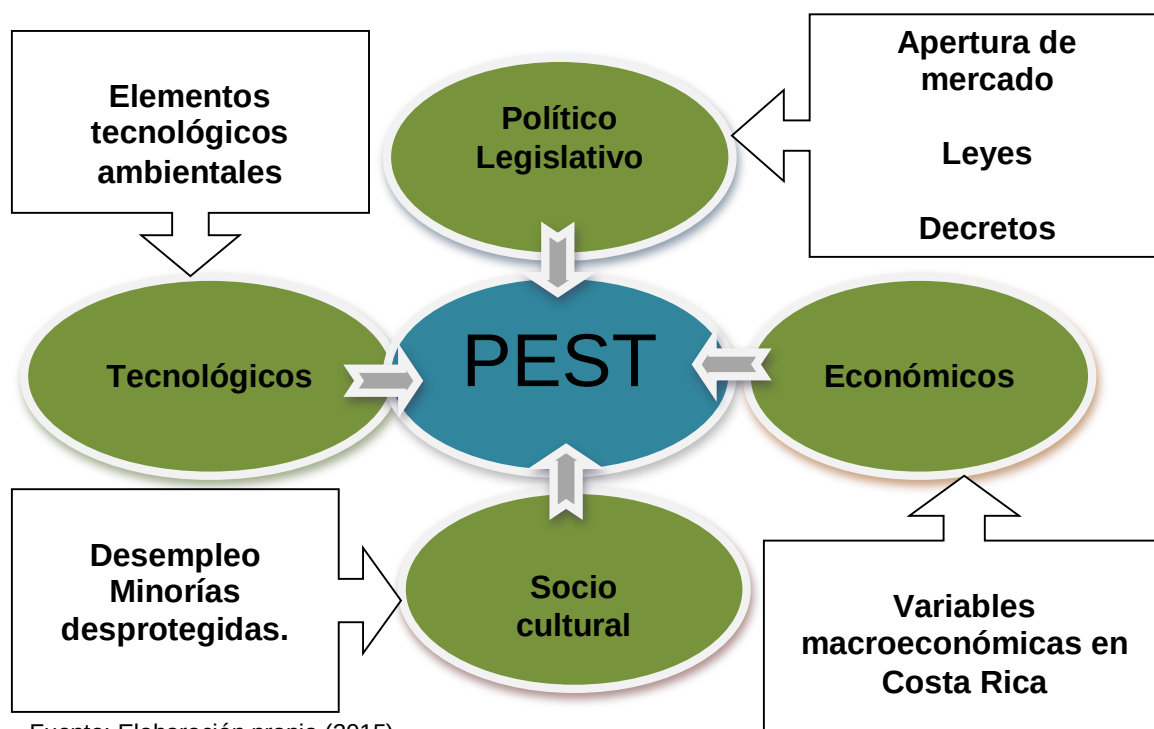
El Foro Latinoamericano de Entes Reguladores, se encarga de fomentar la cooperación y coordinación de esfuerzos entre las organizaciones de reguladores y promover el desarrollo de las telecomunicaciones en América.

Este grupo trabaja en la identificación y desarrollo de elementos comunes que les permita a partir de la información y realidad del contexto regulatorio de las telecomunicaciones de cada país compartir prácticas fomentando el aprendizaje conjunto según el grado de evolución y estructura de mercado para sus fines. Por lo anterior uno de sus principales trabajos es el desarrollo de indicadores comparables entre sus miembros para el logro de sus objetivos y retos futuros de integración regulatoria que demandan los mercados globales, por ejemplo en términos de sus miembros, e: Organismos Reguladores, desarrolla un programa de “benchmarking” con el fin de comparar y medir de manera fiable la evolución de las telecomunicaciones en la región.

IV. PEST

Factores del Entorno: En esta sección se resumen los factores del entorno general de la Sutel, que inciden en el proceso de planificación estratégica y que se agrupan en cuatro ambientes. Para cada ambiente se presenta un resumen muy puntual de los aspectos o variables clave y se presenta una tabla con los aspectos considerados en cada ambiente, la referencia de localización y la información sustantiva que revela.

Figura N° 8: Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia (2015).

4.1 Ambiente Político - Legal

Se incorpora la evolución de los elementos político-jurídicos que se han establecido en la Sutel.

Tabla N° 8: Ambiente Político-Legal

AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL		
En 2007	Se plantea el cambio de modelo que acontece con la apertura del mercado de las Telecomunicaciones.	Se permitió la participación de operadores privados y se amplió la oferta para los consumidores de los servicios de telecomunicaciones en el país.
Se emite la Ley 8660, de agosto del 2008	Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones	Se crea por medio de Ley, el Sector Telecomunicaciones y se desarrollan las competencias y atribuciones que corresponden al ministro rector del Sector del Ministerio de Ambiente y Energía, en adelante denominado Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET). Además, se modifica la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. N° 7593, de 9 de agosto de 1996, para crear la Superintendencia de Telecomunicaciones, órgano encargado de regular, aplicar, vigilar y controlar el ordenamiento jurídico de las telecomunicaciones.
Se emite la Ley 8642, de junio del 2008	Ley General de Telecomunicaciones	Establece el ámbito y los mecanismos de regulación de las telecomunicaciones, que comprende el uso y la explotación de las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones.
Se emite Ley 9046 de junio del 2011	Traslado del Sector Telecomunicaciones al MICIT	Se traslada el Sector de Telecomunicaciones del Ministerio de Ambiente y Tecnología al Ministerio de Ciencia y Tecnología.
Se define la Resolución RJD-038-2013, de junio del 2013	Reglamento interno de organización y funciones de la Autoridad Reguladora de los servicios públicos y su órgano desconcentrado (RIOF)	Establece el reglamento autónomo la organización de la ARESEP y su órgano desconcentrado (Sutel) para el cumplimiento de las funciones que le encomienda el ordenamiento jurídico
Se emitió el PND 2015-2018	Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”	En el marco de la Ley de Planificación Nacional se emite el Plan Nacional de Desarrollo.

Se emitió el PNDT del 2015	Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones para 2015-2021	El PNDT se enmarca en la Visión 2021 que propone: “ Transformar a Costa Rica en una sociedad inclusiva y conectada, a partir de una visión social de acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones; de forma segura, responsable y productiva.”.
-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, con base en información del Estado de la Nación (2014).

4.2 Ambiente Económico

Tabla N° 9: Ambiente Económico

AMBIENTE ECONÓMICO		
Crecimiento economía bajo y volátil	2014. Estado Nación (pag.130) y BCCR- Prog. Macroec-2015-16	En los últimos años, el crecimiento en la Economía (PIB) menor al 4% y por debajo de la inflación.
Índices de pobreza sin mejoramiento	2014. Estado Nación (pág. 103)	Uno de cada cinco hogares es pobre por ingresos (20,7% de los cuales el 6,4% en pobreza extrema).
El sector externo pierde dinamismo	2014. Estado Nación (pág. 139)	Existe un descenso de las ventas externas de bienes (industria manufacturera, café).
Finanzas públicas deficitarias	2014 Estado Nación (pág. 131) y BCCR – Prog. Macroec – 2015 - 16	Finanzas del Gobierno Central muy deterioradas e inflexibilidad del Presupuesto Nacional que reduce inversión pública y aumenta endeudamiento para cubrir gasto corriente. Deterioro de las finanzas públicas presionaría tasas de interés.
Volatilidad del contexto internacional	2014. Estado Nación (pág. 132) BCCR – Prog. Macroec – 2015 - 16	Contexto internacional inestable e incierto. Crecimiento mundial menor al esperado que impacta demanda externa.

Crecimiento del déficit fiscal del Gobierno	2014. Estado Nación (pág. 129 y 156) y BCCR – Prog. Macroec – 2015-16	El déficit fiscal supera el 5% del PIB y se agrava con mayores gastos que se financian como endeudamiento público.
El sector servicios es el que aporta más al PIB.	2014. Estado Nación (pág. 136) y BCCR – Prog. Macroec – 2015-16	El sector terciario de la economía es el que más aporta al PIB (cercano al 65% del PIB y del empleo).
Inflación controlada por debajo de los 2 dígitos .	2014. Estado Nación (pág. 130) y BCCR – Prog. Macroec – 2015-16	La inflación en los últimos años se ubica alrededor o cercano al 5% (IPC).
Costa Rica es un país caro para producir y vivir.	2014. Estado Nación (pág. 131 y 160).	Altos precios reducen la competitividad nacional y desalientan el consumo interno, afectando el empleo. Costa Rica es un 20% más caro que la mayoría de países latinoamericanos.

Fuente: Elaboración propia, con base en información del Estado de la Nación (2014).

La crisis del 2008-2009, mostró que las tasas de crecimiento aceleradas, no fundamentadas en incrementos de productividad, conducen a la acumulación de riesgos que tarde o temprano se traducen en desequilibrios macroeconómicos importantes. En ese sentido, si bien es posible observar movimientos cíclicos en la evolución del producto, el descenso del 2009 (1,02%) ha sido el más importante en los últimos 20 años en Costa Rica.

Al observar el desempeño macroeconómico del país se tiene que el PIB ha mostrado una recuperación importante, desde el 2009, con variaciones del 4,3% como promedio durante el periodo comprendido entre el 2010 y el 2014, valor muy cercano al crecimiento del PIB potencial para ese mismo periodo (4,6%).

Otras variables importantes son el tipo de cambio y las tasas de interés, se han mantenido estables y con presiones a la baja, aunque con una brecha positiva a favor del endeudamiento en dólares, cercana a los 4 puntos porcentuales. Por su parte, la inflación se ha reducido continuamente desde niveles de 14% en el 2008 hasta el 5,1% en el 2014.

No obstante, de este relativo mejor desempeño macroeconómico, quedan varios retos por superar en el país:

- Las secuelas de la crisis han sido perdurables en la tasa de desempleo, la cual se incrementó hasta un 7,8% en el 2009, manteniendo en adelante una tendencia creciente que la ubicó en 8,5% al finalizar el 2013 y 9,5% para el 2014.
- Siendo más marcado en el caso de las mujeres, entre las cuales dicha tasa es de 12,1%, que representa 4,4 pp más que entre los hombres.
- Incremento en la desigualdad económica. Así, el coeficiente de Gini muestra una tendencia creciente que lo ubica, por arriba del 0,52, valor muy superior al 0,37 de la década de los noventa.
- Se aprecia en Costa Rica un alto porcentaje de personas ocupadas con empleo informal, el cual cerró el 2014 en un 44,4%. Por otra parte, se visualizan tres riesgos potencialmente importantes, que podrían entorpecer la superación los retos mencionados y retrasar la recuperación económica del país, a saber:

- ✓ Lenta recuperación del crecimiento económico mundial y de los principales socios comerciales de Costa Rica. El *World Economic Outlook* (WEO) de abril 2015 apunta a una lenta recuperación después de la crisis financiera internacional, con desaceleración de la demanda externa para la región centroamericana, menores flujos de cooperación externa y flujos moderados de inversión extranjera directa.
- ✓ Deterioro fiscal creciente que podría dar al traste con la época de tasas de interés bajas y estables. Así, el resultado del Gobierno Central muestra una tendencia al deterioro como porcentaje del PIB desde el 2007, cerrando el 2014 en 5,7%. En tanto, el saldo de su deuda se ubicó en ese mismo año en 39,3%, igualmente con tendencia creciente.
- ✓ Situación que resulta más preocupante dada la falta de consenso político para una solución perdurable y oportuna.
- ✓ En el ámbito internacional, desde inicios del 2015, la Reserva Federal anunció su decisión que en el último trimestre del año comenzará el incremento paulatino de sus tasas de interés. Las tasas de interés a nivel mundial se ven afectadas por esta tasa de referencia, particularmente, las que se establecen en una economía pequeña y abierta como la costarricense.

4.3 Ambiente Social - Cultural

Tabla N° 10: Ambiente Social-Cultural

AMBIENTE SOCIAL - CULTURAL		
Desempleo general creciente y alrededor del 10 %	2014. Estado Nación (pág. 80) y BCCR – Prog. Macroec – 2015-16	Indicadores de 1990 al 2013 evidencian tasa desempleo abierta creciente, con mayor tasa de desempleo en mujeres. // Al 2014 en cifras superiores al 10%.
Minorías desatendidas y con problemas	2014. Estado Nación (Cap 2)	Jóvenes con exclusión socio-económica. Uno tercio de los ocupados no reciben salario mínimo, mayor índice de pobreza en zonas rurales (Brunca y Chorotega: una de cada 3 hogares.)
Indicadores de convivencia y seguridad ciudadana.	2014. DIGEPAZ – Informe 11 OBSERVATORIO DE LA VIOLENCIA	Datos sobre homicidios como indicadores “proxy” para el crimen violento en general, con disminución general en último quinquenio, con niveles más altos en San José y Limón, cometidos por gente joven (15 a 29 años) y generalmente 2/3 con armas de fuego.
Deterioro indicadores de equidad e integración social.	2014. Estado Nación (pág. 88)	Se incrementó la desigualdad en la distribución del ingreso, aumentaron las brechas en el acceso a la educación y crecieron las diferencias en el empleo según niveles de educación.
Más del 65% de personas con discapacidad no trabajan.	2014 Estado Nación (pág. 79)	Baja participación laboral de los discapacitados y en general los que trabajan con baja calificación e incumplimiento garantías laborales.
Hogares con jefatura de mujeres se duplico y se ubica en más del 36%	2014. Estado Nación (pág. 79)	Una de cada tres personas vive en hogares con jefatura femenina (incremento en menos de 30 años, de 1987 al 2013).

Fuente: Elaboración propia, con base en información del Estado de la Nación (2014).

El desempleo general creciente y alrededor del 10% (INEC-Encuesta continua de empleo y el Informe del Estado de la Nación-2014), revelan desde el año 1990 una tasa de desempleo abierta creciente, con mayor tasa de desempleo en mujeres.

Unido lo anterior con indicadores (que señala el Informe del Estado de la Nación-2014), de minorías desatendidas y con problemas, donde se revela la exclusión socio-económica de jóvenes, mayor índice de pobreza en zonas rurales (especialmente la región Brunca y Chorotega), agregado a un tercio de los ocupados que no reciben el salario mínimo.

4.4 Ambiente Tecnológico - Ambiental

Tabla N° 11: Ambiente Tecnológico-Ambiental

AMBIENTE TECNOLÓGICO – AMBIENTAL		
Gobierno digital	2008 – Reforma Decreto 33147 – MP	En el 2008 se crea la Comisión Intersectorial y la Secretaria Técnica. Uso de tecnología de información para hacer más eficiente y competitivo al Estado: Mer-Link (compras), Gobierno Fácil (datos-portal), Tributación Digital, Voto electrónico, Teletrabajo, etc.
Sistema de información gerencial con TI modernas.	2013 – Laudon / Ed. Pearson	Sistemas integrados donde interactúan personas, datos tecnologías y procedimientos para la solución y toma de decisiones, facilitando respuestas inmediatas, fiables, eficientes y relevantes.
Tendencias de Información en la nube (cloud computing)	Nubit Consulting	Por costos, accesibilidad, competitividad, disponibilidad, escalabilidad, de servidores que ofrece los servicios de cómputo, que se acezan a través de Internet. Limitaciones por los temas legales y de seguridad, privacidad, propiedad intelectual.
Efectos adversos por variabilidad climática.	BCCR – Prog. Macroec. 2'15-16	Fenómenos con consecuencias adversas sobre el desempeño de actividades (agropecuarias, infraestructura vial).
Patrones insostenibles de uso de recursos naturales.	2014. Estado Nación (pág. 177)	Se debilita la ventaja de la generación con fuentes limpias. Tema ambiental es más que la conservación. (Ej: explotación agua y calidad).
Alta dependencia del petróleo en especial para transporte y producción eléctrica.	2014. Estado Nación (pág. 177)	Aumento en el uso de hidrocarburos para producir electricidad, dado el consumo energético. Encarece el costo y produce contaminación.

Fuente: Elaboración propia, con base en información del Estado de la Nación (2014).

Existen tendencias mundiales a contar con sistemas de información gerencial con tecnologías informática moderna, requerimientos que resultan de mayor relevancia en las actividades financieras, dado su crecimiento geométrico, sus niveles de cobertura y el avance en las telecomunicaciones a nivel global.

Esta tendencia se conoce también en nuestro país con los esfuerzos del Gobierno Digital, para hacer uso de tecnologías de información que permitan mayor eficiencia y competitivo el Estado costarricense, desarrollando lo que conocemos como el Merlink (para compras), Gobierno Fácil (datos-portal), Tributación Digital, Voto Electrónico, Teletrabajo, etc.

V. FODA

5.1 Fortalezas y debilidades

Tabla N° 12: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Equipo humano altamente especializado en sus áreas de competencia.	Necesidad de mayor conocimiento en las funciones que desempeña el equipo humano que tiene la institución.
Sutel ya cuenta con una plataforma administrativa propia.	Necesidad de mejoras en organización interna
Se cuenta con equipo y sistemas que permiten el cumplimiento de las funciones	Necesidad de mayor conocimiento de la normativa interna de la institución.
Estructura y personal técnico inicial consolidado.	Los temas y roles que le competen al Consejo son muy variados y sobrecargan las sesiones.
Estructura administrativa definida.	Necesidad de mayor claridad por parte de las direcciones y los miembros del Consejo sobre los temas y roles que le competen a ese órgano colegiado.
Autonomía, con respecto a la Autoridad Presupuestaria, en la formulación y ejecución del presupuesto.	Necesidad de alineamiento del Plan de capacitaciones de la institución al plan estratégico y a las necesidades del entorno.
Percepción de un buen liderazgo en mandos medios.	Mejoras en documentación de procesos de Recursos Humanos.
Deseo de los empleados de seguir creciendo.	Necesidad de mayor claridad sobre los trámites y requisitos para los procesos de RH.
Disposición y actitud positiva de los empleados; voluntad interna, con oportunidades de mejora.	Necesidad de mayor articulación con la visión estratégica.
Efectivos equipos de trabajo en áreas prioritarias.	Necesidad de mayor desarrollo de capacidades del personal en materia de regulación.
La cantidad de trabajadores que tiene la Sutel, y su nivel de involucramiento, representa un grupo que posibilita una cultura organizacional fuerte.	Necesidad de mayor alineamiento integral de los objetivos estratégicos con los objetivos y proyectos operativos.
Se responden con rapidez las solicitudes y los trámites, con posibilidades de continuar mejorando.	Necesidad de un sistema integral de seguimiento de ejecución del plan-presupuesto conforme al PEI.
Confianza entre el personal de la organización, es decir, hay credibilidad y apertura entre los compañeros, con posibilidades de continuar mejorando.	Necesidad de ser una institución transversalmente ágil.
Se ha reforzado la coordinación entre las diferentes instituciones del sector.	Necesidad de alineación y liderazgo en los proyectos inter-direcciones y establecer mecanismos de coordinación y control.
Buen ambiente laboral dentro de la Sutel.	Necesidad de mayor valoración del riesgo en la gestión institucional.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Identificación de los funcionarios con la institución.	Necesidad de mejoramiento continuo de los sistemas de TI para la prestación de servicios internos.
Pro actividad hacia la capacitación en temas técnicos que los involucra.	Necesidad de mejoramiento de los sistemas informáticos y la página web.
La institución cuenta con prestigio internacional.	Necesidad de reforzar estándares, normas y sistemas para enfrentar retos actuales y futuros.
	Necesidad de mejorar y aclarar las relaciones institucionales de la Sutel y de la ARESEP.
	Necesidad de mejorar la definición de la ruta estratégica para el desarrollo futuro de la institución y estrategia de liderazgo para su logro.
	Necesidad de la SUTEL de la ARESEP para la creación de nuevas plazas, emisión de normativa y la política Salarial.

Fuente: Elaboración propia (2015), con base en resultados de talleres FODA Sutel.

5.2 Oportunidades y Amenazas

Tabla N° 13: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Las entidades beneficiarias y el ente rector (MICITT) alineadas con los objetivos de Fonatel mediante el nuevo PNDT 2015-2021	Necesidad de mejor claridad en cuanto a las competencias de Sutel y de entidades relacionadas.
Posibilidad de realizar y mantener alianzas con otras instituciones públicas y privadas que permitan evaluar y articular esfuerzos para creación de valor público.	Necesidad de mejor claridad en los servicios que regula la Sutel, y los que brinda.
Posibilidad de establecer mecanismos para el empoderamiento de los usuarios y la realimentación de la labor de regulador desde la ciudadanía y los actores del sector.	Riesgo de captura del regulador por parte de actores externos e internos con alguna ventaja de información, experiencia o de poder político y económico.
Deber de adopción y adecuación de buenas prácticas regulatorias internacionales que deriven en beneficio al mercado.	Diversas percepciones de actores socioeconómicos y formadores de opinión alrededor del proceso de regulación y el rol de Sutel.
Posibilidad de que a través de organismos internacionales u otros entes reguladores y generadores de tecnología se realice una transferencia del conocimiento.	Necesidad de mejor información, precisa y actualizada, sobre el estado de las telecomunicaciones en Costa Rica.
Mediante una modificación a la Ley N. 8642, se traslade a la Sutel la gestión de cobro del canon del espectro y de la contribución especial parafiscal.	Judicialización y politización de procesos asociados a la regulación.
Aprovechar el reconocimiento internacional como ente regulador para tratar de mejorar la percepción nacional.	Actitud de los actores del mercado de telecomunicaciones con respecto a las decisiones y criterios del Regulador.
	Presiones externas sobre las potestades del regulador.
	Entorno altamente cambiante sin mecanismos ágiles de ajuste organizacional.
	Claridad de políticas gubernamentales.
	Mantener la regulación actualizada con las tendencias del desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones
	Adaptación de los actores del mercado a la regulación económica.
	Percepción de la Sutel como regulador.
	Posibles leyes o normativas que causen cambios significativos y no se esté preparado para asumirlos.
	Posicionamiento de la Sutel como ente regulador

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de talleres FODA Sutel

VI. MARCO FILOSÓFICO

6.1 Misión y Visión

Para este apartado se desarrolló un segundo taller de trabajo en el cual se procedió a una discusión sobre el marco filosófico de la institución, cuya base principal es establecer cómo se visualiza a la Sutel en un término de cinco años como institución.

A partir de esta reflexión se revisaron los enunciados de la Misión que se refiere al propósito y al quehacer principal de la Institución, además de la revisión de la Visión que se refiere a lo que se desea ser en el futuro de la Sutel.

Para esta nueva etapa se analizaron la Misión y Visión de la Sutel y se tomó en cuenta los criterios de todos los participantes sobre si estos enunciados a la fecha del taller aún estaban en vigencia de acuerdo a la proyección que se pretendía realizar a la Sutel en el próximo quinquenio.

Producto de la construcción en los talleres se llegó a los siguientes enunciados:

- **Misión:**

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

- **Visión:**

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

6.2 Valores

Los valores de la Sutel se construyeron también en forma conjunta y fueron concebidos desde dos aristas: la persona, es decir los funcionarios que conforman la institución y la cultura institucional, es decir, cuáles son medulares en el ser desde la ética de Sutel.

Los valores partieron del Código de Ética de Aresep y Sutel (acuerdo 07-10-2014), que contiene una serie de valores éticos aplicables a ambas instituciones.

Hacia la construcción y fortalecimiento de la cultura institucional, con base al logro de los objetivos y al abordaje de los retos estratégicos de esta nueva etapa se conformaron de dicha sesión de trabajo los siguientes valores consensuados:

Figura N° 9: Valores de la Superintendencia de Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia (2015), basado en resultados de las sesiones de trabajo con la comisión.

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

6.2.1 Valores institucionales:

- **Excelencia:** Consiste en el mejoramiento continuo de los servicios que Sutel brinda a los usuarios/usuarias, mediante procesos de calidad acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia, oportunidad, capacidad y productividad y en un ambiente donde prima el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la calidez humana.
- **Compromiso:** Los funcionarios de la Sutel tenemos conciencia de la importancia que tiene el cumplir en el desarrollo del trabajo con los objetivos definidos, dentro del plazo que se ha estipulado. Dicho trabajo asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los usuarios.
- **Transparencia:** Las actuaciones realizadas en Sutel deben ser conocidos y abiertas a los ciudadanos. Por medio de un proceso institucional de rendición de cuentas, y con apego a la legalidad, veracidad, ética, equidad y respeto a la dignidad propia y a la de los demás, según los deberes y derechos establecidos en la normativa que atañe a la Sutel.

- **Sinergia:** Un trabajo como equipo de funcionarios, donde los resultados, serán mayor que si trabajan independientemente, para fomentar la unidad y la visión de equipo en la consecución de los objetivos y las metas y la sincronización de las fases en las distintas áreas del trabajo. Tiene un componente de cooperación porque hay interés en la organización.
- **Imparcialidad:** Se refiere a atender las funciones encomendadas en el marco de la objetividad, legalidad, asertividad, neutralidad, ética, buen juicio, rectitud, autenticidad y sin prejuicios personales e influencia indebida de terceros, proporcionando un trato equitativo y de respeto a las personas con quienes se interactúa.
- **Innovación:** Estamos abiertos al cambio, implementamos nuevas ideas y nos esforzamos por mejorar continuamente.

6.2.2 Valores personales:

- **Responsabilidad:** Capacidad de las personas funcionarios de la institución para cumplir con las obligaciones y deberes que le sean encomendadas, conforme a la normativa establecida y a los valores de exactitud, puntualidad, seriedad, compromiso, diligencia y oportunidad, así como la aceptación de las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- **Respeto:** Reconocer, entender, aceptar y valorar la dignidad de cada persona en su diversidad.
- **Lealtad:** Virtud que se desenvuelve en nuestra conciencia, en el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creamos y en quien creemos. La lealtad es una virtud que consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto por alguna cosa o por alguien sea hacia una persona, institución, comunidad, entre otros.

VII. Lineamientos Estratégicos

El establecimiento de lineamientos estratégicos como parte de una política de adecuada gobernanza institucional orientada a la creación de valor público definido en su marco estratégico institucional deberá recordar su compromiso con la protección y conservación del patrimonio público, con la exigencia de información oportuna y confiable, con la búsqueda de eficacia y eficiencia en las operaciones y con el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, siguiendo las directrices que emita el Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel), que serán esenciales para regularlo en un conjunto articulado de pautas orientadoras. Estos lineamientos fueron aprobados por los miembros del Consejo de Sutel y se incorporan al ordenamiento interno vinculante en la organización.

La Sutel:

1. Orienta su gestión para generar valor público por medio de sus servicios, resultados, la confianza y legitimidad construida.
2. Define y actúa de conformidad con su marco estratégico, a saber: Misión, Visión, Valores Institucionales, Código de Ética, y Objetivos Estratégicos, que permitan transparencia y trazabilidad bajo los lineamientos y prioridades establecidos por el Consejo de la Sutel.
3. Promueve la competencia en el sector para mejorar la calidad, disponibilidad, innovación y asequibilidad de los servicios de telecomunicaciones, en beneficio del usuario final.
4. Establece y define una Agenda Regulatoria anual que refleje los proyectos prioritarios y promueva predictibilidad en las acciones del regulador en forma transparente.
5. Tiene claridad en la prioridad institucional de trabajar en el monitoreo, ajuste y evaluación constante de las disposiciones regulatorias.
6. Promueve la protección y empoderamiento a los usuarios de los servicios de telecomunicaciones para que estén informados, conocedores de sus derechos y exigentes de la calidad de los servicios.
7. Trabaja en la ampliación de la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.
8. Promueve el uso eficiente y equitativo del Espectro como recurso escaso, consciente de su valor para el desarrollo del mercado y de la ciudadanía.
9. Es una entidad reguladora y autoridad de competencia en materia de telecomunicaciones, con autoridad técnica, con actitud proactiva y

comprometida en la búsqueda permanente de la excelencia y la mejora continua.

10. Se compromete, acorde con lo que establece la Ley General de Control Interno 8292 y las Normas de Control Interno del Sector Público, a continuar con los esfuerzos de: perfeccionamiento y evaluación del Sistema de Control Interno Institucional, de manera que siga coadyuvando a brindar seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la Sutel, promoviendo de manera permanente por parte de todos sus funcionarios, el autocontrol.

11. Fomenta la consolidación de un sistema de gestión de recursos humanos que permita contar con adecuados procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de capital humano, todo para contar con personal idóneo y comprometido.

12. Promueve la gestión de la calidad, en el ejercicio de sus funciones velando por la identificación y la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía en la materia de su competencia.

13. Definirá y ejecutará con equidad y en forma oportuna, eficaz, eficiente los programas y proyectos para promover el servicio universal de las telecomunicaciones con el objetivo de contribuir a reducir la brecha digital, garantizar mayor igualdad de oportunidades, así como el disfrute de los beneficios de la sociedad de la información y el conocimiento.

14. Se compromete a que la comunicación interna se oriente a la construcción del sentido de pertenencia, la integración y colaboración entre los funcionarios de la Sutel.

15. Se promueve que en la comunicación externa la información fluya de manera oportuna, actualizada, clara, veraz, y confiable, mediante mecanismos ágiles de comunicación y políticas de gobierno abierto.

16. Trabaja bajo las mejores prácticas de gobernanza y alineamiento con los objetivos estratégicos de la Sutel, con soporte en sistemas de información y comunicación, bajo esquemas de integración e interoperabilidad, con información de calidad, clara, precisa, actualizada, veraz, oportuna, que sea fundamento para la toma de decisiones institucionales.

17. Da prioridad al proceso de fortalecimiento de un Sistema de Administración Financiera, que permita obtener información financiera confiable, integral, oportuna, objetiva, para la adecuada toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos institucionales, garantizando siempre el principio de servicio al costo con un uso eficiente de los fondos públicos.

18. Se compromete a rendir cuentas, a nivel interno y externo, en forma oportuna, según el desarrollo y los resultados de la gestión y del valor público generado.

19. Se compromete a promover, implementar y comunicar la política institucional para la promoción de igualdad y equidad de género.

20. Se compromete a brindar a las personas con discapacidad iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los ciudadanos. Por lo anterior, promueve e implementa la política institucional que garantiza el cumplimiento de la Ley 7600.

VIII. Plan Estratégico Institucional 2016-2020

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

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

Posterior a la aprobación de este plan, la unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno elaborará un plan táctico con los proyectos e indicadores necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla N° 14: Direccionamiento Estratégico Sutel, 2016-2020.

Objetivo estratégico	Estrategias para cumplir los objetivos	metas
1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.	1.1 Promover la competencia en el sector de Telecomunicaciones para mejorar las condiciones del mercado.	1.1.1 Llegar a que al menos un 70% de las denuncias de competencia se atiendan conforme a los parámetros establecidos en los procedimientos aplicables. 1.1.2 a) Contar a partir del 2017 con Reglamentos implementados que regulen las relaciones de uso compartido de infraestructura que sirve para el soporte de redes de telecomunicaciones. 1.1.2 b) Disponer de una metodología para el cálculo de cargos de acceso a infraestructura esencial aplicables en aquellos escenarios en que no exista acuerdo entre las partes, periodo 2017-2018.
	1.2 Establecer un sistema de evaluación de la regulación que sirva como fundamento para la toma de decisiones	1.2.1 Disponer a partir del 2017 de un índice de precios de los servicios de telecomunicaciones para el monitoreo y seguimiento permanente de los precios de una canasta representativa de servicios 1.2.2 Monitorear y publicar con cortes trimestrales y anuales los principales indicadores del sector mediante la implementación final de los sistemas SITEL a partir del año 2017 como insumo para toma de decisiones regulatorias y para prevenir acciones anticompetitivas cuya relación costo/beneficio contribuya a la promoción de la competencia. 1.2.3 a) Disponer a partir del año 2018, de la plataforma digital para la consulta de usuarios de indicadores del sector de telecomunicaciones (SIGITEL usuarios) 1.2.3. b) Concluir en el 2017 la primera etapa de revisión de mercados relevantes y continuar con el proceso de manera sistemática a lo largo del resto del período 2017-2020. 1.2.4 Disponer a partir del año 2017 de una herramienta de consulta en WEB que centralice la información tarifaria de los planes, los paquetes y las promociones, para que apoye a los usuarios a tomar una decisión de compra de los servicios.

Objetivo estratégico	Estrategias para cumplir los objetivos	metas
	1.3 Monitorear y controlar el uso eficiente del espectro radioeléctrico según atribuciones y usos establecidos en el marco jurídico nacional.	1.3.1 Realizar mediciones anuales para determinar la ocupación del espectro Radioeléctrico en un mínimo de 170 sitios dentro del territorio nacional. 1.3.2 Lograr que al 2018 se emita un informe al Poder Ejecutivo con la recomendación para la actualización del PNAF. 1.3.3 Realizar informes técnicos bienales (2018 y 2020) sobre los segmentos del espectro que podrían ser sujetos de nuevos procesos concursales y recomendar al Poder Ejecutivo la publicación del Cronograma de Asignación de Espectro (CAE).
2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.	2.1 Empoderar al usuario de los servicios de Telecomunicaciones con información relevante sobre sus derechos y calidad de los servicios.	2.1.1 Publicar anualmente los resultados de las evaluaciones de la calidad de los servicios de Telecomunicaciones. 2.1.2 Lograr que los usuarios de servicios de telecomunicaciones conozcan sus derechos mediante campañas informativas anuales. 2.1.3 Lograr que al 2020, se implemente un sistema de Gestión de Terminales para depurar el parque de teléfonos móviles nacional.
	2.3 Mejorar la capacidad de diálogo transparente con los actores participantes (operadores y usuarios) del mercado.	2.3.1 Lograr que la Sutel cuente con una Agenda Regulatoria bienal (2017 y 2019) construida mediante un proceso de diálogo con el Sector. 2.3.2 Que a diciembre de cada año, se programe la estrategia de comunicación que acompañe la Agenda Regulatoria programada.

Objetivo estratégico	Estrategias para cumplir los objetivos	metas
3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.	3.1 Regular el desarrollo del uso compartido de infraestructura esencial, para el despliegue de redes de telecomunicaciones.	3.1.1 Incentivar el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones mediante reglas claras, entre ellas Reglamentos implementados que regulen las relaciones de uso compartido de infraestructura que sirve para el soporte de redes de telecomunicaciones, en el periodo 2017-2018. 3.1.2a) Disponer en el año 2020 de un sistema de información web georeferenciada que permita la toma de decisiones con respecto al uso eficiente de infraestructura esencial y despliegue de redes. 3.1.2 b) Contar en el 2018 con una base actualizada de la infraestructura
	3.3 Desarrollar la Sutel Digital (Uso de las tecnologías de información y comunicación, para apoyar la toma de decisiones en la Sutel y sus procesos sustantivos)	3.3.1 Que en el año 2020, se cuente con una plataforma integral de información para la toma de decisiones.
4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.	4.1 Impulsar la universalización de los servicios y el desarrollo de redes de alta velocidad en comunidades vulnerables.	4.1.1 Lograr que para el 2020, el 80% de los distritos definidos como prioritarios (184) tengan acceso a servicios de telecomunicaciones.
	4.2 Lograr una inversión prospectiva de los recursos para el cumplimiento de la	4.2.1 Asignar y mantener comprometidos al menos el 80% de los recursos del Fondo en programas y proyectos, para cumplir con los objetivos de Ley y del PNDT. 4.2.2 Lograr un incremento gradual en la ejecución presupuestaria de los programas y proyectos de Fonatel hasta alcanzar el 80% en el año 2020.

Objetivo estratégico	Estrategias para cumplir los objetivos	metas
	política pública y objetivos del Fondo de Servicio Universal.	
5- Fortalecer la organización dirigiendo acciones hacia la mejora en los procesos de gestión administrativa (planificación, capital humano, gestión documental, Contratación y Financiera); sustentado en la calidad de servicios y en Tecnologías de información.	5.1 Lograr una gestión eficiente y coordinada del cobro de los cánones para reducir la morosidad.	5.1.1 Que en el año 2020, se cuente con sistemas integrados de recaudación de ingresos para todas las fuentes de financiamiento, con la participación de las instituciones involucradas.
	5.2 Disponer de una gestión institucional eficiente y eficaz orientada a resultados por medio de una mejora continua de procesos	5.2.1 Que en el año 2020, Sutel cuente con un sistema de gestión de calidad de los procesos internos (ISO 9001).
	5.3 Establecer un sistema de Gestión del Conocimiento, Investigación y desarrollo.	5.3.1 Que en el año 2020, se cuente con un sistema de Gestión del conocimiento, investigación y desarrollo orientado hacia los funcionarios de la Sutel para que ellos sean elementos difusores de conocimiento sobre telecomunicaciones en el país.

Objetivo estratégico	Estrategias para cumplir los objetivos	metas
	5.4 Lograr una eficaz y eficiente asignación, uso y evaluación de los recursos financieros para el logro de la gestión institucional y del ordenamiento jurídico.	5.4.1 Lograr un incremento gradual en la ejecución presupuestaria hasta alcanzar el 90% en el año 2020.
	5.5 Mejorar la gestión de la Sutel mediante el establecimiento de un Sistema de gestión de proyectos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y asignados por el ordenamiento jurídico.	5.5.1 Lograr un incremento gradual en la ejecución de proyectos hasta alcanzar entre un 80-90%, en el año 2020.

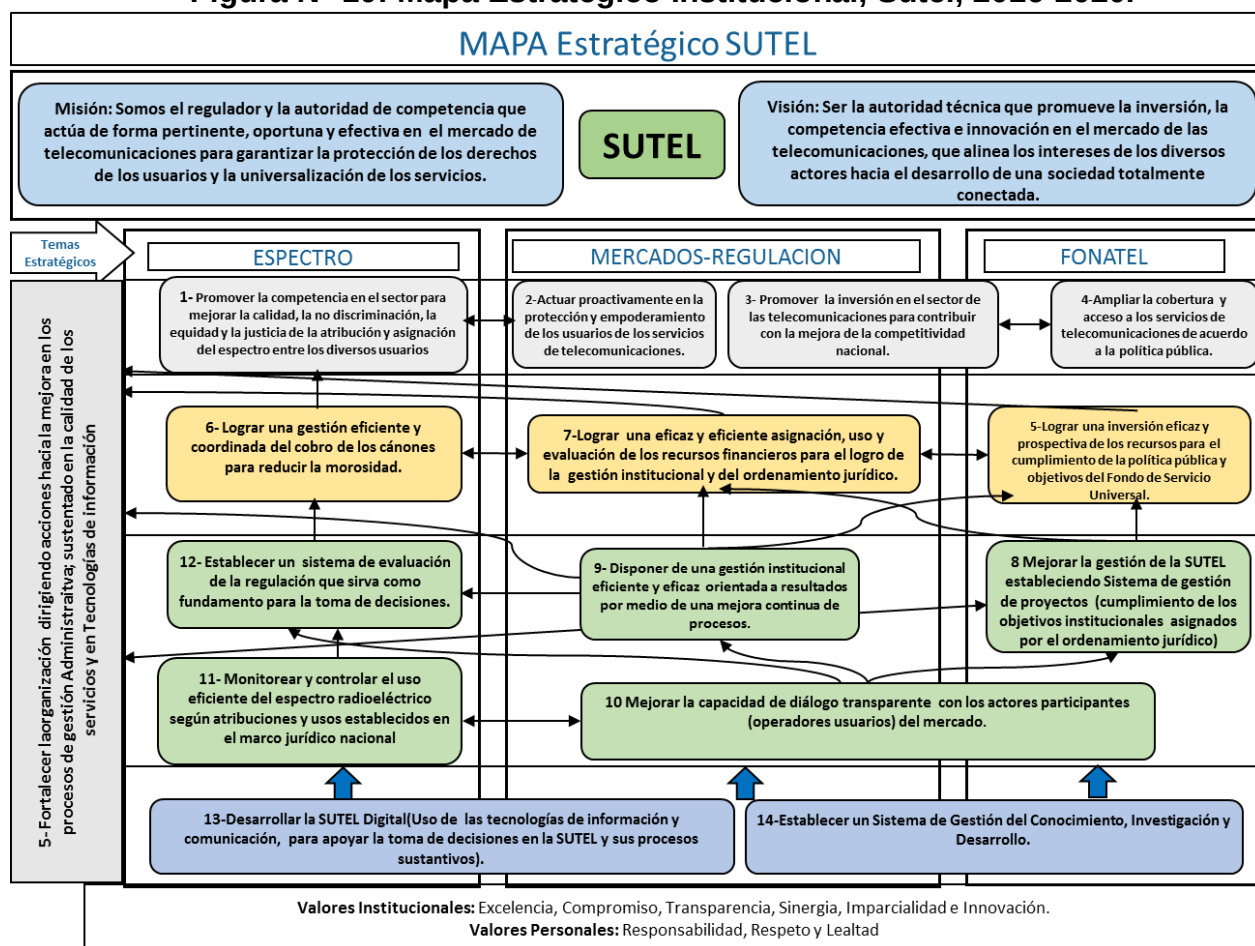
Fuente: Elaboración propia con información de los talleres.

Mapa Estratégico Institucional

Dentro de este se muestran las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos y las perspectivas que la conforman.

En la siguiente figura se muestran estas relaciones causa efecto y además su acomodo. Dentro del mapa estratégico se establece los temas Estratégicos de forma vertical de Espectro, Mercados-Regulación y Fonatel, que tienen relación directa con fuentes de ingreso y relaciones específicas de normatividad y dependencia de la política pública nacional y mayor o menor grado de autonomía de acción de la Sutel.

Figura N° 10: Mapa Estratégico Institucional, Sutel, 2016-2020.



IX. Vinculaciones del Plan Estratégico Institucional

El PEI se vinculó con diferentes instrumentos de planificación que permitieran su alineamiento con la estrategia nacional (el PNDT), la operación de la Superintendencia (el Plan Operativo Institucional) y el PEI de la Autoridad Reguladora.

9.1 Vinculación PEI-PNDT

Se realizó la revisión y alineamiento respecto al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) según se muestra en la figura 16 y en la tabla.

Figura N° 11: Vinculación PND-PNDT



Fuente: Elaboración propia, con datos del Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (2015).

Tabla N° 15: Vinculación del PEI 2016-2020 con el Plan Nacional para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (2015-2021)

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
1. Eje Inclusión Digital					
Reducir la brecha digital de acceso, uso y apropiación de las tecnologías de digitales, con el fin de que la población en condiciones de vulnerabilidad, disfruten de los beneficios de las telecomunicaciones como herramienta para su superación, desarrollo personal el ejercicio de sus derechos.	1.1 Acceso universal, servicio universal y solidaridad	1.1.1. Universalizar el acceso del servicio de telecomunicaciones en distritos en donde el costo de las inversiones para la instalación y mantenimiento de infraestructura hace que el suministro de estos, no sea financieramente rentable.	Sutel/ Fonatel	Valor Público	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.
					Y sus estrategias relacionadas.
		1.1.2. Reducir la brecha de conectividad en los hogares en condición de vulnerabilidad socioeconómica.	Sutel/ Fonatel	Valor Público	3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.
					Y sus estrategias relacionadas.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
		1.1.3. Promover el uso efectivo de los servicios de conectividad y los dispositivos para su uso en los en CPSP (Se refiere a los centros de prestación de servicios públicos que atienden población vulnerable, conforme lo dispuesto en los artículos 32 y transitorio VI de la Ley General de Telecomunicaciones)	Sutel/ Fonatel	Valor Público	3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y sus estrategias relacionadas.
		1.1.4. Proveer acceso gratuito al servicio de Internet en espacios públicos comunitarios.	Sutel/ Fonatel	Valor Público	4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.
					Y sus estrategias relacionadas.
		1.1.5. Reducir la brecha de conectividad de Banda Ancha, a los centros de prestación de servicios públicos, con necesidades de conectividad superior para mejorar la calidad de sus servicios, ubicados prioritariamente en zonas donde el servicio no es financieramente rentable.	Sutel/ Fonatel	Valor Público	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y sus estrategias relacionadas.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
	1.2 Alfabetización digital	1.2.1. Incrementar el uso y la apropiación responsable, segura y productiva de las tecnologías digitales de la población en general	MICIT INA	Valor Público	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					Y sus estrategias relacionadas.
		1.2.2. Fortalecer las capacidades de los docentes en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la implementación de metodologías educativas impartidas en el aula.	MEP	Valor Público	3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y sus estrategias relacionadas.
		1.2.3. Fomentar la inclusión digital en las aulas, a partir de la implementación de la plataforma tecnológica educativa.	MEP		
2. Eje Gobierno Electrónico y Transparente					
Avanzar hacia la relación más cercana y abierta entre la administración pública y los habitantes, de manera que incremente la eficiencia estatal, facilite el acceso a	2.1 Gobierno cercano	2.1.1. Promoción de la salud, por medio del uso de una plataforma tecnológica (EDUS) en los servicios de atención primaria de la CCSS.	CCSS	Valor Público	3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y sus estrategias relacionadas.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
servicios públicos innovadores, promueva la transparencia, toma de decisión del estado y la participación activa de la sociedad.		2.1.2. Lograr un gobierno electrónico abierto, interconectado, que permita brindar servicios interactivos de calidad, para propiciar el empoderamiento y participación de la sociedad civil.	MICT		
		2.1.3 Lograr un Gobierno Electrónico abierto cercano, transparente, interconectado, que permita brindar servicios interactivos de calidad, para propiciar el empoderamiento y participación activa de la sociedad civil.	MICIT		
		2.1.3. Lograr que las instituciones integren un conjunto de servicios tecnológicos, con el propósito de mejorar la interoperabilidad, reducir costos y obtener mayor eficiencia en la calidad y homogeneidad de la prestación del servicio público.	MICIT MH	Valor Público	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.
					Y sus estrategias relacionadas.
		2.1.4. Incrementar el uso significativo de las TIC enfocadas en el aprovechamiento del teletrabajo, optimizar los	MTSS	Valor Público	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

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
		recursos públicos y reducir del aporte de emisiones de carbono del sector público.			espectro entre los diversos usuarios.
					Y sus estrategias relacionadas.
	2.2 Sostenibilidad ambiental	2.1.5. Promover la aplicación de criterios de accesibilidad y diseño universal que permitan a las personas con discapacidad el uso de la plataforma tecnológica y el acceso a la información y la Comunicación en las instituciones del Gobierno Central.	CONAPDIS	Valor Público	3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y sus estrategias relacionadas.
		2.2.1. Crear un marco general que permita promover el desarrollo de las habilidades y la innovación en TIC para la sostenibilidad ambiental.	MICIT		
		2.2.2. Incentivar a los operadores y proveedores del Sector de Telecomunicaciones a implementar acciones para reducir el aporte de emisiones de carbono al país.			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.
					Y sus estrategias relacionadas.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
3. Eje Economía Digital					
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.	3.1. Radiodifusión Digital	3.1.1. Ampliar el acceso a servicios de radiodifusión televisiva digital a nuevos actores, mediante la reserva del espectro radioeléctrico para atender necesidades locales y nacionales de comunicación e información.	MICIT Presidencia de la Republica	Valor Público	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.
					Y sus estrategias relacionadas.
		3.1.2. Garantizar un mayor acceso a los servicios de televisión digital.	MICIT	Valor Público	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.
					Y sus estrategias relacionadas.
		3.1.3. Promover la innovación y la accesibilidad hacia el Estado, mediante el desarrollo de aplicaciones interactivas accesibles de gobierno electrónico que fomenten el uso de la TVD en el país.	MICIT	Valor Público	1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.
					2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					Y sus estrategias relacionadas.
					Y sus estrategias relacionadas.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
	3.2 Redes y Espectro radioeléctrico	3.2.1. Garantizar a la población el acceso y el uso de los servicios móviles ante la creciente demanda de tráfico de datos.	MICIT Presidencia de la Republica	Valor Público	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. Y su cadena causal.
		3.2.2. Garantizar que el tráfico local únicamente haga uso de los enlaces nacionales.	MICIT	Valor Público	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.
					4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública. Y sus estrategias relacionadas.
		3.2.3. Promover la innovación tecnológica en las redes del Gobierno Central, mediante la adopción de IPv6 que garantice servicios modernos y de calidad a los ciudadanos.	MICIT	Valor Público	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.
					4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.
					Y sus estrategias relacionadas.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
		3.2.4. Permitir que los funcionarios públicos accedan a contenidos y servicios que se brinden sobre el protocolo IP versión 6	MICIT	Valor Público	1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.
					2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					Y sus estrategias relacionadas.
					Y sus estrategias relacionadas.
	3.3 Comercio Electrónico	3.3.1. Implementar el uso de TIC en el servicio de transporte público con el objetivo de contar con un servicio más eficiente e innovador.	CTP ARESEP BCCR	Valor Público	1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.
					2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					Y sus estrategias relacionadas.
					Y sus estrategias relacionadas.
		3.3.2. Fomentar la bancarización de la población mayor de 15 años, mediante la utilización de medios digitales innovadores.	BCCR	Valor Público	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
					contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y su cadena causal.
		3.3.3. Incorporar a las Juntas de Educación y Administrativas del MEP en la plataforma tecnológica Web Banking - Tesoro Digital.	Tesorería Nacional MH	Valor Público	2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
					3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
					Y sus estrategias relacionadas.
		3.3.4. Crear un Sistema Único de Pago Electrónico (SUPRES) para transferir los recursos líquidos públicos a los beneficiarios de los programas sociales.	Tesorería Nacional MH	Valor Público	1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.
					3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.
		3.3.5. Implementar un Sistema de Factura Electrónica para mejorar la efectividad en el control y cierre del ciclo tributario.	MH	Valor Público	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.

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones PNDT			Sutel		
Objetivo Estratégico PNDT	Línea Acción	Objetivos Programa PNDT	Responsable	Perspectiva	Objetivo Estratégico Sutel
					4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública. Y sus estrategias relacionadas.

Fuente: Elaboración Propia.

Para la construcción del Plan Estratégico Institucional se revisaron los instrumentos institucionales existentes como el PETI y POI con el fin de garantizar el alineamiento al nuevo proceso de planificación estratégico que busca balancear las diversas perspectivas y articular acciones estratégicas específicas para el logro de sus metas según su programación plurianual.

9.3 Vinculación PEI Sutel y PEI Aresep

Mediante el acuerdo 03-34-2016 del 23 de junio de 2016, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos aprobó el “Direccionamiento institucional para los próximos seis años”, un documento que recoge la estrategia institucional de esa entidad y que perfila su actuar el mediano plazo.

Dentro del documento, que recoge una serie de direccionamientos, objetivos y metas, también se traza una nueva visión y misión institucionales; además de los valores.

En cuanto a los valores, cabe resaltar que ambos reguladores comparten la Excelencia y la Transparencia como fundamentos de su actuar. De los objetivos estratégicos, existen compatibilidades que se detallan en la siguiente tabla.

Es de subrayar la determinación de ambas instituciones a llevar una regulación cercana a los ciudadanos y de mejorar la recaudación de los cánones en procura de un servicio al costo que permita mayor transparencia institucional.

La mejora continua también es un tema repetido en ambas instituciones, que ven en la gestión ágil y dinámica de los procesos la herramienta con la cual pueden diferenciarse, sin dejar de lado su criterio técnico que los distingue como autoridad.

Es entonces, el fortalecimiento a la regulación que, por parte de la Aresep motive a nuevos y mejores servicios públicos y por parte de Sutel, dinamice el mercado y la competencia sobre esos servicios, donde la estrategia de ambos reguladores se vuelve común.

Tabla N° 16: Vinculación Planes Estratégicos Aresep- Sutel

Obj. Estratégicos / estrategias Sutel	Objetivos Estratégicos Aresep
1- Promover la competencia en el sector para mejorar la calidad, la no discriminación, la equidad y la justicia de la atribución y asignación del espectro entre los diversos usuarios.	
2- Actuar proactivamente en la protección y empoderamiento de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.	1) Profundizar un enfoque de la regulación centrado en los usuarios que procure la protección de sus derechos, el acceso equitativo a los servicios y la efectiva participación social, en armonía con los intereses de los prestadores de servicios públicos.
3- Promover la inversión en el sector de las telecomunicaciones para contribuir con la mejora de la competitividad nacional.	
4- Ampliar la cobertura y acceso a los servicios de telecomunicaciones de acuerdo a la política pública.	
Estrategias Sutel	
3.2 Lograr una eficaz y eficiente asignación, uso y evaluación de los recursos financieros para el logro de la gestión institucional y del ordenamiento jurídico.	4) Fortalecer una organización innovadora y eficaz orientada a la excelencia y al cumplimiento de las metas estratégicas, procurando el menor costo para prestadores y usuarios de los servicios públicos regulados.
2.2 Disponer de una gestión institucional transparente, eficiente y eficaz orientada a resultados por medio de una mejora continua de procesos	3) Diseñar, actualizar e implementar instrumentos de regulación basados en principios de regulación y de políticas públicas; que incorporen criterios de calidad, costos, innovación, equidad, bienestar social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la eficiencia para la innovación. 5) Fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación, información, retroalimentación, con los agentes interesados y la medición del impacto de la regulación para mejorar los análisis y la acción de procesos regulatorios, la transparencia y la rendición de cuentas.
2.3 Mejorar la capacidad de diálogo transparente con los actores participantes (operadores y usuarios) del mercado.	

X.Evaluación de Riesgos a los Objetivos Estratégicos de la Sutel

Seguidamente se muestra un resumen de los eventos principales, priorizados y establecidos a nivel estratégico, sus causas y consecuencias y sus respectivas medidas de mitigación. Se observa que producto de las sesiones de trabajo se definieron enunciados de riesgos relacionados con los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que la metodología de valoración de riesgos en un enfoque analítico que permite:

- a) Analizar los objetivos estratégicos para definir riesgos asociados.
- b) Los riesgos son un trinomio integrado por: evento, causa y consecuencias. Por tanto, no es una metodología que nos determine “hallazgos”, por cuanto el enunciado de riesgo ya incorpora las condiciones de lo que “podría ocurrir” que me afecta el cumplimiento de los objetivos así como sus respuestas de porqué y respectivos impactos.
- c) La calificación de probabilidad e impacto determina un nivel de riesgo, como grado de exposición al riesgo. Interesa rescatar que por ser riesgos de tipo estratégico la calificación de impacto es alta, y los niveles de probabilidad son altos a criterio de los participantes.
- d) La metodología permite definir Medidas de mitigación de riesgos que en sí mismas se convierten en las recomendaciones que da el sistema con el propósito de administrar los riesgos.

En el Anexo 5, se adjunta la matriz con la información a nivel de identificación de la Matriz de Valoración de Riesgos, la unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno finalizará la valoración de riesgos estratégicos en el II semestre de 2016, para completar la información recabada en esta oportunidad.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- 1- La Sutel es una institución creada en agosto de 2008. Esta entidad tiene una naturaleza jurídica de órgano desconcentración máxima adscrito a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) y esto necesariamente establece un vínculo entre la Sutel y la ARESEP.
- 2- La ARESEP cuenta con un reglamento interno de organización y funciones (RIOF) que en la actualidad está en revisión para establecer algunos ajustes necesarios para la Sutel.
- 3- La Sutel está sujeta a la fiscalización externa de la Contraloría General de la Republica en el marco de lo dispuesto en el artículo 183 y 184 de la Constitución Política. Por tanto, también le resulta aplicable lo dispuesto en la Ley General de Control Interno, pues esa ley la deben observar "...los entes y órganos sujetos a su fiscalización...".
- 4- La legislación exime a la Sutel de la aplicación de la ley 8131, Ley de Administración Financiera de la Republica y Presupuesto Públicos, con excepción de los principios establecido en el título II y lo dispuesto en el título X sobre el régimen de responsabilidad. Esto es muy importante porque esta condición exonera a la Sutel de la fiscalización ejercida por la Autoridad Presupuestaria y el cumplimiento de la política sobre el límite de gasto, entre otros aspectos.
- 5- La norma jurídica expresamente dispone que la Sutel debe sujetarse a lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Desarrollo a las Telecomunicaciones, en este último se incorpora un capítulo amplio en relación con el funcionamiento de Fonatel (Fondo Nacional de Telecomunicaciones) y se establece una serie de objetivos a cumplir por la Sutel en el marco del Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones 2015 - 2021.
- 6- De la revisión de la situación de las telecomunicaciones a nivel nacional es posible determinar, acorde con lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021, que, para los servicios de telefonía fija, internet fijo, telefonía móvil, internet móvil, prensa digital existen una serie de retos que tiene el país con el fin de reducir la brecha digital tales como:
 - "Superar las brechas de acceso y uso a los servicios de telecomunicaciones con calidad, de las poblaciones que hoy tienen necesidades tecnológicas insatisfechas, sea por su edad, condición económica, ubicación geográfica y nivel de alfabetización digital.

- Posicionar a Costa Rica como un referente internacional por sus avances en materia de acceso, uso y aprovechamiento de las TIC.
 - Dar un salto cualitativo en Internet, a partir de la disponibilidad y acceso a un ancho de banda que responda a las necesidades de los diversos sectores del país y la creciente demanda en datos”. (PNDT: 2015-2021)
- 7- A partir del análisis de actores y por el reconocimiento de la diversidad de interesados directos e indirectos que participan con Sutel, podría concluirse que es una institución de alta complejidad que requiere la interrelación con diversidad de actores.
- 8- El diagnóstico FODA realizado a Sutel con determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite tener la información relevante para definir las acciones de mejora necesarias a partir de la realidad vigente. Por tanto, estas condiciones son consideradas en la definición de los componentes de la planeación estratégica de Sutel 2016-2020.
- 9- Es importante resaltar que dentro del plan táctico a desarrollar existen una serie de proyectos enfocados a la integración de procesos y desarrollo sistemático de conocimiento institucional para el soporte de la toma de decisiones y permita cada vez más desarrollar valor público en la consecución de visión y misión institucional.

Recomendaciones

1. Brindar seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, para procurar la adecuada gestión y cumplimiento de las actividades para el logro de la ruta institucional trazada en el mapa estratégico de la Sutel y su programación estratégica.
2. Elaborar un plan táctico con los proyectos que se determinaron de las sesiones del PEI con el objetivo que sirva de guía en la ejecución de planes operativos y en el logro de las metas institucionales.
3. Avanzar en los procesos de interoperabilidad que soportarán distintas acciones de la Sutel, si bien según la programación realizada por el 2007 se espera tener 40 procesos ya listos y al final del 2018 otros 40, esto es sustantivo ya que soportan la gestión documental, el sistema de indicadores de gestión con visión integral, tanto del área espectro, Fonatel, finanzas, Calidad y Mercados. Todo lo anterior denominado “Sutel digital” dentro del objetivo estratégico.
4. El sistema de gestión de proyectos deberá lograr una estandarización metodológica, de procesos y gestión.

5. Realizar una revisión anual de los proyectos incluidos en la planeación operativa y que da soporte al PEI.
6. Evaluar en el proceso ordinario el avance el alineamiento del PETI con el plan estratégico institucional, así como la cuantificación de sus montos para ser integrados en la presupuestación plurianual.
7. La reformulación y actualización estratégica del PETI como seguimiento al proceso de alineamiento estratégico realizado deberá quedar claramente explicitada y actualizar periódicamente su plan de acción.
8. La articulación de acciones Aresep-Sutel en procura de un trabajo coordinado entre ambas instituciones, que fomente el beneficio para la ciudadanía y la mejora en la calidad de los servicios.
9. Realizar una revisión integral de los principios establecidos dentro de este plan estratégico y su marco presupuestal plurianual con el fin de garantizar la orientación estratégica de la Sutel, durante el proceso ordinario de planeación anual.
10. Fortalecer los esfuerzos de investigación y prospectiva estratégica de la Sutel, para considerar la evolución de la tecnología y la situación de mercado que tiende hacia la integración de grandes empresas y alianzas o batallas alrededor de contenidos que modifica la posible entrada y competencia.
11. Desarrollar estudios sobre el mercado y sus productos y procurar que estén disponibles a los ciudadanos de forma accesible, ya que son fundamentales para el logro del objetivo estratégico que pretende empoderar a los ciudadanos y el logro de una mayor autoridad como ente regulador y de competencia.

Bibliografía

- Asamblea Legislativa (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa (1978). Ley 6227 General de la Administración Pública. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa (1996). Ley 7593 de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa (2001). Ley 8131 Administración Financiera y Presupuestos Públicos. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa (2002). Ley 8292 General de Control Interno. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa (2008). Ley 8642 General de Telecomunicaciones. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa (2008). Ley 8660 Modernización de las Entidades Sector Telecomunicaciones. San José, Costa Rica.
- Asociación Sindical de Empleados Industriales de las Comunicaciones y la Energía. Disponible en: <http://www.asdeice.org/>.
- Benington J., Moore M. (2011) Public Value: Theory and Practice Palgrave
- Blagrove, P.; Dao M.; Furceri, D.; Saltos, R. et al (2015). ¿Hacia dónde nos encaminamos? Perspectivas en torno al producto potencial. Obtenido de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/sums.pdf>
- Cámara Costarricense de Tecnologías de la información y la Comunicación. Disponible en: <http://www.camtic.org/sobre-camtic/que-hacemos/>.
- Cámara de Infocomunicación y Tecnología. Disponible en <http://new.infocom.cr/>
- Comisión permanente especial de ciencia, tecnología y educación (2010). Dictamen afirmativo unánime: “Concesión especial a la universidad técnica nacional para facilitar la difusión del conocimiento y universalizar el acceso a la educación técnica mediante la radio, la televisión y las nuevas tecnologías”. Expediente N° 17.722. Disponible en: <http://www.conare.ac.cr/proyectos/17722%20dic.htm>
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. Disponible en: http://www.conicit.go.cr/acerca_del_conicit/#HERMES_TABS_1_5
- Corporación Andina de Fomento (2013). Hacia la transformación Digital en América Latina: las infraestructuras y los servicios TIC en la región.
- Costa Rican Investment Promotion Agency (2011) Telecomunicaciones. Datos Básicos. https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:62XkT2C-qMMJ:www.cinde.org/attachments/162_Costa%2520Rica%2520-%2520Telecomunicaciones.pdf+funcion+de+los+operadores+privados+en+el+sector+de+telecomunicaciones+en+costa+rica&hl=es&gl=cr&pid=bl&srcid=ADGEESgjr5CgJSiveoFxt2ebb-kJYgtzHpLFUQRctI0iNKXowKzkriMJe0ulpvIXdv2Ia3j8p43WiF8xTEZwrDZ2jv_Z_8tfTZOYO3XjkCSw_c54iBBKU-2pVfzIo6o7UQIIGK2l3lBy&sig=AHIEtbSSY91Z3r0Clc-y4s40IylmFcRog

- Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana Ministerio de Justicia y Paz (2014). XI Informe Estadístico Muertes violentas en Costa Rica, periodo 2008-2013. San José, Costa Rica.
- Estrategia Siglo XXI. Disponible en <http://www.estrategia.cr/>
- Index mundi con datos del Banco mundial (2015). Obtenido de: <http://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IT.MLT.MAIN.P2/compare?country=sg>
- Informe sobre el Sector de Telecomunicaciones, (2013)
- Instituto Ciudadano Informe Final: “Servicios de Asesoría en Comunicación para la Sutel -Mapeo de Actores” (2012).). San José, Costa Rica.
- Instituto Ciudadano. Informe Final: “Servicios de Asesoría en Comunicación para la Sutel -Mapeo de Actores”. (2012). San José, Costa Rica.
- Instituto Ciudadano (2012). Informe Estudio Cualitativo. San José, Costa Rica.
- Instituto Ciudadano (2012). Informe final Análisis de Coyuntura. San José, Costa Rica.
- Instituto Ciudadano (2012). Informe final Análisis de Documentos Relevantes. San José, Costa Rica.
- Instituto Ciudadano (2012). Informe final Diagnóstico del entorno comunicacional y Evaluación de Necesidades de Comunicación. San José, Costa Rica.
- Instituto Ciudadano (2012). Informe final Mapeo de Actores
- Instituto Ciudadano (2012). Informe final Monitoreo Estratégico de Opinión Pública. San José, Costa Rica.
- La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (2013). Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. San José, Costa Rica.
- Loría, M y Montes de Oca, F. (2002). Servicios de Telecomunicaciones en Costa Rica. Comisión Asesora de Alta Tecnología de Costa Rica. Disponible en: <http://www.caatec.org/CAATEC/publicaciones/otros/SeminarioCostaRicaMundoDigital.pdf>. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (2009) Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2009-2014
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Disponible en: <http://www.meic.go.cr/web/41/consumidor>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). Plan Nacional de Desarrollo. San José, Costa Rica.
- Moore, M. (1995) Creating Public Value: Strategic Management in the Government
- Moore, M. (2013) Recognizing Public Value
- Morales, M (2010) Costa Rica: competencia en telecomunicaciones comienza a carburar. Disponible en: <http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20111125/costa-rica-competencia-en-telecomunicaciones-comienza-a-carburar>
- Núñez, S. Banco Nacional administrará los recursos de Fonatel. La prensa libre del 08 de Agosto de 2011. Disponible en:

<http://www2.prensalibre.cr/pl/nacional/48208-banco-nacional-administrara-los-recursos-de-fonatel.html>.

- Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. 2015-2021. Disponible en: http://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica_/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica.pdf
- Presidente de la República y Ministro de la Presidencia (2008). Reforma Decreto 33147. San José, Costa Rica.
- Procuraduría General de la República (1992). Responsabilidades de las instituciones participantes por el gobierno de costa rica relacionadas con el uso de los ingresos generados como resultado de la venta de productos agrícolas bajo el convenio de venta, de la ley publica 480, titulo i, firmado el 27 febrero de 1992. Disponible en:
 - Procuraduría General de la República. Obtenido de: <http://www.pgr.go.cr/>
 - Proyecto Estado de la Región (2014). Vigésimo Informe Estado de la Nación.
 - Reforma decreto ejecutivo 36577. "Crea Comisión de Coordinación para la Instalación o Ampliación de Infraestructura de Telecomunicaciones". Publicado el 13 de junio del 2011.
 - Sindicato de Ingenieros y Profesionales del ICE, RACSA y CNFL (SIICE). Disponible en: <http://www.siicecr.org/>
 - Superintendencia de Telecomunicaciones (2015). Evolución General del Sector Disponible en: <https://estadisticastelecom.Sutel.go.cr/evolucion.html>
 - Superintendencia de Telecomunicaciones. Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones. Informe 2010-2012 Disponible en: [https:// Sutel .go.cr/sites/default/files/estadisticassectortelecominforme2010_2013final.pdf](https://Sutel.go.cr/sites/default/files/estadisticassectortelecominforme2010_2013final.pdf)
 - Superintendencia de Telecomunicaciones. Obtenido de: [http:// Sutel .go.cr/](http://Sutel.go.cr/)
 - Superintendencia de Telecomunicaciones. Evaluación del Plan Estratégico Institucional (2010-2015)
 - Superintendencia de Telecomunicaciones. Resumen del Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-202. Obtenido en: http://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica_/MIICTT-PNDT-Resumen-Consulta_Publica.pdf
 - Telefonía Magazine. Siete municipalidades sin torres de telecomunicaciones. Disponible en: <http://www.telefoniamagazine.com/WordPressBonzite/2012/01/24/siete-municipalidades-sin-torres-de-telecomunicaciones/>
 - Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (2014-2015). Informe de Labores. Disponible en: http://www.uccaep.or.cr/images/content/informe-de-labores/Informe_de_Labores_2015.pdf
 - Unión Internacional de Telecomunicaciones. Medición es la Sociedad de la Información 2013. Resumen Ejecutivo
 - Unión Internacional de Telecomunicaciones. Obtenido de: <http://www.itu.int/es/Pages/default.aspx>

Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial/TIC de las Telecomunicaciones y estimaciones del Banco Mundial. Disponible en: <http://www.indexmundi.com/es/datos/noruega/abonados-a-internet-por-banda-ancha-fija#IT.NET.BBND>

- Viceministerio de Telecomunicaciones (2009). Estudio sobre los Trámites del Sector de Telecomunicaciones en Costa Rica. Disponible en: http://www.telecom.go.cr/index.php/en-contacto-con-el-usuario/documentos/cat_view/38-estudio-tramirtes

Anexos

Anexo No. 1: Marco Regulatorio
Cuadro 1: Línea de tiempo del Marco Regulatorio

Fecha de Publicación	Marco regulatorio
7/noviembre/1949	Constitución Política de la República de Costa Rica
2/mayo/1974	Ley 5525: Planificación Nacional
2/mayo/1978	Ley 6227: Ley General de Administración Pública
4/noviembre/1994	Ley 7428: Contraloría General de la República
1/mayo/1996	Ley 7494: Contratación Administrativa
9/agosto/1996	Ley 7593: Autoridad Reguladora de Servicios Públicos
20/marzo/2000	Ley para el mejoramiento de los servicios públicos de electricidad y telecomunicaciones y participación del Estado, expediente legislativo número 13.873 (Combo del ICE)
18/setiembre/2001	Ley 8131: Administración Financiera y Presupuestos Públicos
04/setiembre/2002	Ley 8292: Ley General de Control Interno
30/junio/2008	Ley 8642: General de Telecomunicaciones
13/agosto/2008	Ley 8660: Fortalecimiento y modernización de las entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones. Creación de la Superintendencia de Telecomunicaciones
26/setiembre/2008	Reglamento 34765: Ley General de Telecomunicaciones
26/enero/2009	Normas de Control Interno para el Sector Público.
Diciembre/2010	Plan Nacional de Desarrollo “María Teresa Obregón Zamora”
3/junio/2013	Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
Octubre/2014	Código de Ética de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
Diciembre/2014	Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”
Octubre/2015	Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021

Fuente: Elaboración propia, (2015). Con base en información tomada de sitio oficial del Sistema Costarricense de Información Jurídica y la página web oficial de la Sutel.