

Informe de Seguimiento

Plan Estratégico Institucional

2023-2027

Para el periodo 2025

Elaborado por: Sharon Jiménez Delgado, Especialista en Planificación

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

Aprobado por: Alan Cambroner Arce, director general de Operaciones

Contenido

1. Aspectos Generales	8
1.1 Objetivo del informe	8
1.2 Marco jurídico, normativo y regulatorio	8
1.3 Alcance	9
1.4 Limitaciones	9
1.5 Metodología Empleada	9
1.6 Seguimiento de recomendaciones de la DGGC	12
1.7 Condiciones generales del entorno macroeconómico local e internacional	13
2. Análisis de Resultados	21
2.1 Gestión de cambios	21
2.2 Resultados por Objetivos Estratégicos	31
2.3 Desviaciones detectadas	40
2.4 Planes de Acción	57
2.5 Divulgación de resultados	58
3. Cumplimiento del Valor Público	59
3.1 Cumplimiento según la metodología	59
3.2 Aportes a la Misión	61
3.3 Aportes a la Visión	61
3.4 Cumplimiento de la normativa	62
3.5 Aportes al valor público	77
4. Conclusiones	79
4.1 Conclusiones	79
4.2 Acciones de mejora	80

Elaborado por:

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

-No firma por encontrarse de vacaciones al momento de emisión del informe-

Revisado por:

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

Aprobado por:

Alan Cambronero Arce
Director General
Dirección General de Operaciones

Resumen Ejecutivo

El presente informe de seguimiento evalúa el avance del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027¹ para el periodo 2025, con base en la metodología de evaluación² aprobada por el Consejo de la SUTEL. La evaluación integra tres componentes: a) proyectos estratégicos del POI (avance físico y financiero), b) indicadores operativos asociados a la operacionalización, y c) ejecución presupuestaria vinculada al cumplimiento de estrategias.

Las metas estratégicas propuestas para el PEI 2023-2027 como parte de la planificación de mediano plazo, obtuvieron un nivel de cumplimiento del 90.54%, representa una mejora de 3,19% puntos porcentuales respecto a la evaluación del 2024.

El resultado que se clasifica como “efectivo” según los rangos definidos en la metodología, y en esa proporción se cumple el aporte a la misión, la visión y el valor público establecido por la Superintendencia; no obstante, es necesario fortalecer la gestión estratégica, la planificación de recursos y el seguimiento oportuno de los riesgos críticos. A pesar del resultado positivo el desafío se concentra en la ejecución del 2026 y 2027, al concentra actividades pendientes de ejecución.

Del resultado por objetivo estratégico y por cada uno de sus componentes puede determinar las desviaciones sobre las cuales debe establecerse un plan de acción y revisión y las medidas correctivas relacionadas; de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1. Resumen de los resultados de la Evaluación del PEI 2023-2027, para el año 2025

Objetivo estratégico	Proyectos estratégicos	CMI	Ejecución presupuestaria	Total	Calificación
OE 01 Usuarios: Asociado principalmente a la protección de los derechos y calidad del servicio y acceso universal.	8.30%	13.33%	8.12%	29.75%	89,25
OE 02 - Competencia: Relacionado con regulación de mercados, espectro y defensa de la competencia.	9.58%	12.89%	8.70%	31.20%	93,60
OE 03 Calidad regulatoria: relacionado con la transformación y eficiencia en la organización, gestión por resultados y calidad regulatoria.	0.00%	15.44%	14.17%	29.61%	88,82
Total 2025	17.88%	41.66%	30.99%	90.54%	

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

¹ El PEI 2023-2027 de la Sutel fue aprobado por el Consejo con el acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022.

² La metodología de evaluación del PEI fue aprobada por el Consejo de la Sutel mediante el acuerdo 009-082-2021 del 9 de diciembre de 2021 y se utiliza para determinar el avance del PEI del 2025.

Introducción

El Plan Estratégico Institucional (PEI) alinea los esfuerzos a nivel institucional para que la función regulatoria de Sutel se oriente de conformidad con los desafíos y tendencias de las telecomunicaciones en Costa Rica. Este documento está desarrollado cumpliendo con las obligaciones jurídicas asignadas mediante la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos 7593 y la Ley General de Telecomunicaciones 8642.

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

El presente informe parte de la metodología de evaluación del PEI aprobada por el Consejo de la Sutel mediante el acuerdo 009-082-2021 del 9 de diciembre de 2021. Este es el tercer informe de seguimiento al PEI que se realiza por la unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno, de forma anual como indica la metodología.

Considerando lo anterior, el énfasis del análisis y revisión del cumplimiento del PEI 2025, se concentró en el alcance de las metas trazadas en la operacionalización. La medición se realizó mediante la evaluación de tres aspectos: los proyectos POI desarrollados en 2025, el presupuesto ejecutado y los indicadores operativos incluidos en la operacionalización del 2025.

Este informe, además, considera las recomendaciones emitidas por la Dirección General de Gobierno Corporativo de la Aresep respecto a la Evaluación del PEI.

Esta revisión permitió visualizar para cada meta estratégica, las acciones que se realizaron, y determinar el avance en el cumplimiento.

1. Aspectos Generales

1.1 Objetivo del informe

Analizar el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025 de la Sutel y determinar las desviaciones que existen entre lo planeado y lo ejecutado para establecer medidas correctivas, considerando los proyectos POI ejecutados al 31 de diciembre de 2025.

1.2 Marco jurídico, normativo y regulatorio

1.2.1 Plan Estratégico Institucional 2023-2027

El PEI 2023-2027 de la Sutel fue aprobado por el Consejo con el acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias del Órgano fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022. Este documento es la base para el seguimiento del PEI del 2025.

1.2.2 Metodología de evaluación del PEI

La metodología de evaluación del PEI fue aprobada por el Consejo de la Sutel mediante el acuerdo 009-082-2021 del 9 de diciembre de 2021; no obstante, el PEI 2023-2027 de la Sutel fue aprobado posteriormente por el Consejo con el acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022; en su contenido se realizaron ajustes que no estaban considerados en la metodología, según se comenta en el apartado 1.5.3 de este informe.

1.2.3 Protocolo Aresep – Sutel

De acuerdo con el Protocolo para la atención de requerimientos de SUTEL en materia de planificación, seguimiento y evaluación” este informe debe presentarse en el primer cuatrimestre del año³:

“Seguimiento anual de la ejecución del PEI, que será presentado durante el primer cuatrimestre de cada año. Si de este seguimiento se desprendiera algún requerimiento para la planificación anual, este deberá incorporarse en el proyecto POI Presupuesto.”

Este seguimiento se relaciona con la competencia establecida en la ley de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (Aresep) 7593, en el artículo 73, inciso q) que establece las funciones del Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel), en el cual se indica: “q) Someter, a la aprobación de la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora, las estrategias del órgano, los planes anuales operativos...”.

³ Aprobado con acuerdos: Consejo de la SUTEL: 022-084-2022 del 22 de diciembre de 2022; Junta Directiva de Aresep: 05-12-2023 del 9 de febrero de 2023

1.3 Alcance

Este informe permite realizar el seguimiento del PEI 2023-2027, cuya ejecución estaba planteada para el 2025 y se enfoca en tres aspectos en particular:

- La ejecución de los proyectos del Plan Operativo Institucional (POI).
- El cumplimiento a nivel de los objetivos estratégicos planteados;
- La valoración del cumplimiento de las estrategias y sus metas asociadas.
- El avance en el cumplimiento de las acciones operativas previstas para el 2025.
- En cumplimiento del Protocolo de Planificación ARESEP-Sutel⁴.

1.4 Limitaciones

Este informe se desprende de la operacionalización de las metas estratégicas del PEI realizada en el 2023 y de la aplicación de la metodología en los términos que fue aprobada. Si surgieran cambios a la programación se elaborará un plan remedial y se ajustará la programación de las acciones para el 2026-2027, por cada una de las direcciones involucradas.

Los cambios en las acciones establecidas para cada meta no varían el cumplimiento de las estrategias del PEI; sino las tareas determinadas para alcanzarlas.

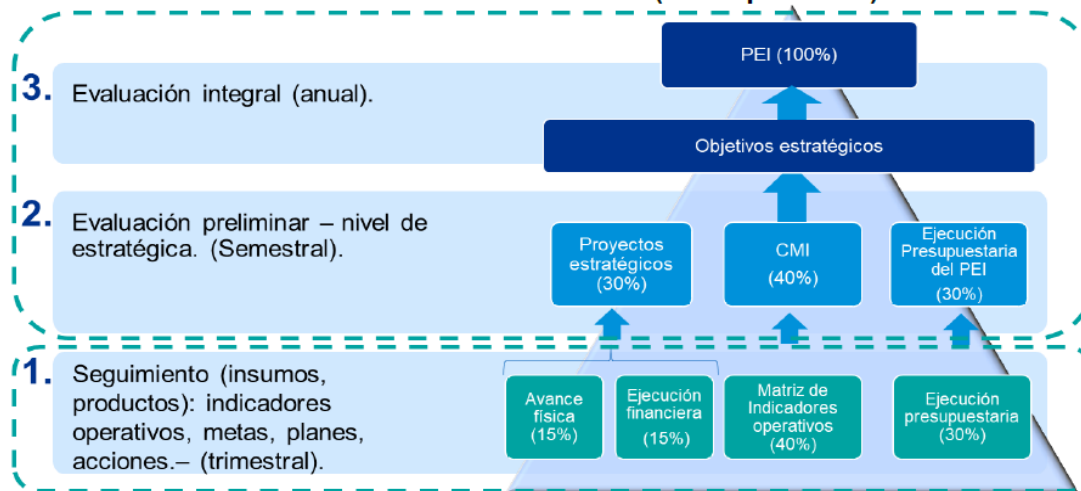
1.5 Metodología Empleada

La evaluación del Plan estratégico Institucional se basa en la metodología de evaluación del PEI 2023-2027 aprobada por el Consejo de la Sutel, que establece una serie de criterios para realizar la evaluación del PEI de forma anual. De acuerdo con el documento:

“La propuesta de evaluación que se resume en la siguiente ilustración plantea 3 macroprocesos, que siguen el proceso y encadenamiento de abajo hacia arriba, procurando asociar las acciones específicas, metas y demás herramientas de seguimiento, para dar paso al nivel siguiente, evaluación del PEI (semestral), asociando a su vez la jerarquía con la frecuencia. La ejecución de la estrategia será importante para que por medio de las herramientas e instrumentos se alcance a nivel superior los objetivos estratégicos y la misión y visión, y por ende generar cambios positivos y la generación de valor público.”

⁴ Aprobado con acuerdos: Consejo de la SUTEL: 022-084-2022 del 22 de diciembre de 2022; Junta Directiva de Aresep: 05-12-2023 del 9 de febrero de 2023

Ilustración 12. Evaluación del PEI (macroprocesos)



Fuente: Análisis realizado por KPMG y validado con funcionarios de la SUTEL.

1.5.1 Criterios de evaluación

La metodología considera el nivel de cumplimiento o avance para cada uno de los cuatro elementos que la conforman, así como la ponderación de importancia de cada uno de ellos:

*Nivel de cumplimiento total= (% ejecución física proyectos POI * 15%) + (% ejecución financiera proyectos POI * 15%) + (% ejecución presupuestaria del plan estratégico * 30%) + (% nivel de cumplimiento de indicadores * 40%)*

Elementos de la fórmula:

La fórmula consta de tres elementos:

1. Avance físico y presupuestario de proyectos POI: evalúa el avance físico de los Proyectos del Plan Operativo Institucional (metas) y la ejecución presupuestaria del proyecto POI, correspondiente al período de seguimiento.

La información para determinar el avance físico y presupuestario de los proyectos POI 2025, se obtiene del “Informe sobre la ejecución de proyectos del Plan Operativo Institucional (POI) al 31 de diciembre de 2025”, documento aprobado por los acuerdos: 014-004-2026 del 22 de enero de 2026, del Consejo de la Sutel y el acuerdo 07-17-2026 del 25 de febrero de 2026 de la Junta Directiva de la Aresep.

2. Presupuesto: las estrategias deben ser ejecutadas mediante un Plan de Acciones (operacionalización), algunas de éstas tienen recursos presupuestarios asociados o recursos humanos para su ejecución, ambos aspectos significan una asignación económica.

La determinación del avance por este concepto se obtiene utilizando el monto asignado en el Presupuesto Inicial del período (cuando tiene una contratación asociada), contrastándolo con la ejecución obtenida.

Se utilizó como fuente de información el “Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre de 2025”, el cual fue aprobado por el Consejo de la Sutel con el acuerdo 013-005-2026 del 29 de enero de 2026.

3. **Indicadores:** los planes de acción cuentan con indicadores que permiten medir su avance, considerando los productos y actividades programadas para el año que se evalúa.

Se solicitó a las Direcciones y Unidades que cuentan con Planes de Acción para el cumplimiento de las estrategias, la información sobre los resultados del cumplimiento de los indicadores y los documentos que sirven de evidencia del avance.

1.5.2 Niveles de aceptación

El análisis de los resultados considera tres niveles de tolerancia o aceptación, para calificar el cumplimiento:

Tabla 2. Rangos de aceptación de los indicadores en la medición del cumplimiento del PEI

Nivel de tolerancia	Rango
Efectivo	Mayor o igual a 90% y hasta 100%
Parcialmente efectivo	Entre 70% y 90%
No efectivo	Menor a 70%

Fuente: Metodología de Evaluación del PEI, 2021.

Todos los objetivos estratégicos tienen el mismo peso ponderado para la evaluación total del PEI. En el caso de que existan objetivos sin alguno de los componentes de la fórmula, el porcentaje se distribuirá de forma equitativa entre los otros elementos.

1.5.3 Ajustes en la metodología

La versión inicial del PEI 2023-2027 incorporaba cuatro objetivos estratégicos, información que fue considerada en la “Metodología de evaluación del PEI SUTEL 2023-2027”, la cual fue aprobada en diciembre de 2021 y en el punto 4.1.4 Análisis cuantitativo de la metodología propuesta, indica lo siguiente:

“Con el propósito de determinar el cumplimiento de la estrategia de SUTEL para cada año, nuestra propuesta es que se pondere los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

- *Usuarios 25%,*
- *Competencia 25%,*
- *Eficiencia y eficacia 25% y, ▪ Gestión por resultados 25%”.*

Es necesario indicar que este documento tiene variaciones respecto al utilizado para establecer la metodología de evaluación, los principales cambios son: se definieron tres objetivos estratégicos; algunas de las estrategias variaron en la revisión final del documento y antes de su aprobación por los órganos colegiados, generando ajustes en la ponderación de los objetivos:

- Usuarios 33,33%,
- Competencia 33.33%,
- Calidad regulatoria 33,33%

1.5.4 Construcción de la base de datos

Durante el 2023, se construyó una base de datos que incorpora la información de los elementos indicados, lo que permite obtener los resultados anuales del avance del PEI en los diferentes niveles: institucional y por objetivo. La representación visual de la ponderación para obtener los resultados se muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Información incluida en la Base de Datos para determinar el avance del PEI Sutel 2023-2027



Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

1.6 Seguimiento de recomendaciones de la DGGC

La Junta Directiva de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep) aprobó la Evaluación del Plan Estratégico Institucional, para el periodo 2024, con el acuerdo 06-42-2025 del 11 de junio de 2025, y resolvió:

“Solicitar a la Superintendencia de Telecomunicaciones, que valore las recomendaciones contenidas en el Informe IN-0009-DGGC-2025 del 14 de mayo de 2025, e informe a esta Junta Directiva, el resultado de ese análisis (...)”

En el informe de la Dirección General de Gobierno Corporativo (DGGC)⁵ se solicita a la Sutel:

“Presentar a la Junta Directiva (...) un plan de acción para mejorar el cumplimiento del objetivo 3 del PEI Sutel, ejecutar el plan y documentar los avances de su cumplimiento en la próxima evaluación del PEI del 2025.”

Al respecto, la Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno (PPCI) realizó la revisión de las actividades programadas en el objetivo 3 del PEI y presentó al Consejo de la Sutel el informe 11800-SUTEL-DGO-2025 del 12 de diciembre de 2025; en donde establece un plan de acción y la reprogramación de las actividades, de acuerdo con las cargas y las posibilidades de las unidades encargadas.

El Consejo de la Sutel aprobó la reprogramación con el acuerdo 033-072-2025 del 18 de diciembre de 2025 y lo envió a la Junta Directiva de la Aresep para su conocimiento. Posteriormente, mediante el oficio OF-0049-DGGC-2026 del 20 de febrero de 2026, la Dirección de Gobierno Corporativo emitió un criterio técnico sobre el plan:

“Del análisis efectuado se concluye que la Superintendencia de Telecomunicaciones valoró las recomendaciones contenidas en el Informe IN-0009-DGGC-2025 y presentó el Plan de Acción solicitado.

En consecuencia, desde la perspectiva formal y procedimental, se tiene por cumplida la recomendación emitida por esta Dirección relativa a la presentación de un plan de acción para mejorar el cumplimiento del Objetivo Estratégico 3 del PEI SUTEL 2023-2027.”

La evaluación 2025 del PEI, se realiza con base en la reprogramación del objetivo 3.

1.7 Análisis del entorno relevante para la ejecución del PEI

1.7.1 La improbación del Canon de Regulación 2026

El proceso de formulación del Presupuesto Ordinario 2026 fue realizado considerando condiciones particulares, ya que la Contraloría General de la República (CGR) improbo el Canon de Regulación de las Telecomunicaciones (CRT) del 2026⁶ solicitado por la Sutel y determinó un monto máximo a incorporar en el presupuesto 2026 de $\text{¢}6,270,742,093$, lo que implicaría una posible reducción respecto a lo solicitado de $\text{¢}1,667,784,175$ (21%) o el uso de otra fuente de financiamiento para asumir los costos de gestión necesarios.

⁵ Informe IN-0009-DGGC-2025 del 13 de mayo de 2025

⁶ Oficio 13290 (DFOE-CIU-0326) del 24 de julio de 2025, Contraloría General de la República.

Esa situación generó que la Dirección General de Operaciones (DGO) hiciera una advertencia⁷ sobre el equilibrio presupuestario en la fuente de financiamiento de Regulación de Telecomunicaciones, con la consecuente afectación en el presupuesto 2026. Al respecto, el oficio emitido por la DGO indica:

“El superávit que se genere en este período será un mitigador de riesgo para el financiamiento de los costos de las unidades que se financian con el CRT para el 2026; no obstante, la generación de superávit afectaría la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de la meta de ejecución establecida para el 2025 (95%) y el plan de acción que se encuentra en ejecución para cumplir con la disposiciones indicadas por la CGR en el informe DFOE-CIU-00007-2024 denominado “Informe de Auditoría sobre la capacidad de gestión financiera en la Superintendencia de Telecomunicaciones en las dimensiones de tesorería y transversal” (Resaltado intencional).

La improbación del Canon de Regulación 2026 por parte de la Contraloría General y la emisión del informe de ese ente de fiscalización generan una paradoja en la administración presupuestaria, puesto que por un lado se pide evitar la generación del superávit y por otro, es requerida esa fuente de financiamiento para lograr el equilibrio presupuestario.

Existe entonces, una presión sobre la Administración para lograr cubrir sus gastos sin faltar al principio de servicio al costo; las acciones que se tomen al respecto deben priorizar la continuidad de la Regulación y el deber de la Sutel por cumplir todas las funciones que la ley le confiere” (el resaltado es intencional).

En la etapa de formulación del Presupuesto 2026 se revisaron los costos solicitados por las Direcciones y unidades para realizar la reducción, considerando el límite establecido por la CGR en la fuente de financiamiento de regulación y alcanzar el equilibrio presupuestario, buscando alternativas que permitieran la sostenibilidad de los compromisos y el cumplimiento del principio de servicio al costo. No obstante, al ser un monto que significa aproximadamente un 21% de los recursos solicitados, algunas de las necesidades se pospusieron hasta disponer de recursos que permitan su financiamiento.

1.7.2 La improbación de las nuevas plazas en el presupuesto ordinario 2026

En el presupuesto ordinario 2026⁸, enviado a la Contraloría General, se solicitaron 9 plazas nuevas por tiempo indefinido, de las cuales, cinco plazas ya habían sido incorporadas en el presupuesto inicial 2025 y 4 de éstas corresponden a nuevas solicitudes. Para el trámite correspondiente, todas se encuentran en proceso de elaboración del estudio para la aprobación en instancias internas y su posterior envío a la Junta Directiva de la Aresep.

La Contraloría General de la República, en el oficio DFOE-CIU-0576 del 19 de diciembre de 2025, improbió el contenido presupuestario en la partida Sueldos por cargos fijos argumentando:

⁷ Oficio 08063-SUTEL-DGO-2025 del 26 de agosto de 2025

⁸ Aprobado con acuerdo 002-055-2025 del 26 de setiembre de 2025

*“La inclusión de plazas para cargos fijos, en virtud que **no se aportó el documento formal que respalda la aprobación por parte de la Junta Directiva de la ARESEP para la creación de plazas en el presupuesto. Lo anterior incumple con el principio de universalidad e integridad, así como el principio de legalidad (norma 2.2.3 inciso a) de las NTPP, artículo 5 y 107 de la Ley N.º 8131, Artículo 11 de la Constitución Política y artículo 11 de la Ley N.º 6227”** (Resaltado intencional).*

Esto afecta directamente los objetivos y metas de la Sutel ya que las plazas solicitadas en el 2025 se encontraban en estudio y en general, todas permitirían reforzar la gestión administrativa-financiera que se ha visto debilitada al aumentar el volumen de trabajo sin que existan los recursos humanos necesarios para sobrellevar el incremento en las cargas de trabajo.

1.8 Condiciones generales del entorno macroeconómico local e internacional⁹

De acuerdo con el último informe de estadísticas publicado por la Dirección General de Mercados, al finalizar el año 2024 se registraron 177 operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones con título habilitante, lo cual corresponde a 8 operadores y proveedores más en comparación a la cantidad registrada en el año 2023 y 19 en comparación al año 2020. Esto demuestra que el mercado sigue creciendo en la cantidad de empresas que incursionan en la comercialización de servicios de telecomunicaciones y con ello ofreciendo nuevas alternativas comerciales a los usuarios.

En materia de ingresos generados por el sector en el año 2024, el mercado registró ingresos por un total de 781.237 millones de colones, registrando un incremento en términos nominales de 6.9% en comparación al 2023. Este aumento evidencia un repunte con el comportamiento de la actividad productiva nacional en general durante este periodo.

La relación entre el ingreso total generado por el sector y el Producto Interno Bruto a precios de mercado, fue para el año 2024 de 1,8%. Al compararlo con el año 2023, se muestra prácticamente igual el indicador (1,79%).

En cuanto al comportamiento de los ingresos a nivel de servicios, en términos generales se observa que los servicios de telefonía fija (básica tradicional y VoIP), telefonía móvil (voz y msm), líneas dedicadas y acceso a internet muestran incrementos, cambiando el comportamiento de los últimos años. Destaca que los ingresos de transferencia de datos duplican los ingresos de telefonía móvil, siendo este servicio el que encabeza el peso de los ingresos, reflejándose así una nueva realidad competitiva en el mercado y un importante cambio en los hábitos de consumo de los usuarios nacionales.

Al analizar cada servicio por separado se desprende lo siguiente:

⁹ Con base en la información provista por la Dirección General de Mercados en el oficio 10562-SUTEL-DGM-2025 del 6 de noviembre de 2025 con los últimos datos publicados para diciembre de 2024. Más información sobre los indicadores del mercado de telecom en: <https://Sutel.go.cr/sites/default/files/estadisticas-sector-telecomunicaciones-2024.pdf>

- **Telefonía Móvil:** los ingresos por tráfico de voz y mensajería reportan para el año 2024 un total de 179 691 millones de colones, lo que representa un aumento del 1%, en comparación al año 2023. El 98,1% de los ingresos de telefonía móvil son provenientes del tráfico de voz y el 1,9% de mensajería.
- **Telefonía fija** (básica tradicional y VoIP): se registraron ingresos para el año 2024 por un total de 31 397 millones de colones. Esto representa un aumento al cerrar el 2024 con 31 397 millones de colones más (8,3%) En el caso de la telefonía básica tradicional, los ingresos generados han tenido un comportamiento decreciente en el periodo de análisis. Así, este servicio muestra una reducción del 20% en el último año en los ingresos generados. Aun así, el peso relativo de este servicio en relación con el total de telefonía básica sigue siendo muy importante, con un 53,8%. La telefonía fija VoIP posee un comportamiento diferente al registrado en la telefonía básica tradicional, pues mantiene una tendencia creciente de manera que en comparación al 2023, el incremento es del 84%.
- **Acceso a Internet fijo:** En cuanto al ingreso, en el año 2020 este servicio generó 170 879 millones de colones, y en el año de 2024 un total de 216 614 millones de colones, un crecimiento compuesto del 7,9% para el periodo, no obstante, entre 2023 y 2024 se registra una variación positiva de los ingresos del 7,2%.
- **Acceso a Internet móvil:** En cuanto al ingreso, en el año 2024 este servicio generó 307 494 millones de colones, y en el año de 2023 un total de 279 377 millones de colones, mostrando una variación positiva de los ingresos del 10,1%
- **Líneas dedicadas:** los ingresos generados en el servicio de líneas dedicadas han mostrado una recuperación sostenida en el último año. Para el año 2024 los ingresos totales alcanzaron los 42 623 millones de colones, registrando un crecimiento del 4,5% respecto a los 40 780 millones de 2023.

Al analizar los pesos porcentuales de los ingresos de cada servicio con relación al total de ingresos del sector se presentan dos escenarios. El primero, totaliza los ingresos de telefonía e Internet móviles (Red móvil) en un mismo rubro, seguido por acceso Internet fijo, telefonía tradicional y telefonía VoIP y por último líneas dedicadas. En el segundo escenario se suman los ingresos de acceso de Internet fija e Internet móvil en una única línea de ingresos, seguido por telefonía móvil (solo voz), telefonía básica tradicional y telefonía VoIP y por último líneas dedicadas.

En el primer escenario, el servicio de telefonía móvil y acceso a internet móvil (red móvil) representa el 63% de los ingresos para el año 2024. Este porcentaje se ha mantenido constante a través de los años, rondando del 61% al 63%. En segundo lugar, está el servicio de Internet fijo con 28%, seguido por líneas dedicadas con un 5% y telefonía básica tradicional y telefonía VoIP con 4%. Es evidente el peso porcentual que tienen los servicios de telecomunicaciones por la red móvil donde representan casi dos terceras partes del mercado.

En relación con el segundo escenario, el servicio de acceso a Internet (fijo y móvil) con 67% de los ingresos resulta ser el más importante (en comparación al 66% en 2023), seguido por telefonía móvil (solo voz) que genera el 23% (en comparación al 25% en 2023). Finalmente, al igual que en el primer escenario la telefonía fija aporta con un 4% y líneas dedicadas con un 5%. En esta instancia el servicio de acceso a Internet y telefonía móvil generan en conjunto el 90% de los ingresos del sector.

Por otra parte, un aspecto importante en el mercado de las telecomunicaciones es el analizar el comportamiento de las suscripciones en los diferentes servicios. Para este tema se puede observar en detalle la tabla 3, en donde se muestra información del nivel de penetración de los servicios medida por número de habitantes o de viviendas para el periodo de análisis (2020-2024). De allí se desprende lo siguiente para cada grupo de servicios:

- **Telefonía Móvil:** el servicio de telefonía móvil registró en el año 2024, 6 977 935 suscripciones. Para la modalidad prepago se contabilizaron 3 531 905 y para postpago 3 446 030, con una relación porcentual 51% y 49% respectivamente del total. Para el 2024 este servicio cambió su comportamiento al reportarse 160 647 suscripciones más en comparación al 2023. Este aumento se está dando en especial en el servicio postpago con 261 8734 líneas más, pero en el caso de prepago se registran 101 226 líneas menos. La penetración de este servicio en el año 2024 es del 135,1%, con un aumento de 5,6 puntos porcentuales en comparación con lo registrado en el 2023.
- **Telefonía fija** (básica tradicional y VoIP): en el caso de la telefonía fija, los indicadores del número de suscripciones aumentaron en comparación al último periodo, pasando de 629 688 para el año 2023 a 608 688 para el año 2024, representando un descenso de 21 024 suscripciones (3,34%).

En relación con la penetración del servicio como un todo (básica tradicional y VoIP) en la población y viviendas, se encuentra que para el año 2024 es de 11,8% y 34% respectivamente, lo cual significa una disminución de 0,2 y 2 puntos porcentuales respectivamente en relación con la cifra registrada el año anterior.

Al separar la telefonía básica tradicional y telefonía VoIP, se muestra que las disminuciones se centran en la telefonía básica tradicional donde se registraron 40 558 suscripciones menos en comparación al 2023, pero en el servicio de telefonía VoIP se registra también un incremento de 19 537 suscripciones.

- **Acceso a Internet fijo:** las suscripciones de este servicio muestran una tendencia creciente ya que para el periodo 2020-2024 la tasa de crecimiento simple del período es del 20%, pasando de 992 725 suscripciones en 2020 a 1 194 638 suscripciones en 2024. Entre 2023 y 2024 el incremento porcentual de las suscripciones fue del 4%.
- **Acceso a Internet móvil:** las suscripciones de este servicio disminuyeron, pasando de 5 183 454 suscripciones en 2023 a 4 856 697 suscripciones en 2024, mostrando un decrecimiento del 6,3%.

- **Líneas dedicadas:** el comportamiento de las suscripciones del servicio de líneas dedicadas ha sido variable durante el periodo de análisis, pero para el año 2024 se registra un aumento en las suscripciones en comparación al 2023, pasando de 19 453 para el 2023 a 20 089 para el 2024, con 636 conexiones más.

En cuanto al comportamiento de la inversión total del sector de telecomunicaciones en los últimos años se ha mostrado sin crecimientos. Para el año 2024 este indicador disminuyó levemente, pasando a representar en ese año un 0,30% del PIB, frente al 0,33% registrado en el año 2023.

Para el caso del recurso humano directamente asociado a los servicios de telecomunicaciones, correspondiente al año 2024, el personal contratado disminuyó en 141 personas, representando un 1% en comparación con el año 2023. Al comparar el recurso humano del sector en relación con la fuerza laboral del país, el indicador muestra un leve descenso en comparación al 2023, pero con estabilidad a través del periodo de análisis.

Al analizar el comportamiento de la población femenina que labora en el Sector de Telecomunicaciones durante el año 2024, se muestra un aumento en la cantidad en comparación con el año 2023 (494 mujeres más), con una tasa de crecimiento acumulada del 2,4% en relación con el año 2020.

Tabla 3. Resumen de indicadores de desempeño del sector telecomunicaciones costarricense, 2020-2024

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Datos agregados del sector					
Ingreso total (millones de colones) *	729 200	731 357	730 898	730 947	781 237
Ingreso total/PIB (porcentaje)	2,09 %	1,96 %	1,88 %	1,79 %	1,83 %
Inversión total/PIB (porcentaje)	0,23 %	0,6 %	0,4 %	0,3 %	0,3 %
Recurso humano empleado total	10 991	10 795	10 305	9811	9952
Recurso humano empleado total/Población económicamente activa total	0,46 %	0,44 %	0,42 %	0,43 %	0,42 %
Telefonía fija					
Suscripciones totales	556 617	500 550	488 930	629 688	608 667
Suscripciones totales /100 habitantes	11 %	10 %	9 %	12 %	11,5 %
Suscripciones totales /100 viviendas	35 %	30 %	28 %	35 %	34 %
Suscripciones totales telefonía fija básica tradicional	504 276	443 684	410 454	362 023	321 465
Suscripciones totales telefonía fija básica tradicional / 100 habitantes	10 %	8,6 %	7,9 %	6,9 %	6,1 %

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Suscripciones totales telefonía fija básica tradicional / 100 viviendas	32 %	27 %	24 %	20 %	18 %
Suscripciones totales Vo IP	52 341	56 866	78 476	267 665	287 202
Cantidad total de teléfonos públicos	3265	2905	2683	2454	1790
Telefonía móvil					
Suscripciones totales	7 172 976	7 126 859	6 937 543	6 817 288	6 977 935
Suscripciones Prepago	4 666 498	4 431 924	3 935 108	3 633 131	3 531 905
Suscripciones Postpago	2 506 478	2 694 935	3 002 435	3 184 157	3 446 030
Suscripciones totales/100 habitantes	140 %	138 %	133 %	130 %	132 %
Suscripciones prepago/Total suscripciones	65 %	62 %	57 %	53 %	51 %
Suscripciones postpago/Total suscripciones	35 %	38 %	43 %	47 %	49 %
Transferencia de datos					
Suscripciones totales acceso a Internet	5 729 424	5 963 705	6 107 615	6 333 378	6 051 335
Suscripciones totales acceso de Internet fijo	992 725	1 058 767	1 105 670	1 149 924	1 194 638
Suscripciones totales acceso de Internet fijo-alámbrico	986 673	1 053 097	1 098 532	1 143 169	1 162 162
Suscripciones totales acceso a Internet fijo-inalámbrico	6 052	5 670	7 138	6 755	32 476
Suscripciones totales acceso a Internet móvil	4 736 699	4 904 938	5 001 945	5 183 454	4 856 697
Suscripciones totales acceso a Internet fijo/100 habitantes	19,4 %	20,5 %	21,2 %	21,9 %	22,6 %
Suscripciones totales acceso a Internet fijo/100 viviendas	63 %	64 %	64 %	65 %	66 %
Suscripciones totales acceso a Internet móvil/100 habitantes	93 %	95 %	96 %	99 %	92 %
Suscripciones totales acceso a Internet móvil/suscripciones totales telefonía móvil	63 %	63 %	64 %	70 %	63 %
Cantidad total conexiones de líneas dedicadas	23 682	18 025	17 294	19 453	20 089
Televisión por suscripción					
Suscripciones totales	866 593	848 950	831 579	819 064	798 828

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Suscripciones totales/100 habitantes	17 %	16 %	16 %	16 %	15 %
Suscripciones totales/100 viviendas	55 %	51 %	48 %	46 %	44 %
Indicadores de referencia					
Población total	5 111 238	5 163 038	5 213 362	5 262 225	5 290 037
Producto interno bruto a precios de mercado (Millones de colones corrientes) **	34 893 724	37 256 836	38 843 177	40 938 205	42 755 147
Total, de viviendas	1 581 585	1 650 361	1 722 602	1 778 254	1 808 710
Notas: *Estas cifras no incluyen el ingreso asociado al servicio de televisión por suscripción. **Para el 2018 BCCR cambio base cálculo del PIB utilizando el año 2012					

Fuente: SUTEL, Dirección General de Mercados, INEC y BCCR, Costa Rica, 2024

2. Análisis de Resultados

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Sutel que se encuentra en ejecución abarca un período del 2023 al 2027. El Marco filosófico: misión, visión, objetivos generales y otros aspectos de interés se presentan en el Anexo 1.

En este apartado se realiza una valoración de criterios preestablecidos: el cumplimiento de los indicadores, la ejecución de los proyectos del POI y el uso de los recursos presupuestarios asociados al PEI.

2.1 Gestión de cambios

En la metodología de evaluación del PEI, se define lo que se considera la gestión de cambios, la cual cita:

“Corresponde a la gestión de todos aquellos aspectos esenciales que pudiesen ser sujetos de modificaciones y que pudieran surgir por cambios en las propias decisiones de la SUTEL, las políticas públicas, los cambios en el mercado y la forma cómo ésta debe ser gestionadas”.

La gestión de cambio es diferente según el aspecto que se desee modificar, dependiendo del tipo de cambio se determina el nivel de aprobación, información que se detalla seguidamente:

- **Ajustes en proyectos POI:** cualquier ajuste en los elementos esenciales de un proyecto del Plan operativo Institucional (POI) debe estar respaldado por un informe de la unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno (PPCI), documento que será presentado al Consejo de la Sutel para su aprobación y envío a la Junta Directiva de la Aresep para su conocimiento y aprobación.
- **Ajustes en objetivos estratégicos:** se requiere la justificación de la modificación en el objetivo, aportando las evidencias, información que deberá ser conocida y aprobada por los directores generales y enviada al Consejo para su aprobación. Esta información será enviada a la Junta Directiva de la Aresep para su conocimiento.
- **Ajustes en estrategias:** en los casos que se identifique la necesidad de realizar un ajuste en la estrategia, la dependencia que la proponga deberá preparar la justificación y las evidencias que generan una modificación, información que debe ser presentada al Consejo para su aprobación. Cualquier ajuste en las estrategias deberá ser enviado a la Junta Directiva de la Aresep para su conocimiento y aprobación.

- **Ajustes en las metas de la estrategia:** la dirección o unidad que tenga una estrategia asignada para su ejecución podrá realizar los ajustes a la meta, cuando ésta no genere afectación en el cumplimiento de la estrategia.

En los casos que se proponga eliminar o crear una meta de la estrategia se debe preparar la justificación que sustente este ajuste y aportar la información disponible sobre el particular.

En ambos casos se debe comunicar a la unidad de PPCI, que debe preparar un informe sobre los ajustes a los ajustes a las metas de la estrategia y presentarlo al Consejo de la Sutel.

- **Ajustes en la operacionalización:** las dependencias podrán realizar ajustes en su programación, en el período establecido para estos cambios, el cual será comunicado por la unidad de PPCI y deberá completar los formularios que se dispongan con la justificación respectiva. Este caso de ser autorizado por los titulares subordinados responsables del cumplimiento de las metas de la estrategia.

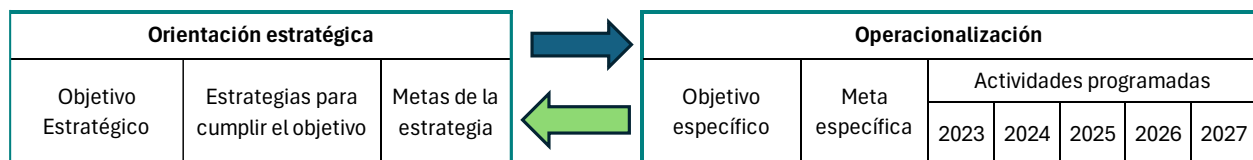
La unidad de PPCI debe preparar un informe sobre los ajustes en la programación de las acciones operativas y presentarlo al Consejo de la Sutel para su aprobación.

Durante el 2023, se realizó una revisión integral del modelo de la operacionalización y se ajustaron las actividades programadas, para el 2023 y siguientes. En la evaluación del 2025, esas acciones se evalúan para determinar el grado de cumplimiento de cada una de las unidades y direcciones sobre las metas trazadas y para determinar si es necesario realizar nuevos ajustes en la operacionalización del 2026 en adelante.

2.1.1 Estrategias del PEI y sus metas asociadas

El PEI 2023-2027 de la Sutel define el Marco estratégico para orientar la gestión de la organización, las estrategias y sus metas, proporcionando una guía clara y coherente para alcanzar los objetivos estratégicos que se ha fijado la Superintendencia; los cuales están asociados a la programación operativa que permita su ejecución, interacción que se observa en el siguiente esquema:

Imagen 1.
Esquema de relación entre la estrategia y la operacionalización



Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

La medición del avance en el cumplimiento de la operacionalización permite determinar la contribución a las estrategias por parte de las acciones operativas y a su vez los aportes de las estrategias al objetivo estratégico.

Las estrategias y sus metas asociadas a cada objetivo se muestran en la tabla 4. Estas estrategias y metas se revisaron en 2023; además de la reprogramación realizada para el objetivo 3, con todas las unidades administrativas y direcciones generales de la Sutel, proceso que fue realizado por la unidad de PPCI. De esta revisión, se determinaron las acciones que correspondería realizar durante el 2025 y sobre las cuales, se efectúa esta evaluación.

De los resultados que se emitan en el presente informe, se realizarán los ajustes necesarios para la planificación 2025 y siguientes, que permitan revelar las diferentes situaciones que han sido justificadas en la evaluación.

**Tabla 4.
Encadenamiento: objetivos estratégicos, estrategias y metas**

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
Objetivo estratégico 1. Promover el pleno disfrute de los servicios de telecomunicaciones por medio de la protección de los derechos de los usuarios y el acceso universal, para el incremento de la productividad y el bienestar de los usuarios.	
1.1 Informar sobre los resultados de la evaluación de la calidad del servicio (calidad percibida mediante encuestas, calidad experimentada mediante aplicaciones colaborativas y calidad objetiva mediante sistemas de medición)	1.1.1. Aplicación anual de encuestas de percepción de la calidad de los servicios de telecomunicaciones de los principales operadores y proveedores del país.
	1.1.2. Publicar anualmente los resultados de la evaluación de la calidad de servicios desde las diferentes perspectivas (QoS-QoE-QoP), para promover la mejora continua de la calidad. Línea 1: Resultados de las encuestas de percepción de la validad
	1.1.2. Publicar anualmente los resultados de la evaluación de la calidad de servicios desde las diferentes perspectivas (QoS-QoE-QoP), para promover la mejora continua de la calidad. Línea 2: Publicación de informes de servicios móviles.
	1.1.3. Publicar en el informe anual de indicadores del sector o informes periódicos, los resultados principales de las evaluaciones de calidad según la disponibilidad de la información

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
<p>1.2 Empoderar a los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones a través del empleo de técnicas y herramientas innovadoras que permitan, que permitan tomar decisiones fundamentadas en las condiciones del mercado</p>	<p>1.2.1 Verificar anualmente que los equipos terminales puedan ser identificados de forma única en las redes para la provisión de servicios de calidad. Línea 1: atención de solicitudes de homologación. Línea 2: Cumplimiento de los operadores – homologación.</p>
	<p>1.2.2. Realizar al menos una campaña institucional anual de información para el empoderamiento del usuario (derechos, competencia, tarifas, otros).</p>
	<p>1.2.3 Incrementar en un 3% la base de atención anual de reclamaciones. Línea 1: mayor atención de reclamaciones</p>
	<p>1.2.3 Incrementar en un 3% la base de atención anual de reclamaciones. Línea 2: Fortalecer los mecanismos de resolución alterna de reclamaciones, que facilite el acceso a dicho mecanismo por parte de los usuarios.</p>
	<p>1.2.4 Desarrollar mejoras en Mi Comparador para mejorar la información sobre la oferta comercial de los servicios de telecomunicaciones Línea 1: Mostrar planes y ofertas al menos 80% de los operadores Línea 2: Ejecutar una actividad para la difusión de la herramienta, a usuarios potenciales Línea 3: Incremento anual de los usuarios que utilizan la herramienta</p>
	<p>1.2.5 Divulgar y promover el uso de la herramienta "Zii me capacita", para que las personas puedan recibir diferentes cursos que proporciona la plataforma (Tecnología, financieros, seguridad, uso de equipos, entre otros)</p>
	<p>1.2.6 Ejecutar al menos una actividad anual de difusión de la herramienta GIS, funcionalidades y mejoras implementadas.</p>
<p>1.2.7 Definir e implementar una estrategia dirigida al usuario final, para que puedan conocer cómo utilizar las herramientas digitales de información disponibles en la Sutel (requiere recursos económicos).</p>	

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
1.3. Incidir con propuestas técnicas en la definición de las metas de política pública para el sector de telecomunicaciones del país y promover asequibilidad del servicio (acceso y servicio universal).	1.3.1 Proponer al menos una vez al año ajustes a proyectos en ejecución del fondo que puedan mejorar o ampliar los alcances de los proyectos vigentes, o propuestas de nuevos proyectos de servicio universal.
	1.3.2 Establecer alianzas colaborativas entre instituciones para dar impulso a las diferentes iniciativas e información que brinda la Sutel.
	1.3.3 Proponer al menos un Plan Anual de Programas y Proyectos de servicio universal que incluyan las propuestas de asequibilidad de los servicios.
	1.3.4 Preparar propuestas de política pública y metas de la SUTEL, para que sean valoradas por el MICITT e incorporadas en el PNDT.
Objetivo estratégico 2. Aplicar una regulación efectiva y eficiente para asegurar el uso eficiente del espectro, incentivar la inversión, la innovación, mejorar la calidad, asequibilidad y disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, fomentando y salvaguardando la competencia y libre concurrencia del mercado.	
2.1 Implementar acciones de seguimiento y monitoreo de los mercados de telecomunicaciones, mediante estudios especializados (estudios de mercado y monitoreo de mercado).	2.1.1 Publicar anualmente el Informe de Estadísticas del sector de telecomunicaciones. Línea 2 (publicación de informe semestral) Línea 3 (sistema SITEL y SIGITEL)
	2.1.2 Publicar dos veces al año la evolución y resultados de los Índices de precios de los servicios de telecomunicaciones
	2.1.3 Elaborar los informes de seguimiento a los mercados declarados en competencia según la periodicidad establecida y requerida a partir del 2025
	2.1.4 Elaborar los informes de revisión de mercados relevantes (no declarados en competencia) según la periodicidad establecida y requerida
	2.1.5 Publicar los resultados del análisis derivado de la aplicación del módulo TIC en la Encuesta Nacional de Hogares, según la frecuencia de aplicación de dicho módulo. Línea 1: disponer de información cada 4 años. Línea 2: Ejecutar tareas preparatorias.
	2.1.6 Dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en materia de competencia mediante estudios de mercado y opiniones sobre la promulgación, modificación o derogación de leyes, reglamentos, acuerdos, circulares y demás actos y resoluciones administrativas, vigentes o en proceso de adopción, así como sobre pliegos de condiciones o carteles de contratación administrativa.

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
2.2 Fomentar la asignación y el uso eficiente del espectro para telecomunicaciones.	2.2.1 Emitir al menos 4 dictámenes técnicos anuales, sobre el uso del espectro radioeléctrico (servicios IMT, radiodifusión sonora, radiodifusión televisiva, banda angosta)
	2.2.2 Uso de la herramienta de consulta y cálculo automático del canon de reserva del espectro (SNGME)
	2.2.2 Emitir los dictámenes técnicos en atención a las solicitudes del MICITT para la asignación del espectro recibidas a octubre de cada año.
	2.2.3 Emitir al menos 1 dictamen técnico anual, para la actualización o mejora del PNAF, considerando el Reglamento de radiocomunicaciones de la UIT y mejores prácticas internacionales (Línea 1).
	2.2.3 Línea 2 Emitir 1 dictamen técnico anual sobre el uso del espectro, lo relacionado con la asignación en concesión.
2.3 Reducir barreras de entrada al mercado.	2.3.1 Ejecutar una estrategia que impulse la reducción de barreras tecnológicas, de acuerdo con las tendencias internacionales y las competencias de la Sutel.
	2.3.2 Desarrollar estudios de mercado e investigaciones especiales de acuerdo con la planificación establecida, priorización y necesidades que permitan el monitoreo y seguimiento de los mercados de telecomunicaciones en el país.
	2.3.3 Revisar y e inscribir en el RNT y difundir las Ofertas de Interconexión por referencia y de Ofertas de Uso Compartido según la programación establecida. Línea 1: Contar con 3 OIR actualizadas al año. Operadores PSM. Línea 2: Tener el 75% de las actualizaciones de la OUC dueños de infraestructura de uso compartido.
2.4 Aplicar los instrumentos de la defensa de competencia a partir del reconocimiento de los distintos enfoques y herramientas	2.4.1 Contar con 17 instrumentos normativos (16 guías y manuales y 1 Reglamento Técnico) para el cumplimiento de la Ley 9736, del 2023 al 2027
	2.4.2 Cumplir en los tiempos establecidos por Ley 9736 en la atención de las etapas de investigación e instrucción del procedimiento especial.

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
	2.4.3. Cumplir en los tiempos establecidos por ley en el control previo de concentraciones en el mercado de telecomunicaciones.
Objetivo estratégico 3. Garantizar la regulación efectiva y la universalidad de los servicios con base en el recurso humano necesario, competente y comprometido, apoyados por el uso de las mejores tecnologías, la gestión por resultados y la calidad regulatoria, para procurar la transformación y eficiencia de la organización.	
3.1 Impulsar el Recurso Humano como un activo estratégico de la SUTEL	<p>3.1.1 Contar con un Plan estratégico de la gestión del recurso humano para el 2025, que incluya al menos: plan de desarrollo profesional, clima organizacional, evaluación del desempeño, planes de sucesión, programa plurianual de capacitación, alienado con la normativa vigente.</p> <p>3.1.2 Ejecutar el Plan Operativo de la gestión de Recursos Humanos del 2023 al 2027. Línea 1. Programa plurianual de capacitación. Línea 2. Plan de Sucesión Línea 3. Estudio de clima y Plan de mejora de clima institucional implementado Línea 4. Evaluación de desempeño</p> <p>3.1.3 Adaptar la estructura ocupacional a nivel de clases a la técnica moderna y normativa vigente (Manual de clases).</p> <p>3.1.4 Ajustar todos los cargos de la Sutel a las nuevas demandas para (nuevas funciones, adaptación de perfiles, competencias técnicas y profesionales bien definidas). Depende de la ejecución de la 3.1.3. (Manual de cargos)</p> <p>3.1.5 Brindar una solución a las necesidades de recurso humano de la DGO y realizar un estudio de cargas de trabajo de la SUTEL, al 2027.</p>
3.2 Promover la modernización de los procesos de la organización incorporando, entre otros, la transformación digital	<p>3.2.1 Contar con el levantamiento de los procesos, procedimientos actualizados y gestión de la Calidad en los procesos seleccionados, del 2023 al 2027. Línea 1: Levantamiento de procesos. Línea 2: Procedimientos actualizados. Línea 3: Gestión de la calidad (documentación).</p> <p>3.2.2 Preparar un diagnóstico de los procesos de la DGO que permita identificar cuáles pueden ser automatizados, del 2024 al 2025.</p> <p>3.2.3 Definir la nueva estructura organizativa que responda a la estandarización de los procesos, 2027. Depende de la ejecución de la meta 3.2.1.</p> <p>3.2.4 Automatizar y/o integrar el 80% de los procesos institucionales digitales al 2029 (Relación con 3.2.1).</p> <p>3.2.5 Aplicar una estrategia de "cero papeles" en el 2025.</p>

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
3.3 Mantener un posicionamiento adecuado en temas de Ciberseguridad	<p>3.3.1 Definir una política de ciberseguridad y brindar información al personal</p> <p>3.3.2 Desarrollar y mejorar controles de Ciberseguridad con el fin de garantizar la integridad de la información que la entidad administra</p>
3.4 Fomentar el fortalecimiento institucional	<p>3.4.1. Mejorar el desempeño Financiero. Línea 1: Modelo de distribución de costos. Línea 2: Plan de acción para el control y seguimiento del gasto. Línea 3: Determinar oportunidades de mejora para la reducción de gastos administrativos</p>
3.4 Fomentar el fortalecimiento institucional	<p>3.4.2 Promover la implementación de trabajo en equipo para la atención de temas relevantes para el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>3.4.3. Contar con un plan y proceso integral para la planeación estratégica y operativa, considerando la mejora continua.</p> <p>3.4.4 Contar con herramientas para el análisis expost de decisiones de la SUTEL en sus facultades de autoridad de competencia</p>
3.5 Fomentar la comunicación interna y externa sobre los resultados de gestión y el cumplimiento del PEI	<p>3.5.1 Preparar una propuesta de comunicación interna, del 2023 al 2027.</p> <p>3.5.2 Disponer de información accesible para el público interno con el avance y cumplimiento de metas del Plan Estratégico de la Sutel, 2023-2027.</p> <p>3.5.3 Establecer e implementar mecanismos de comunicación para la divulgación de logros institucionales con interés público, del 2023-2027.</p> <p>3.5.4 Aplicar estrategias de comunicación para dar a conocer los proyectos de FONATEL en ejecución y sus resultados, anualmente.</p>
3.6 Fomentar la comunicación interna y externa sobre los resultados de gestión y el cumplimiento del PEI	<p>3.6.1 Contar con una política que permita promover en forma progresiva y sistemática una mejor gestión por resultados. Línea 2: Revisar y actualizar los procesos y procedimientos de Planificación, ajustados a la política de gestión por resultados. Depende de la línea 1.</p> <p>3.6.2 Ajustar la metodología de administración de proyectos bajo el enfoque de gestión por resultados y su proceso de implementación. Depende de la línea 1.</p>

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia
	3.6.3 Contar con un instrumento de evaluación sobre la percepción por parte de los (usuarios, operadores e instituciones relacionadas) en cuanto a la calidad de los servicios brindados por la SUTEL.
	3.6.4 Implementación del sistema de Digesto de normas y jurisprudencia (POI).
3.7 Implementación paulatina de mejoras en procesos y herramientas de calidad regulatoria	3.7.1 Efectuar un proceso de consultas que utilice las mejores prácticas para identificación del problema y posibles soluciones, según recomendaciones de la OCDE.
	3.7.2 Realizar análisis de impacto regulatorio, al menos 1 al año, en los proyectos de mayor trascendencia y alta complejidad. A partir del 2026.
	3.7.3 Implementación del Análisis de impacto regulatorio ¹⁰

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.1.2 Programación operativa

Los ejecutores del PEI cuentan con una programación operativa plurianual del 2023 al 2027, detallando las actividades de cada año, el porcentaje de avance por año y acumulado. Esta información permitió determinar el avance de cumplimiento correspondiente al 2025. Se muestra la imagen con parte del formulario utilizado para la programación de cada dependencia.

Imagen 2. Extracto del Formulario con información de la programación del Plan de Acción por dependencia

OBJ ESPECÍFICO	META ESPECÍFICA	¿CUÁNDO SE VA A HACER? [AÑO]			
		¿Qué se va a hacer	Avance programado por año	Avance acumulado por año	¿cuántos y cuáles recursos? (presupuesto)

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Las dependencias brindaron la información sobre el avance ejecutado, utilizando el siguiente formulario:

¹⁰ Incluida con el acuerdo 010-054-2025 del 25 de setiembre de 2025

Imagen 3.
Determinación de avance de los indicadores operativos

APROBADO EN PEI 2023-2027				PLANEADO			EJECUTADO POR AÑO		
Estrategias para cumplir con objetivos	Metas de la estrategia	Nombre del indicador	Indicador	Meta específica	Actividades	Avance planeado	Resultado del indicador	Doc de verificación	Justificación del avance

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Esta información fue incorporada en la base de datos para que en conjunto con los otros elementos que se valoran permita establecer el avance del PEI, conforme lo programado para el 2025. Los resultados obtenidos se analizan en el siguiente apartado.

2.1.3 Cambios en proyectos POI

El Consejo de la Sutel aprobó la modificación al proyecto “MP022020. Hoja de ruta estratégica para el fortalecimiento de las Autoridades de Competencia en el marco del proceso de ingreso a la OCDE” con el acuerdo 012-050-2025 del 10 de setiembre de 2025; posteriormente la JD de la Aresep lo aprobó con el acuerdo 06-88-2025 del 5 de noviembre de 2025.

La gestión de cambio se tramitó en dos de las tres metas trazadas para el 2025:

- 1) La construcción de la base de datos sobre los mercados, en lo que se refiere a la automatización de los indicadores.
- 2) La formación de capacidades, desplazando la meta para el 2026 debido a que el proceso realizado en el SICOP fue declarado desierto.

El monto total del proyecto no varía; el alcance tampoco. Ambas metas se desplazan para el 2026, fecha de finalización del proyecto.

El monto asignado inicialmente al POI 2025 era de ¢749.685.992,00, de los cuales, se disminuyen en ¢23.178.733,00 por las metas modificadas del proyecto; resultando en un nuevo total de ¢726.507.259,00. Estos recursos forman parte del superávit 2025 generado por el proyecto y se trasladaron al 2026, incorporados en el Presupuesto Inicial 2026 como parte integral del proyecto MP022020.

2.2 Resultados por Objetivos Estratégicos

De acuerdo con la Metodología de Evaluación del PEI, deben analizarse tres componentes para determinar el resultado anual: los proyectos estratégicos asociados al objetivo, los indicadores operativos y la ejecución presupuestaria del PEI.

En el apartado anterior se explicó que cada objetivo tiene el mismo peso relativo de un 33,33%, en el total del PEI para el 2025.

De acuerdo con la metodología, existen tres componentes en cada uno de los objetivos estratégicos que deben ser evaluados:

Tabla 5. Escalas de cumplimiento de los objetivos estratégicos

Variable / Factor Evaluado	Absoluto	Relativo
	Planeado	Planeado
Proyectos Estratégicos	30%	10%
<i>Avance Físico</i>	15%	5%
<i>Avance financiero</i>	15%	5%
Ejecución actividades operativas	40%	13,33%
Ejecución presupuestaria PEI	30%	10%
Total, Objetivo	100%	33%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

- **Componente 1 - Proyectos del POI:** representan el 30% de la calificación absoluta y un 10% del porcentaje relativo del objetivo; estos proyectos se evalúan de acuerdo con lo reportado en la Evaluación de proyectos POI 2025, en dos variables: la ejecución física con un 15% sobre el valor absoluto y la ejecución presupuestaria, con otro 15%.

Si un objetivo estratégico carece de proyectos, el porcentaje correspondiente se asigna a los otros dos componentes de la fórmula en partes iguales; por otra parte, si los proyectos POI relacionados al objetivo estratégico no tienen un componente financiero el porcentaje total será medido con el avance físico de las metas.

- **Componente 2 - Indicadores operativos:** equivalen a un 40% del valor absoluto y un 13,33% del valor relativo. Estas actividades se miden mediante la obtención de productos específicos para cada una de las metas operativas trazadas en la planeación (operacionalización).
- **Componente 3 - Ejecución presupuestaria del PEI:** se basa en la Liquidación presupuestaria 2025 y tiene un porcentaje absoluto de 30% y uno relativo del 10%.

Al aplicar la metodología, el resultado general para el 2025 es de 90.54% de cumplimiento sobre las metas trazadas. La metodología empleada establece rangos de aceptación, los valores entre 90-100% se consideran que están siendo “efectivos”, es el mejor rango de resultados. A continuación, se describe cada uno de los resultados por objetivo.

Tabla 6. Avance de la evaluación del cumplimiento general 2025

Objetivo estratégico	Proyectos estratégicos	CMI	Ejecución presupuestaria	Total
1- Usuarios	8.30%	13.33%	8.12%	29.75%
2- Competencia	9.58%	12.89%	8.70%	31.20%
3- Calidad regulatoria	0.00%	15.44%	14.17%	29.61%
Total 2025	17.88%	41.66%	30.99%	90.54%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.2.1 Resultados 2025 vs resultados históricos

La evaluación del PEI para el periodo 2024, tuvo un desempeño total de 87.38% y fue aprobado por el Consejo de la Sutel mediante el acuerdo 007-020-2025 del 28 de abril de 2025 y por la Junta Directiva de la Aresep con el acuerdo 06-42-2025 del 2 de junio y ratificada el 11 de junio de 2025.

En el cuadro 1, se muestra una comparativa entre el desempeño 2025-2024 del resultado total por objetivo estratégico; existe una diferencia de 3.19% entre el desempeño 2025 y el 2024; es decir, la calificación obtenida mejoró de un año al otro.

**Cuadro 1. Desempeño total 2025 vs 2024
Ejecución del PEI 2023-2027**

Objetivo estratégico	Desempeño total			
	PLANEADO	2025	2024	DIFERENCIA
1- Usuarios	33.33%	29.75%	31.26%	-1.51%
2- Competencia	33.33%	31.20%	32.96%	-1.7%
3- Calidad regulatoria	33.33%	29.61%	23.15%	6.46%
Total	100.00%	90.54%	87.38%	3.19%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

En el cuadro anterior se observa que la principal mejora se muestra en el objetivo estratégico OE 03 Calidad Regulatoria, logrando una mejora en el resultado de 6,46%, cabe mencionar que este objetivo fue replanteado y su resultado corresponde a un resultado de 89 puntos respecto al 33,33% que es el máximo posible de obtener.

Caso contrario se presenta con los objetivos estratégicos OE 01 Usuarios y OE 02 Competencia, ya que ambos resultados reducen su calificación respecto al período anterior. La menor reducción se presenta en el objetivo OE 02 Competencia y es de un -1,51%; sin embargo, logró un resultado de 89 puntos, en relación con el máximo posible que es de 33,33%.

- **Resultados por componente de evaluación**

En el desarrollo de este informe, se detallan para cada uno de los componentes estratégicos, las justificaciones relacionadas. A continuación, se brindará información sobre los resultados de los componentes evaluados.

- Componente 1 - Proyectos del POI

En el caso del componente 1, relacionado con la ejecución de los proyectos POI, las principales afectaciones se refieren a:

- 1) El desarrollo del proyecto FP022018, relacionado con el SIMEF de la Administración del Fonatel, el cual requiere una gestión de cambio.
- 2) La evaluación sobre el original planeado del proyecto MP022020, relacionado con la OCDE; el cual tuvo una modificación en setiembre de 2025.

Todos los detalles sobre ambos proyectos se explican en el apartado 2.3 de este informe.

**Cuadro 2. Desempeño por proyectos estratégicos (POI) 2025 vs 2024
Ejecución del PEI 2023-2027**

Objetivo estratégico	Proyectos estratégicos			
	PLANEADO	2025	2024	DIFERENCIA
1- Usuarios	10.00%	8.30%	9.67%	-1.37%
2- Competencia	10.00%	9.58%	9.85%	-0.27%
3- Calidad regulatoria	NA	0.00%	0.00%	0.00%
Total	20.00%	17.88%	19.52%	-1.64%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

- Componente 2 – Indicadores operativos

Se relaciona con el cuadro de mando integral y la medición de los indicadores operativos. Se observa un aumento de 6.17% con respecto a los resultados del 2024, esto principalmente por la reprogramación realizada al objetivo 3, que permitió la mejora sobre el desempeño.

**Cuadro 3. Desempeño por indicadores estratégicos 2025 vs 2024
Ejecución del PEI 2023-2027**

Objetivo estratégico	CMI			
	PLANEADO	2025	2024	DIFERENCIA
1- Usuarios	13.33%	13.33%	12.58%	0.75%
2- Competencia	13.33%	12.91%	13.33%	-0.42%
3- Calidad regulatoria	18.33%	15.44%	9.60%	5.84%
Total	45.00%	41.68%	35.51%	6.17%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

- Componente 3 – Ejecución presupuestaria del PEI

En el componente de la ejecución presupuestaria, se presenta una diferencia de -1.36% respecto al 2024; la principal afectación se debe a factores externos de tipo de cambio y a la ejecución de contratos por demanda, que implican diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.

**Cuadro 4. Desempeño de la ejecución presupuestaria 2025 vs 2024
Ejecución del PEI 2023-2027**

Objetivo estratégico	Ejecución presupuestaria			
	PLANEADO	2025	2024	DIFERENCIA
1- Usuarios	10.00%	8.12%	9.01%	-0.89%
2- Competencia	10.00%	8.70%	9.78%	-1.08%
3- Calidad regulatoria	15.00%	14.17%	13.55%	0.62%
Total	35.00%	30.99%	32.35%	-1.36%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.2.2 Metas de la estrategia sin actividades en el 2025

Durante el periodo de evaluación 2025, 24 metas del componente de operacionalización no tienen actividades programadas, y, por tanto, no forman parte del análisis. En el Apéndice A se incluye un listado de las metas con inicio programado diferente al 2025.

2.2.3 Resultados 2025 para el Objetivo Estratégico 1

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

El resultado total de este objetivo es del 89.25% para la evaluación 2025, su aporte al coeficiente relativo del total es de un 29.75%. Este objetivo forma parte de las estrategias trazadas para promover el acceso universal y fomentar los derechos de los usuarios.

El mejor resultado se logra en el componente 2. Indicadores operativos que corresponde al 100%. En la tabla siguiente, se detallan los resultados por componente, para el objetivo 1:

**Tabla 7. Resultados para el objetivo 1,
de acuerdo con los componentes estratégicos**

Variable / Factor Evaluado	Resultado del objetivo		Resultado respecto al total	
	Planeado	Alcanzado	Planeado	Alcanzado
Proyectos Estratégicos	30%	24.90%	10%	8.30%
<i>Avance Físico</i>	30%	24.90%	10%	8.30%
<i>Avance financiero</i>	NA	0.00%	NA	0.00%
Ejecución indicadores operativos	40%	40.00%	13,33%	13.33%
Ejecución presupuestaria PEI	30%	24.35%	10%	8.12%
Total, Objetivo 1	100%	89.25%	33%	29.75%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.2.3.1 Evaluación de los Proyectos del POI 2025

En todos los objetivos, la información para determinar el avance físico y presupuestario de los proyectos POI 2025, se obtiene del “Informe sobre la ejecución de proyectos del Plan Operativo Institucional (POI) al 31 de diciembre de 2025”, documento aprobado por los acuerdos: 014-004-2026 del 22 de enero de 2026, del Consejo de la Sutel y el acuerdo 07-17-2026 del 25 de febrero de 2026 de la Junta Directiva de la Aresep. Basados en ese informe, existe un proyecto que se relaciona con el objetivo estratégico 1:

**Tabla 8. Evaluación de proyectos POI 2025
Objetivo estratégico 1**

COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2025						ÁREA RESPONSABLE
		Planeado	III T	IV tri	monto planeado	Reservado	pagado	
FP02 2018	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	Pliego de condiciones del nuevo concurso	60%	83%	-	-	-	DGF

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

De acuerdo con la valoración obtenida de la Metodología de Evaluación del PEI, el resultado es de 24,90% para el avance de las metas físicas; este objetivo no tenía recursos presupuestarios asociados; en cuanto al peso relativo de este componente sobre el total del objetivo se alcanzó un 8,3% de 10%; lo que se considera como un avance efectivo por los niveles de tolerancia definidos en la metodología.

De acuerdo con el cronograma de entregables de proyecto de la Dirección General del Fonatel (DGF), para el 2025 se debía completar la elaboración del “pliego de condiciones del nuevo concurso”; para lo cual, la dirección debió generar los estudios y términos de referencia que permitan una nueva contratación; además de realizar la coordinación necesaria tanto con Tecnologías de Información como con la Proveeduría para la publicación del nuevo cartel en 2026.

Según lo reportado por la DGF, existe un 83% de avance sobre el pliego de condiciones, es decir, la actividad tiene una demora según el último cronograma aprobado para el proyecto¹¹.

¹¹ Aprobada por el Consejo con el acuerdo 031-040-2024 del 5 de setiembre de 2024 y por la Junta Directiva de la Aresep con acuerdo 05-84-2024 del 2 de octubre de 2024.

2.2.3.2 Evaluación de los Indicadores operativos

El segundo componente evaluado son los indicadores operativos, que corresponden a las metas trazadas en la operación y que responden a actividades específicas de las direcciones generales y las unidades administrativas.

Estas actividades tienen un avance absoluto de 40% de un total de 40% y un avance relativo de 13.33%; lo que se considera como un avance efectivo por los niveles de tolerancia definidos en la metodología.

2.2.3.3 Evaluación de la ejecución presupuestaria

El último componente de la evaluación del objetivo 1, es la evaluación presupuestaria cuya base "Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre de 2025", documento utilizado en la valoración de todos los objetivos, el cual fue aprobado por el Consejo de la Sutel con el acuerdo 013-005-2026 del 29 de enero de 2026.

En cuanto a la ejecución presupuestaria del PEI se obtuvo un 24,35% del 30% posible en términos absolutos y un 8.12% de 10% en términos relativos.

2.2.4 Resultados 2025 del Objetivo Estratégico 2

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

El resultado total de este objetivo es de 93.60% para la evaluación 2025, su aporte al coeficiente relativo del total es de un 31.20%. Este objetivo está relacionado con competencia y el acceso al mercado.

El mejor resultado se logra en el componente 2. Indicadores operativos que corresponde al 96%. En la tabla siguiente, se detallan los resultados por componente, para el objetivo 2:

Tabla 9. Resultados para el objetivo 2 de acuerdo con los componentes estratégicos

Variable / Factor Evaluado	Resultado del objetivo		Resultado respecto al total	
	Planeado	Alcanzado	Planeado	Alcanzado
Proyectos Estratégicos	30%	28.75%	10%	9.58%
<i>Avance Físico</i>	15%	15.00%	5%	5.00%
<i>Avance financiero</i>	15%	13.75%	5%	4.58%
Ejecución indicadores operativos	40%	38.75%	13,33%	12.91%
Ejecución presupuestaria PEI	30%	26.10%	10%	8.70%
Total, Objetivo 2	100%	93.60%	33%	31.20%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.2.4.1 Evaluación de los Proyectos del POI 2025

La información para determinar el avance físico y presupuestario de los proyectos POI 2025, se obtiene del “Informe sobre la ejecución de proyectos del Plan Operativo Institucional (POI) al 31 de diciembre de 2025”. Con base en ese informe, existen tres proyectos que se relacionan con el objetivo estratégico 2:

**Tabla 10. Evaluación de proyectos POI 2025
Objetivo estratégico 2**

COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2025			Ejecución presupuestaria			ÁREA RESPONSABLE
		Planeado	III T	IV tri	Monto planeado	Modificado	Pagado	
MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	Revisión de la estructura y documentación del sistema	70%	100%	132 232 500,00	132 232 500,00	126 079 000,00	DGM
MP02 2020	Plan de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia en el marco del proceso de ingreso a la OCDE	1) Construcción de BD de mercados 2) formación de capacidades 3) estudio sobre barreras de salida	57%	66%	61 201 084,00	38 022 351,00	32 353 535,00	DGCOM
EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro	Operación del SNGME	75%	100%	556 252 408,00	556 252 408,00	528 370 369,00	ESPECTRO
TOTAL			67%	89%	749 685 992,00	726 507 259,00	686 802 904,00	

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

De acuerdo con la valoración obtenida de la Metodología de Evaluación del PEI, el promedio de los avances de los proyectos es de 15% para el avance de las metas físicas y un 13,75% para el financiero; para un total de 28,75% de avance 2025 de 30% posible. En cuanto al peso relativo de este componente sobre el total del objetivo se alcanzó un 9,58% de 10%.

Al 31 de diciembre de 2025, estaban ejecutadas en promedio el 89% de las metas formuladas inicialmente para este objetivo; mientras que si se evalúa con la modificación aprobada el avance es del 100% para el objetivo 2.

La primera modificación al POI 2025 varió los elementos esenciales del proyecto “MP022020. Hoja de ruta estratégica para el fortalecimiento de las Autoridades de Competencia en el marco del proceso de ingreso a la OCDE” y fue aprobada con el acuerdo del Consejo 012-050-2025 del 10 de setiembre de 2025 y con el acuerdo de la JD de la Aresep 06-88-2025 del 5 de noviembre de 2025.

La modificación varió el monto total de los proyectos a $\text{¢}726.507.259,00$; es decir, $\text{¢}23.178.733,00$ menos que se trasladaron al mismo proyecto en el presupuesto ordinario 2026. Si la evaluación se realiza sobre este total, la ejecución del presupuesto es del 95%.

El presupuesto inicial del objetivo 2 fue de $\text{¢}749.685.992,00$; de los cuales se pagaron $\text{¢}686.802.904,00$ (92%). Existe un 8% de los recursos ($\text{¢}62.883.088,00$) remanentes que corresponden a:

- 1) la modificación al POI de proyecto MP022020 ($\text{¢}23.178.733,00$) y
- 2) la diferencia entre la ejecución de los pagos (al tipo de cambio en ventanilla) con el tipo de cambio inicialmente programado ($\text{¢}39.704.355,00$).

2.2.4.2 Evaluación de Indicadores operativos

El segundo componente evaluado son los indicadores operativos, que corresponden a las metas trazadas en la operación y que responden a actividades específicas de las direcciones generales y las unidades administrativas.

Estas actividades tienen un avance absoluto de 38.75% y un avance relativo de 12.91%; en los productos programados en el 2025; lo que se considera como un avance efectivo por los niveles de tolerancia definidos en la metodología.

2.2.4.3 Evaluación Presupuestaria

El último componente de la evaluación del objetivo 2, es la evaluación presupuestaria cuya base "*Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre de 2025*". En cuanto a la ejecución presupuestaria del PEI se obtuvo un 26,10% del 30% posible en términos absolutos y un 8,70% de 10% en términos relativos.

2.2.5 Resultados 2025 del Objetivo Estratégico 3

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

El resultado total de este objetivo es de 88.82% para la evaluación 2025, su aporte al coeficiente relativo del total es de un 29.60%. Este objetivo está relacionado con la mejora en las condiciones institucionales para conseguir la eficiencia de la organización.

Como se mencionó anteriormente, cuando un objetivo no tiene proyectos POI asociados el porcentaje correspondiente se asigna a los otros dos componentes en partes iguales.

Este objetivo no tiene proyectos POI asociados, el porcentaje de los proyectos POI es de un 30% y considerando lo indicado se asigna un 15% adicional a los otros elementos de valoración. Por lo anterior, el porcentaje por la ejecución de las actividades operativas que es del 40% se incrementa a 55%, igual situación se presenta en la ejecución presupuestaria que pasa de un 30% a un 45%.

En la siguiente tabla, se detallan para el objetivo 3 los resultados por componente:

Tabla 11. Resultados para el objetivo 3 de acuerdo con los componentes estratégicos

Variable / Factor Evaluado	Resultado del objetivo		Resultado respecto al total	
	Planeado	Alcanzado	Planeado	Alcanzado
Proyectos Estratégicos	NA	NA	NA	NA
Ejecución indicadores operativos	55%	46.32%	18,33%	15.44%
Ejecución presupuestaria PEI	45%	42.50%	15%	14.17%
Total, Objetivo 3	100%	88.82%	33,33%	29.60%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.2.5.1 Evaluación de los Proyectos del POI 2025

Este objetivo no tenía proyectos programados para el 2025, y por ello, el coeficiente de este componente (30%) se divide entre los otros dos de forma proporcional (15%, cada uno).

2.2.5.2 Evaluación de Indicadores operativos

Los indicadores operativos corresponden a las metas trazadas en la operación y que responden a actividades específicas de las direcciones generales y las unidades administrativas.

Estas actividades tienen un avance absoluto de 46.32% y un avance relativo de 15.44%; el desempeño más bajo en la evaluación y que se encuentra estrechamente relacionada con las limitaciones de recurso humano en la DGO para el desarrollo de las diversas actividades.

Como parte de las recomendaciones del informe de Evaluación del PEI 2024, la Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno (PPCI) realizó la revisión de las actividades programadas en el objetivo 3 del PEI y cuya calificación resultó “no efectiva” y presentó al Consejo el informe 11800-SUTEL-DGO-2025 del 12 de diciembre de 2025; en donde establece un plan de acción y la reprogramación de las actividades, de acuerdo con las cargas y las posibilidades de las unidades encargadas.

El Consejo de la Sutel aprobó la reprogramación con el acuerdo 033-072-2025 del 18 de diciembre de 2025 y lo envió a la Junta Directiva de la Aresop para su conocimiento. Posteriormente, mediante el oficio OF-0049-DGGC-2026 del 20 de febrero de 2026, la Dirección de Gobierno Corporativo emitió un criterio técnico sobre el plan:

“Del análisis efectuado se concluye que la Superintendencia de Telecomunicaciones valoró las recomendaciones contenidas en el Informe IN-0009-DGGC-2025 y presentó el Plan de Acción solicitado.

En consecuencia, desde la perspectiva formal y procedimental, se tiene por cumplida la recomendación emitida por esta Dirección relativa a la presentación de un plan de acción para mejorar el cumplimiento del Objetivo Estratégico 3 del PEI SUTEL 2023-2027.”

La evaluación de los indicadores operativos 2025 del PEI, se realiza con base en la reprogramación del objetivo 3.

2.2.5.3 Evaluación Presupuestaria

El último componente de la evaluación del objetivo 3, es la evaluación presupuestaria cuya base “Informe de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre de 2025”. En cuanto a la ejecución presupuestaria del PEI se obtuvo un 42,5% del 45% posible en términos absolutos y un 14,17% de 15% en términos relativos.

2.3 Desviaciones detectadas

2.3.1 Desviaciones Objetivo Estratégico 1

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

2.3.1.1 Evaluación de los Proyectos del POI

**Tabla 12. Desviaciones en la ejecución de proyectos POI
Objetivo Estratégico 1**

COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2025					ÁREA RESPONSABLE
		Planeado	IV tri	monto planeado	Reservado	pagado	
FP02 2018	Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto a programas y proyectos en desarrollo con cargo a FONATEL	Pliego de condiciones del nuevo concurso	83%	-	-	-	DGF

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Según la escala de medición de la Metodología de evaluación del PEI, el resultado de 83% obtenido por el SIMEF es “parcialmente efectivo”.

De acuerdo con lo reportado en el informe de Evaluación del POI 2025, la DGF está preparando el documento para el estudio de mercado, para que se concluyan los términos de la contratación y realizar el proceso respectivo.

El proyecto presenta una demora y debe realizarse una nueva gestión de cambio, esta situación debe ser abordada en busca de mitigar las situaciones señaladas. La unidad de PPCI ha hecho diversas advertencias en los informes presentados al Consejo y a la Junta Directiva de la Aresep y dicho órgano se ha referido en otras oportunidades a la cantidad de modificaciones vs el avance del proyecto.

Si bien la DGF ha ejecutado medidas correctivas sobre las desviaciones y no está bajo su completo control el abordaje total de las diferentes acciones por ejecutar, según la información reportada, es probable que una vez más el proyecto sufra un retraso en el cronograma.

La demora en los tiempos de desarrollo más los entregables ya recibidos implican la revisión del pliego de condiciones para determinar la mejor solución informática al SIMEF. Hasta entonces, el sistema continuará funcionando manualmente por parte de los profesionales encargados.

2.3.1.2 Evaluación de Indicadores Operativos

Las estrategias asociadas al objetivo estratégico 1 se interrelacionan con metas específicas para cada una de las dependencias de la Sutel, las cuales a través de acciones puntuales obtienen los resultados de las mediciones de los indicadores operativos definidos.

En la tabla siguiente se observa el resultado del indicador (puntaje obtenido) para cada meta de la estrategia; no hay metas reportadas como “parcialmente efectivas” o “no efectivas”.

En el caso de la meta 1.2.2 relacionada a la campaña en medios de la Dirección General de Calidad; un atraso en la contratación de servicios de homologación más la improbación del canon de regulación 2026, hicieron que la actividad se aplazara.

Tabla 13. Resultados de la evaluación de los indicadores operativos, para el objetivo estratégico 1

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
1.1 Informar sobre los resultados de la evaluación de la calidad del servicio (calidad percibida mediante encuestas, calidad experimentada mediante aplicaciones colaborativas y calidad objetiva mediante sistemas de medición)	1.1.1 Aplicación anual de encuestas de percepción de la calidad de los servicios de telecomunicaciones de los principales operadores y proveedores del país.	100	DGF
	1.1.1. Aplicación anual de encuestas de percepción de la calidad de los servicios de	100	DGC

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
	telecomunicaciones de los principales operadores y proveedores del país.		
	1.1.2. Publicar anualmente los resultados de la evaluación de la calidad de servicios desde las diferentes perspectivas (QoS-QoE-QoP), para promover la mejora continua de la calidad. Línea 1: Resultados de las encuestas de percepción de la validez	100	DGC
	1.1.2. Publicar anualmente los resultados de la evaluación de la calidad de servicios desde las diferentes perspectivas (QoS-QoE-QoP), para promover la mejora continua de la calidad. Línea 2: Publicación de informes de servicios móviles.	100	DGC
	1.1.3. Publicar en el informe anual de indicadores del sector o informes periódicos, los resultados principales de las evaluaciones de calidad según la disponibilidad de la información	100	DGM / DGC/Fonatel
1.2 Empoderar a los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones a través del empleo de técnicas y herramientas innovadoras que permitan, que permitan tomar decisiones fundamentadas en las condiciones del mercado	1.2.1 Verificar anualmente que los equipos terminales puedan ser identificados de forma única en las redes para la provisión de servicios de calidad. Línea 1: atención de solicitudes de homologación	100	DGC
	1.2.1 Verificar anualmente que los equipos terminales puedan ser identificados de forma única en las redes para la provisión de servicios de calidad. Línea 2: Cumplimiento de los operadores - homologación	100	DGC
	1.2.2. Realizar al menos una campaña institucional anual de información para el empoderamiento del usuario (derechos, competencia, tarifas, otros).	NA	DGC
	1.2.3 Incrementar en un 3% la base de atención anual de reclamaciones. Línea 2: Fortalecer los mecanismos de resolución alterna de reclamaciones, que	100	DGC

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
	facilite el acceso a dicho mecanismo por parte de los usuarios		
	1.2.3 Incrementar en un 3% la base de atención anual de reclamaciones. Línea 1: mayor atención de reclamaciones	100	DGC
	1.2.4 Desarrollar mejoras en Mi Comparador para mejorar la información sobre la oferta comercial de los servicios de telecomunicaciones Línea 1: Mostrar planes y ofertas al menos 80% de los operadores	100	DGM
	1.2.4 Desarrollar mejoras en Mi Comparador para mejorar la información sobre la oferta comercial de los servicios de telecomunicaciones Línea 2: Ejecutar una actividad para la difusión de la herramienta, a usuarios potenciales	100	DGM
	1.2.4 Desarrollar mejoras en Mi Comparador para mejorar la información sobre la oferta comercial de los servicios de telecomunicaciones Línea 3: Incremento anual de los usuarios que utilizan la herramienta	100	DGM
	1.2.5 Ejecutar al menos una actividad anual de difusión de la herramienta del GIS, funcionalidades y mejoras implementadas, a partir del 2024.	100	DGM
1.3. Incidir con propuestas técnicas en la definición de las metas de política pública para el sector de telecomunicaciones del país y promover asequibilidad del servicio (acceso y servicio universal).	1.3.1 Proponer al menos una vez al año ajustes a proyectos en ejecución del fondo que puedan mejorar o ampliar los alcances de los proyectos vigentes, o propuestas de nuevos proyectos de servicio universal.	100	DGF
	1.3.3 Proponer al menos un Plan Anual de Programas y Proyectos de servicio universal que incluyan las propuestas de asequibilidad de los servicios.	100	DGF
	1.3.4 Preparar propuestas de política pública y metas de la SUTEL, para que sean valoradas por el MICITT e incorporadas en el PNDD.	NA	DGF

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

En resumen, de las 17 acciones establecidas para el cumplimiento de este objetivo en el 2025, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14. Rangos de aceptación de los indicadores en la medición del cumplimiento del OE1

Nivel de tolerancia	Rango	Cantidad	%
Efectivo	Mayor o igual a 90% y hasta 100%	17	100%
Parcialmente efectivo	Entre 90% y 70%	0	0
No efectivo	Menor a 70%	0	0
TOTAL		17	100%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

2.3.1.3 Evaluación Presupuestaria

La evaluación presupuestaria se obtiene al comparar la ejecución de los recursos presupuestarios asignados en el presupuesto planeado del 2025 a las actividades incluidas en la operacionalización del PEI, con la ejecución al concluir el período. La diferencia entre ambos montos significa que no se ejecutaron la totalidad de los recursos, esta información se observa en la tabla siguiente. La ejecución presupuestaria del objetivo estratégico 1 corresponde a un 8,12% de 10%.

Algunas actividades no tienen recursos presupuestarios asignados y se ha identificado que los recursos que se asignan corresponden a la ejecución de remuneraciones programadas para el período.

De acuerdo con la metodología, la calificación obtenida que está en el rango entre 70-90%, corresponden a la categoría “*parcialmente efectivo*”, la cual se designa con el color amarillo.

De la valoración, se obtiene que uno de los tres costos (estrategia 1.3) está asociado a la ejecución de las remuneraciones, por lo que no se requiere medidas correctivas en esta línea; más adelante se detalla el análisis para cada una de las líneas.

Tabla 15. Desviaciones en la ejecución de la evaluación presupuestaria Objetivo Estratégico 1

Estrategias para cumplir los objetivos	Metas de la estrategia	Puntaje Obtenido
1.1 Informar sobre los resultados de la evaluación de la calidad del servicio (calidad percibida mediante encuestas, calidad experimentada mediante	1.1.1 Aplicación anual de encuestas de percepción de la calidad de los servicios de telecomunicaciones de los principales operadores y proveedores del país Línea 1 Fonatel Línea 2 Calidad	88.00

Estrategias para cumplir los objetivos	Metas de la estrategia	Puntaje Obtenido
aplicaciones colaborativas y calidad objetiva mediante sistemas de medición)	1.1.2 Publicar anualmente los resultados de la evaluación de la calidad de servicios desde las diferentes perspectivas (QoS-QoE-QoP), para promover la mejora continua de la calidad Línea 1: Calidad Línea 2: Publicación informes de servicios móviles.	96.00
	1.1.3 Publicar en el informe anual de indicadores del sector, los resultados principales de las evaluaciones de calidad, acceso y servicio universal, según la disponibilidad de la información	96.00
	Costo de Remuneraciones 1.1	94.00
1.2 Empoderar a los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones a través del empleo de técnicas y herramientas innovadoras, que permitan tomar decisiones fundamentadas en las condiciones del mercado	1.2.1 Verificar anualmente que los equipos de terminales puedan ser identificados de forma única en las redes para la provisión de servicios de calidad. Línea 1: atención solicitudes de homologación Línea 2: cumplimiento de los operadores- Homologación	97.00
	1.2.4 Desarrollar mejoras en Mi Comparador para mejorar la información sobre la oferta comercial de los servicios de telecomunicaciones Línea 1 Mostrar planes y ofertas de al menos 80% de los operadores Línea 2 Ejecutar una actividad para la difusión de la herramienta, a usuarios potenciales Línea 3 incremento anual de los usuarios que utilizan la herramienta	23%
	Costo de Remuneraciones 1.2	94.00
1.3. Incidir con propuestas técnicas en la definición de las metas de política pública para el sector de telecomunicaciones del país y promover la asequibilidad del servicio (acceso y servicio universal)	Costo de Remuneraciones 1.3	84.00

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Análisis de metas de la estrategia con un nivel no efectivo

En el caso de la línea 1.1.1 corresponde a la aplicación de las encuestas de percepción de la calidad; las cuales se ejecutaron al 100% pero se adjudicaron por un monto menor al programado. No corresponden medidas adicionales debido a que el servicio se ejecutó en su totalidad y los ¢3.766.450,00 restantes, forman parte de la estimación del superávit que se realizó en 2025, debido a la improbación del Canon de Regulación 2026.

Por otra parte, la línea 1.2.4 relacionada con la herramienta “Mi Comparador” tuvo un gasto de ₡1.388.191,00 que corresponden al pago por horas de 2025.

La licitación “2021LA-000010-0014900001 Contratación de servicios para el soporte y mantenimientos del sistema comparación de precios tarifas y tipos de servicios (Mi comparador)” el presupuesto asignado corresponde al máximo disponible para el pago ya que corresponde a horas por demanda de mantenimiento; durante el 2025, se realizaron todos los mantenimientos necesarios y no se identifican medidas adicionales al ser un servicio por demanda.

2.3.2 Desviaciones Objetivo Estratégico 2

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

2.3.2.1 Evaluación de los Proyectos del POI

El objetivo 2, tiene tres proyectos asociados a la estrategia, uno de los cuales tiene un cumplimiento considerado “parcialmente efectivo” por la metodología.

**Tabla 16. Desviaciones en la ejecución de proyectos POI
Objetivo Estratégico 2**

COD.	NOMBRE PROYECTO	Cumplimiento sobre metas físicas al 31 de diciembre de 2025			Ejecución presupuestaria			ÁREA RESPONSABLE
		Planeado	III T	IV tri	Monto planeado	Modificado	Pagado	
MP01 2024	Implementación del proceso de revisión de la contabilidad regulatoria	Revisión de la estructura y documentación del sistema	70%	100%	132 232 500,00	132 232 500,00	126 079 000,00	DGM
MP02 2020	Plan de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia en el marco del proceso de ingreso a la OCDE	1) Construcción de BD de mercados 2) formación de capacidades 3) estudio sobre barreras de salida	57%	66%	61 201 084,00	38 022 351,00	32 353 535,00	DGCOM
EP02 2020	Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo del Espectro	Operación del SNGME	75%	100%	556 252 408,00	556 252 408,00	528 370 369,00	ESPECTRO
TOTAL			67%	89%	749 685 992,00	726 507 259,00	686 802 904,00	

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

La desviación reportada en el proyecto MP022020 se debe a la valoración respecto a lo original planeado a pesar de la aprobación de la modificación al POI.

El Consejo de la Sutel aprobó la modificación al proyecto “MP022020. Hoja de ruta estratégica para el fortalecimiento de las Autoridades de Competencia en el marco del proceso de ingreso a la OCDE” con el acuerdo 012-050-2025 del 10 de setiembre de 2025; posteriormente la JD de la Aresep lo aprobó con el acuerdo 06-88-2025 del 5 de noviembre de 2025.

La gestión de cambio se tramitó en dos de las tres metas trazadas para el 2025:

- 1) La construcción de la base de datos sobre los mercados, en lo que se refiere a la automatización de los indicadores.
- 2) La formación de capacidades, desplazando la meta para el 2026 debido a que el proceso realizado en el SICOP fue declarado desierto.

De acuerdo con lo explicado anteriormente, si la evaluación se realiza con base en las 3 metas planteadas originalmente el avance es del 66% y la ejecución presupuestaria de un 92% para el proyecto; no obstante, si la evaluación se realiza considerando la modificación aprobada el avance es del 100% y la ejecución presupuestaria del 95%.

Es decir, las medidas correctivas han sido aplicadas al realizar la modificación del proyecto, lo que permitió desplazar la ejecución de dos de las actividades al 2026 y con ello, finalizar la meta de forma exitosa.

Por otra parte, el ingeniero a cargo de la base de datos de los mercados (actividad desplazada al 2026) ingresó a la Dirección General de Competencia (DGCOM) el 02 de diciembre de 2025, una vez completada la curva de aprendizaje se dedicará a la automatización de los indicadores para finalizar la actividad.

Por último, la DGCOM ya cuenta con el cartel actualizado para un nuevo concurso sobre formación de capacidades que permita completar la meta.

2.3.2.2 Evaluación de Indicadores Operativos

Las estrategias asociadas al objetivo estratégico 2 se interrelacionan con metas específicas para cada una de las dependencias de la Sutel, las cuales a través de acciones puntuales obtienen los resultados de las mediciones de los indicadores operativos definidos.

En la tabla siguiente se observa el resultado del indicador (puntaje obtenido) para cada meta de la estrategia. En total, se obtuvo un 38.75% de 40% y un porcentaje relativo de 12.91% del 13.33% total.

**Tabla 17. Desviaciones en la ejecución de indicadores operativos
Objetivo Estratégico 2**

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
2.1 Implementar acciones de seguimiento y monitoreo de los mercados de telecomunicaciones, mediante estudios especializados (estudios de mercado y monitoreo de mercado).	2.1.1 Publicar anualmente el Informe de Estadísticas del sector de telecomunicaciones	100,00	DGM
	2.1.1 Publicar anualmente el Informe de Estadísticas del sector de telecomunicaciones. Línea 2 (publicación de informe semestral)	100,00	DGM
	2.1.1 Publicar anualmente el Informe de Estadísticas del sector de telecomunicaciones. Líneas 1 al 3	100,00	DGM
	2.1.2 Publicar dos veces al año la evolución y resultados de los Índices de precios de los servicios de telecomunicaciones	100,00	DGM
	2.1.3 Elaborar los informes de seguimiento a los mercados declarados en competencia según la periodicidad establecida y requerida a partir del 2025	25	DGM
	2.1.4 Elaborar los informes de revisión de mercados relevantes (no declarados en competencia) según la periodicidad establecida y requerida	25	DGM
	2.1.5 Publicar los resultados del análisis derivado de la aplicación del módulo TIC en la Encuesta Nacional de Hogares, según la frecuencia de aplicación de dicho módulo	NA	DGM
	2.1.6 Dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en materia de competencia mediante estudios de mercado y opiniones sobre la promulgación, modificación o derogación de leyes, reglamentos, acuerdos, circulares y demás actos y resoluciones administrativas, vigentes o en proceso de adopción, así como sobre pliegos de condiciones o carteles de contratación administrativa.	100,00	DGCO
2.2 Fomentar la asignación y el uso eficiente del espectro para telecomunicaciones.	2.2.1 Emitir al menos 4 dictámenes técnicos anuales, sobre el uso del espectro radioeléctrico (servicios IMT, radiodifusión sonora, radiodifusión televisiva, banda angosta) Línea 1: Dictámenes sobre uso de espectro	100,00	Espectro
	2.2.2 Uso de la herramienta de consulta y cálculo automático del canon de reserva del espectro (SNGME)	100,00	Espectro
	2.2.2 Emitir los dictámenes técnicos en atención a las solicitudes del MICITT para la asignación del espectro recibidas a octubre de cada año.	100,00	Espectro
	2.2.3 Emitir al menos 1 dictamen técnico anual, para la actualización o mejora del PNAF, considerando el Reglamento de radiocomunicaciones de la UIT y mejores prácticas internacionales (Línea 1).	100,00	Espectro

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
	2.2.3 Línea 3 Emitir 1 dictamen técnico anual sobre el uso del espectro, lo relacionado con la asignación en concesión.	100,00	Espectro
2.3 Reducir barreras de entrada al mercado.	2.3.2 Desarrollar estudios de mercado e investigaciones especiales de acuerdo con la planificación establecida, priorización y necesidades que permitan el monitoreo y seguimiento de los mercados de telecomunicaciones en el país.	NA	DGCO
	2.3.3 Revisar y e inscribir en el RNT y difundir las Ofertas de Interconexión por referencia y de Ofertas de Uso Compartido según la programación establecida. Línea 1: Contar con 3 OIR actualizadas al año. Operadores PSM. Línea 2: Tener el 75% de las actualizaciones de la OUC dueños de infraestructura de uso compartido.	100,00	DGM
	2.3.3 Empoderar a los usuarios para que utilicen su derecho a la portabilidad	100,00	DGC
2.4 Aplicar los instrumentos de la defensa de competencia a partir del reconocimiento de los distintos enfoques y herramientas	2.4.1 Contar con 17 instrumentos normativos (16 guías y manuales y 1 Reglamento Técnico) para el cumplimiento de la Ley 9736, del 2023 al 2027	100,00	DGCO
	2.4.2 Cumplir en los tiempos establecidos por Ley 9736 en la atención de las etapas de investigación e instrucción del procedimiento especial.	100,00	DGCO
	2.4.3. Cumplir en los tiempos establecidos por ley en el control previo de concentraciones en el mercado de telecomunicaciones.	100,00	DGCO

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

En resumen, en total se definieron 19 acciones, de las cuales se evaluaron 17 acciones, ya que 2 acciones no tienen actividades programadas en el 2025, para el cumplimiento de este objetivo, generándose los siguientes resultados:

Tabla 18. Rangos de aceptación de los indicadores en la medición del cumplimiento del OE2

Nivel de tolerancia	Rango	Cantidad	%
Efectivo	Mayor o igual a 90% y hasta 100%	15	88
Parcialmente efectivo	Entre 90% y 70%	0	0
No efectivo	Menor a 70%	2	12
TOTAL		19	100%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

La tabla anterior muestra que 15 acciones tienen un nivel de avance “Efectivo” y 2 acciones un avance “No efectivo”, menor al 70%, el análisis se presenta a continuación.

Análisis de metas de la estrategia con un nivel “No efectivo” (menor al 70%)

Las metas 2.1.3 y 2.1.4 fueron reportadas como desviaciones por la Dirección General de Mercados, cuya justificación fue:

“Existieron dificultades para concluir los informes en 2025, sin embargo, se ha realizado la planificación necesaria para su conclusión en 2026.”

La DGM tomó las previsiones correspondientes y en el plan de trabajo 2026¹² se encuentran las metas para su cumplimiento. Por lo que no corresponden acciones adicionales.

2.3.2.2 Evaluación Presupuestaria

En cuanto a la ejecución presupuestaria del PEI se obtuvo un 26.10% del 30% posible en términos absolutos y un 8.70% de 10% en términos relativos.

La valoración de los indicadores permite determinar el nivel de ejecución presupuestaria a nivel de metas de las estrategias, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 19. Desviaciones en la ejecución de la ejecución presupuestaria
Objetivo estratégico 2**

Estrategias para cumplir los objetivos	Metas de la estrategia	Puntaje Obtenido
2.1 Implementar acciones de seguimiento y monitoreo de los mercados de telecomunicaciones, mediante estudios especializados (estudios de mercado y monitoreo de mercado)	2.1.1 Publicar anualmente el Informe de Estadísticas del sector de telecomunicaciones. Línea 1 Publicación anual del informe Línea 2 publicación semestral del informe Línea 3 Estabilizar las funcionalidades de los sistemas SITEL y SIGITEL	70.00
	Costo de Remuneraciones 2.1	98.00
2.2 Fomentar la asignación y el uso eficiente del espectro para telecomunicaciones	2.2.2 Uso de la herramienta de consulta y cálculo automático del canon de reserva del espectro (SNGME)	96.00
	2.2.3 Emitir al menos 1 dictamen técnico anual, para la actualización o mejora del PNAF, considerando el Reglamento de radiocomunicaciones de la UIT y mejores prácticas internacionales. Línea 2 Dictámenes técnicos en atención a solicitudes del MICITT para la asignación de espectro, recibidas a octubre de cada año Línea 3 Emitir 1 dictamen técnico anual sobre el uso del espectro, lo relacionado con la asignación en concesión	66.00

¹² 01364-SUTEL-DGM-2026

Estrategias para cumplir los objetivos	Metas de la estrategia	Puntaje Obtenido
	Costo de Remuneraciones 2.2	99.00
2.3 Reducir barreras de entrada al mercado	Costo de Remuneraciones 2.3	98.00
2.4 Aplicar los instrumentos de defensa de competencia a partir del reconocimiento de los distintos enfoques y herramientas	2.4.1 Contar con 17 instrumentos normativos (16 guías y manuales y 1 Reglamento Técnico) para el cumplimiento de la Ley 9736, del 2023 al 2027. Línea 1: Instrumentos normativos	85.00
2.4 Aplicar los instrumentos de defensa de competencia a partir del reconocimiento de los distintos enfoques y herramientas	Costo de Remuneraciones 2.4	84.00

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Análisis de metas de la estrategia con un nivel “Parcialmente efectivo” (90% - 70%)

Las metas con un porcentaje “parcialmente efectivo”, responden a las siguientes justificaciones; de acuerdo con la ejecución presupuestaria 2025:

2.1.1. Publicar anualmente el Informe de Estadísticas del sector de telecomunicaciones (77%): los pagos se realizaron al 100% y los productos se obtuvieron, la diferencia corresponde a lo planeado entre lo pagado al momento de cancelar las facturas.

Al respecto, es necesario que los responsables presupuestarios revisen los montos solicitados en el presupuesto para la ejecución de esta actividad, ya que, por segundo año consecutivo, la diferencia después de todos los pagos es considerable.

2.4.1 Contar con 17 instrumentos normativos (16 guías y manuales y 1 Reglamento Técnico) para el cumplimiento de la Ley 9736, del 2023 al 2027: corresponde a la ejecución presupuestaria del proyecto MP022020, la diferencia por ₡5.668.816,00 se incorporó como parte del superávit de regulación 2025, que fue asignado en el presupuesto ordinario 2026; corresponde a la diferencia entre la ejecución de los pagos (al tipo de cambio en ventanilla) con el tipo de cambio inicialmente programado.

Del análisis anterior, se determina que no implican acciones correctivas, ya que los costos se ejecutaron conforme a lo autorizado para el periodo.

En el caso de las otras líneas de ejecución presupuestaria, todas cumplieron con el rango considerado como “efectivo” por la metodología.

Análisis de metas de la estrategia con un nivel “No efectivo” (menor al 70%)

Únicamente se encuentra en esta categoría la meta estratégica 2.2.3, de la cual a continuación se brinda la justificación de acuerdo con la ejecución presupuestaria 2025:

2.2.3 Emitir al menos un dictamen técnico anual, para la actualización o mejora del PNAF, considerando el Reglamento de radiocomunicaciones de la UIT y mejores prácticas internacionales (66%): corresponde a la ejecución de los viáticos y transporte al exterior para participar en las diferentes reuniones de CITEL y la UIT.

Al respecto, se indica en el Informe de Ejecución Presupuestaria 2025:

“Las subpartidas de transporte en el exterior y viáticos en el exterior no fueron ejecutadas por decisión del jerarca; ya que se aplicó una política austera sobre este tipo de costos.”

2.3.3 Desviaciones Objetivo Estratégico 3

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

2.3.3.1 Evaluación de los Proyectos del POI

Este objetivo no tenía proyectos programados para el 2025, y por ello, el coeficiente de este componente se divide entre los otros dos de forma proporcional.

2.3.3.2 Evaluación de Indicadores Operativos

Las estrategias asociadas al objetivo estratégico 3 se interrelacionan con metas específicas para cada una de las dependencias de la Sutel, las cuales a través de acciones puntuales obtienen los resultados de las mediciones de los indicadores operativos definidos.

En la tabla siguiente se observa el resultado del indicador (puntaje obtenido) para cada meta de la estrategia. En total, se obtuvo 46.32% de 55% posible.

Debido a la reprogramación realizada para el objetivo 3, varias de las metas y de las actividades asociadas, se trasladaron del 2025 al 2026 y al 2027; por ello no tienen actividades asociadas en la evaluación del periodo.

Este objetivo tiene 33 metas en total, de las cuales 19 fueron programadas para ser ejecutadas en el 2025 y 14 se trasladaron para los años siguientes, la información se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 20. Desviaciones en la ejecución de los indicadores operativos
Objetivo estratégico 3**

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
3.1 Impulsar el Recurso Humano como un activo estratégico de la SUTEL	3.1.1 Contar con un Plan estratégico de la gestión del recurso humano para el 2025, que incluya al menos: plan de desarrollo profesional, clima organizacional, evaluación del desempeño, planes de sucesión, programa plurianual de capacitación, alienado con la normativa vigente.	NA	RH
	3.1.2 Ejecutar el Plan Operativo de la gestión de Recursos Humanos del 2023 al 2027. Línea 1. Programa plurianual de capacitación.	100.00	URH
	3.1.2 Ejecutar el Plan Operativo de la gestión de Recursos Humanos del 2023 al 2027. Línea 2. Plan de Sucesión	NA	URH
	3.1.2 Ejecutar el Plan Operativo de la gestión de Recursos Humanos del 2023 al 2027. Línea 3. Estudio de clima y Plan de mejora de clima institucional implementado	100.00	URH
	3.1.2 Ejecutar el Plan Operativo de la gestión de Recursos Humanos del 2023 al 2027. Línea 4. Evaluación de desempeño	100.00	URH
	3.1.3 Adaptar la estructura ocupacional a nivel de clases a la técnica moderna y normativa vigente (Manual de clases).	NA	URH
	3.1.4 Ajustar todos los cargos de la Sutel a las nuevas demandas para (nuevas funciones, adaptación de perfiles, competencias técnicas y profesionales bien definidas). Depende de la ejecución de la 3.1.3. (Manual de cargos)	NA	
	3.1.5 Brindar una solución a las necesidades de recurso humano de la DGO y realizar un estudio de cargas de trabajo de la SUTEL, al 2027.	100.00	URH
3.2 Promover la modernización de los procesos de la organización incorporando, entre otros, la transformación digital	3.2.1 Contar con el levantamiento de los procesos, procedimientos actualizados y gestión de la Calidad en los procesos seleccionados, del 2023 al 2027	0.00	DGO / PPCI
	3.2.2 Preparar un diagnóstico de los procesos de la DGO que permita identificar cuáles pueden ser automatizados, del 2024 al 2025.	100.00	DGO / UTI / Jefaturas
	3.2.3 Definir la nueva estructura organizativa que responda a la estandarización de los procesos, 2027.	NA	
	3.2.4 Automatizar y/o integrar el 80% de los procesos institucionales digitales al 2029 (Relación con 3.2.1).	NA	UTI, Comisión de UTI
	3.2.5 Aplicar una estrategia de "cero papeles" en el 2025.	NA	DGO, UTI, UGD
3.3 Mantener un posicionamiento	3.3.1 Definir una política de ciberseguridad y brindar información al personal	100.00	UTI

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
adecuado en temas de Ciberseguridad	3.3.2 Desarrollar y mejorar controles de Ciberseguridad con el fin de garantizar la integridad de la información que la entidad administra	100.00	UTI
3.4 Fomentar el fortalecimiento institucional	3.4.1. Mejorar el desempeño Financiero. Línea 1: Modelo de distribución de costos.	100.00	U. Finanzas
	3.4.1. Mejorar el desempeño financiero. Línea 3 Determinar oportunidades de mejora para la reducción de gastos administrativos	100.00	DGO / Proveeduría
	3.4.1. Mejorar el desempeño financiero. Línea 2 Plan de acción para control y seguimiento del gasto	100.00	PPCI
	3.4.2 Promover la implementación de trabajo en equipo para la atención de temas relevantes para el logro de los objetivos estratégicos.	0.00	CONSEJO
	3.4.3. Contar con un plan y proceso integral para la planeación estratégica y operativa, considerando la mejora continua.	NA	PPCI
	3.4.4 Contar con herramientas para el análisis expost de decisiones de la SUTEL en sus facultades de autoridad de competencia	100.00	DGCO
3.5 Fomentar la comunicación interna y externa sobre los resultados de gestión y el cumplimiento del PEI	3.5.1 Preparar una estrategia de comunicación interna, del 2023 al 2027.	100.00	Comunicación
	3.5.2 Disponer de información accesible para el público interno con el avance y cumplimiento de metas del Plan Estratégico de la Sutel, 2023-2027.	100.00	Comunicación
	3.5.3 Establecer e implementar mecanismos de comunicación para la divulgación de logros institucionales con interés público, del 2023-2027.	100.00	DGF / Comunicación
	3.5.4 Aplicar estrategias de comunicación para dar a conocer los proyectos de FONATEL en ejecución y sus resultados, anualmente.	100.00	DGF / Comunicación
3.6 Fomentar la comunicación interna y externa sobre los resultados de gestión y el cumplimiento del PEI	3.6.1 Contar con una política que permita promover en forma progresiva y sistemática una mejor gestión por resultados.	NA	CONSEJO
	3.6.1 Línea 2: Revisar y actualizar los procesos y procedimientos de Planificación, ajustados a la política de gestión por resultados.	NA	PPCI
	3.6.2 Ajustar la metodología de administración de proyectos bajo el enfoque de gestión por resultados y su proceso de implementación.	NA	PPCI
	3.6.3 Contar con un instrumento de evaluación sobre la percepción por parte de los (usuarios, operadores e instituciones relacionadas) en cuanto a la calidad de los servicios brindados por la SUTEL.	NA	CONSEJO
	3.6.4 Implementación del sistema de Digesto de normas y jurisprudencia (POI).	NA	UJ

Estrategias para Cumplir los Objetivos	Metas de la Estrategia	puntaje	Responsable
3.7 Implementación paulatina de mejoras en procesos y herramientas de calidad regulatoria	3.7.1 Efectuar un proceso de consultas que utilice las mejores prácticas para identificación del problema y posibles soluciones, según recomendaciones de la OCDE	100.00	DGM
	3.7.2 Realizar análisis de impacto regulatorio, al menos 1 al año, en los proyectos de mayor trascendencia y alta complejidad. A partir del 2026	NA	DGF
	3.7.3 Implementación del Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) en la Sutel	100.00	DGM

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

En resumen, de las 19 acciones establecidas para el cumplimiento de este objetivo en el 2025, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21. Rangos de aceptación de los indicadores en la medición del cumplimiento del OE3

Nivel de tolerancia	Rango	Cantidad	%
Efectivo	Mayor o igual a 90% y hasta 100%	17	89%
Parcialmente efectivo	Entre 90% y 70%	0	0
No efectivo	Menor a 70%	2	11%
TOTAL		19	100%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Análisis de metas de la estrategia con un nivel no efectivo (menor al 70%)

Dos metas reportan avances menores al 70% y de acuerdo con la información de la justificación enviada¹³ esto se debe a:

3.2.1 Contar con el levantamiento de los procesos, procedimientos actualizados y gestión de la Calidad en los procesos seleccionados, del 2023 al 2027:

“Debido a la improbación del CRT 2026 fue necesario suspender contrataciones plurianuales con recursos en el 2025 y siguientes.

Esta tarea no se realizó porque los recursos presupuestarios del 2025 se incluyeron en la proyección del superávit 2025 y no se incorporaron recursos en el Presupuesto 2026.

La continuidad dependerá de la asignación de recursos en el Canon de Regulación 2027, para activar el proceso.

Requiere modificación de la programación, porque su ejecución depende de la incorporación de recursos.”

3.4.2 Promover la implementación de trabajo en equipo para la atención de temas relevantes para el logro de los objetivos estratégicos. Es importante mencionar que esta acción está asignada al Consejo; en las acciones operativas participa la unidad de PPCI y el DGO.

¹³ Correo de Jefatura de PPCI, del 30 de marzo de 2026

“...Esta tarea no se puede dar por cumplida porque no se formalizó la propuesta. No hubo avance en las tareas programadas.

Se requiere que el superior inmediato y el Consejo valoren y determinen la continuidad de esta acción. En caso de continuar será necesario su reprogramación.”

Es necesario generar los planes de acción y las reprogramaciones por parte de los encargados del proceso.

2.3.3.3 Evaluación Presupuestaria

En cuanto a la ejecución presupuestaria del PEI se obtuvo un 42.50% del 45% posible en términos absolutos y un 14.17% de 15% respecto al total. La valoración de los indicadores permite determinar el nivel de ejecución presupuestaria a nivel de metas de las estrategias (6 metas), obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 22. Desviaciones en la ejecución de la ejecución presupuestaria
Objetivo estratégico 3**

Estrategias para cumplir los objetivos	Metas de la estrategia	Puntaje Obtenido
3.1 Impulsar el Recurso Humano como un activo estratégico de la SUTEL	Costo de Remuneraciones 3.1	96.00
3.2 Promover la modernización de los procesos de la organización incorporando, entre otros, la transformación digital.	Costo de Remuneraciones 3.2	97.00
3.3 Mantener el adecuado posicionamiento en temas de ciberseguridad	3.3.1 Definir una política de ciberseguridad y brindar información al personal.	77.00
	3.3.2 Desarrollar y mejorar controles de Ciberseguridad con el fin de garantizar integridad de la información que la entidad administra	94.00
	Costo de Remuneraciones 3.3	96.00
3.4 Fomentar el fortalecimiento institucional	3.4.1 Mejorar el desempeño financiero. Línea 1: modelo de distribución de costos / Finanzas Línea 2 Plan de acción para control y seguimiento del gasto / PPCI Línea 3: Determinar oportunidad de mejora para la reducción de gastos administrativos / Proveeduría	99.00
	Costo de Remuneraciones 3.4	98.00
	3.5 Fomentar la comunicación interna y externa sobre los resultados de gestión y el cumplimiento del PEI.	Costo de Remuneraciones 3.5
3.7 Implementación paulatina de mejoras en los procesos y herramientas de calidad regulatoria	3.7.3 Implementación del Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) en la Sutel	97.00

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Algunas actividades no tienen recursos presupuestarios asignados y se ha identificado que los recursos que se asignan corresponden a la ejecución de remuneraciones programadas para el período.

De acuerdo con la metodología, la calificación obtenida que está en el rango superior al 90%, corresponden a la categoría “efectivo”, la cual se designa con el color verde.

Análisis de metas de la estrategia con un nivel “parcialmente efectivo” (90% - 70%)

En el informe de ejecución presupuestaria del 2025, se indican las justificaciones sobre el nivel de ejecución:

3.3.1 Definir una política de ciberseguridad y brindar información al personal (77%):

“Este es un contrato por demanda, sin embargo, a partir del mes de Julio se realizó un contrato nuevo y hubo un cambio de proveedor, lo que significó una reducción del presupuesto estimado en el estudio de mercado en comparación al costo final de la licitación.”

Es decir, los costos se pagaron por completo y no es necesario hacer un plan de acción.

2.4 Planes de Acción

Los resultados de la evaluación de las actividades estratégicas para 2025 en el marco del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, señalan un 9.46% de actividades fuera del indicador “Efectivo”.

Este es resultado integral del PEI en el 2025, incluye los elementos que fueron valorados para determinar el nivel de avance:

1. Proyectos POI

Se valoró su avance en la ejecución de metas (físico) y presupuestario (recursos). Los resultados fueron explicados en el desarrollo del informe.

Sobre las desviaciones en los proyectos POI del 2025 cuando corresponda realizar un ajuste a los elementos esenciales del proyecto se realizan por medio de una modificación al POI, cuya aprobación corresponde al Consejo de la Sutel y a la Junta Directiva de la Aresep; de acuerdo con el Protocolo vigente.

Se ha identificado la necesidad de una modificación corresponde al SIMEF (FP022018) a cargo de la Dirección General de Fonatel, que se encuentra pendiente de trámite.

2. Indicadores Operativos

Las metas de las estrategias que los indicadores no cumplen con el nivel de tolerancia de “efectivo” deben ser revisadas por las dependencias para ajustar la programación de los años siguientes (2026 y 2027).

En los casos identificados, la Unidad de PPCI realizará reuniones con las dependencias involucradas para definir un plan de acción que permita atender los requerimientos, replantearlos o reformularlos según corresponda y establecer su reprogramación en el periodo 2026-2027.

Las actividades incluidas en la operativa, que respondan a desviaciones se establecerá un cronograma para el desarrollo del plan de acción al cual se le dará el debido seguimiento para asegurar que la contribución de estas actividades al cumplimiento de la estrategia y objetivo estratégico correspondiente, para que no se vea afectada en el largo plazo; cada una con la respectiva justificación de la unidad o dirección a cargo.

3. Ejecución Presupuestaria

En el caso de la ejecución presupuestaria, cuya diferencia corresponde a variaciones de tipo de cambio o diferencias entre lo planeado y lo ejecutado, no se consideran necesarias acciones correctivas específicas, pero sí un monitoreo constante de los recursos, para evitar estas situaciones en el futuro.

El resultado del avance del Plan estratégico es poco factible que logre un 100% debido a que se ve afectado por las múltiples variables explicadas, como el tipo de cambio y los contratos por demanda y esto tendrá un efecto en los resultados.

2.5 Divulgación de resultados

Una vez aprobado este informe por el Consejo de la Sutel y la Junta Directiva de la Aresep se comunicarán los resultados de forma institucional y en la página web de la institución para el acceso de todos los interesados y la ciudadanía.

3. Cumplimiento del Valor Público

3.1 Cumplimiento según la metodología

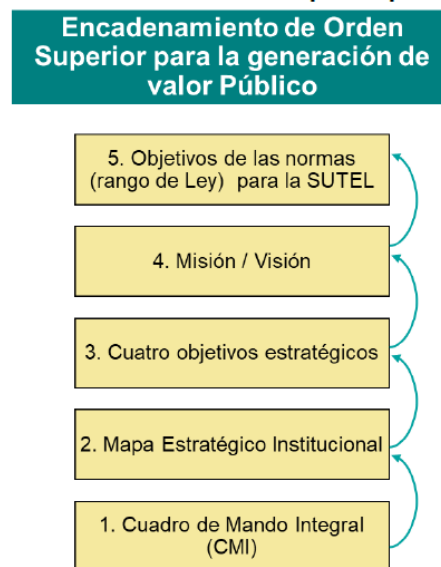
En la metodología de evaluación del PEI 2023-2027, se propone un encadenamiento para el análisis de la generación de valor público.

El cumplimiento del valor público estará relacionado al grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Sutel y vinculados con los diversos instrumentos de medición analizados en el capítulo anterior; estos permiten el logro del marco filosófico dando como resultado a su vez, el cumplimiento de los fines y objetivos de la ley.

“La generación de valor público del PEI está relacionado a la satisfacción de la necesidad de los beneficiarios finales (potenciales usuarios, usuarios finales, PYMES, industria y en general a la sociedad) en donde SUTEL busca una sociedad cada vez más conectada y productiva. Se debe de entender que la labor de la SUTEL es de administración (regulador) por lo que el servicio que satisface al usuario es provisto por los administrados (relación indirecta), con excepción de la labor de FONATEL que promueve de forma directa (objetivo 32 de la ley) por medio de los operadores, la satisfacción de un conjunto de necesidades (canasta) a poblaciones específicas.

En la siguiente ilustración se expone en alto nivel el análisis del encadenamiento para determinar el cumplimiento en la generación de valor público a través de los objetivos establecidos por la Ley.

Ilustración 17. Encadenamiento de orden superior para generación de valor



Fuente: Elaboración propia de KPMG, Mayo 2021.

2.3.1 De esta forma, el análisis de Evaluación de Resultados de la SUTEL sobre la ejecución del Plan Estratégico Institucional que se ha definido, junto con sus instrumentos de administración, debe seguir un encadenamiento lógico que procure asegurar el fin último, la razón de ser, de la institución. En la figura anterior se visualizan los instrumentos con que cuenta para lograr el fin. Paso a paso y de abajo hacia arriba, el análisis integral que deberá ser plasmado en el informe anual, que permitirá determinar la contribución al mercado y la generación de valor público.”¹⁴

Siguiendo los pasos establecidos en la metodología, se deben cuantificar los resultados en el siguiente orden:

- Paso 1. Cuadro de mando integral
- Paso 2. Mapa estratégico institucional
- Paso 3. Objetivos estratégicos
- Paso 4. Misión y visión
- Paso 5. Objetivos de las normas (rango de Ley) para la Sutel

Y estos resultados permitirán concluir la contribución del PEI 2025 a la generación de valor público.

En el desarrollo del capítulo 2 de este informe se analizaron los pasos 1, 2 y 3 que dieron como resultado una calificación del 90.54% para la evaluación del 2025.

**Tabla 23. Evaluación del PEI 2025
Resultados generales**

Objetivo estratégico	Proyectos estratégicos	CMI	Ejecución presupuestaria	Total
1- Usuarios	8.30%	13.33%	8.12%	29.75%
2- Competencia	9.58%	12.89%	8.70%	31.20%
3- Calidad regulatoria	0.00%	15.44%	14.17%	29.61%
Total 2025	17.88%	41.66%	30.99%	90.54%

Fuente: Unidad de PPCI, Sutel (2026).

Además, se analizaron las diferencias en los indicadores que resultaron con valores “parcialmente efectivos” o “no efectivos” de acuerdo con la metodología, para dar seguimiento a esos resultados.

¹⁴ Metodología de Evaluación del PEI, 2021. Pg 40

3.2 Aportes a la Misión

El PEI 2023-2027 de la Sutel fue aprobado por el Consejo con el acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias del Órgano fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022. La misión reflejada en el documento es:

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

De acuerdo con los resultados obtenidos, la ejecución del PEI en el 2025 fue de un 90.54%, que representa una meta “efectiva” según los indicadores de la Metodología y de lo cual se concluye que los avances en el 2025 brindan una contribución al alcance de la misión institucional. La valoración debe realizarse teniendo presente que el peso asignado a cada objetivo es del 33,33%, a continuación, se mencionan los resultados por objetivo:

- Objetivo estratégico 01-Usuarios: 29.75%, esto implica que logró obtener un 89.25% respecto al máximo posible.
- Objetivo estratégico 02-Competencia: 31.20%, significa que logró obtener un 93.60% respecto al máximo posible.
- Objetivo Estratégico 03-Calidad Regulatoria: 29.61%, esto implica que logró obtener un 88.82% respecto al máximo posible.

El resultado de cada uno de los objetivos estratégicos permite el logro de la misión a través de acciones específicas que promueven elementos relacionados con los usuarios, la competencia y la calidad regulatoria. En todos los objetivos su contribución al PEI es cercana o superior al 90%, ubicándose en la máxima categoría de valor posible, establecida en los rangos de aceptación de los indicadores para la medición del cumplimiento del PEI.

3.3 Aportes a la Visión

La visión establecida en el PEI 2023-2027 es:

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

La visión trazada en el PEI se alcanza mediante la ejecución de las actividades y proyectos de cada uno de los objetivos estratégicos que permiten buscar la mejora regulatoria. Del resultado obtenido de la evaluación 2025 (90.54%) se concluye que el aporte a la visión del PEI se está consiguiendo de forma satisfactoria a través del desarrollo de los objetivos.

Cada una de las líneas estratégicas representan los medios para conseguir una regulación más eficiente en el mercado.

3.4 Cumplimiento de la normativa

Según la metodología de evaluación del PEI:

“Una vez analizado y seguidos los pasos 1, 2, 3, 4, se podrá determinar sobre cada uno de los objetivos de ley el cumplimiento de cada uno, de forma tal que se establezca por medio de la cadena a forma y grado en que la SUTEL por medio de la ejecución de la estrategia logra sus fines, produce cambios y satisface las necesidades de los habitantes del país.”¹⁵

Las líneas estratégicas de Usuarios y Competencia surgen de los objetivos, deberes, y atribuciones establecidas por ley a la SUTEL, la línea de calidad regulatoria se define en atención a la Ley General de la Administración Pública 6227 y de los mecanismos de planificación nacional, alineados al Plan Nacional de Desarrollo (PND), la Ley General de telecomunicaciones 8642 y a las buenas prácticas emanadas de la UIT y la OCDE.

El objetivo de la línea estratégica de Calidad Regulatoria es que la Sutel logre una alta posición como país entre todas las instituciones públicas, basado en los principios rectores de la administración pública, relacionados con eficiencia, eficacia y economía y las buenas prácticas internacionales.

3.4.1 Cumplimiento de Normativa Objetivo Estratégico 1

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

De acuerdo con el PEI 2023-2027 aprobado¹⁶, se menciona la principal normativa asociada al cumplimiento del Objetivo Estratégico O1-Usuarios, para emitir una opinión sobre su aplicación:

a. *“Relación PNDT y derecho de los usuarios*

El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2022-2027, instrumento de Política Pública para el sector, ha establecido una serie de enunciados, en relación con lo que se ha denominado la segunda etapa posterior a la apertura del mercado de las telecomunicaciones denominada “inclusión social y consolidación de la competencia a través de la calidad”.

Se pretende por medio de la política pública redoblar esfuerzos en concretizar los proyectos de acceso universal, servicio universal y solidaridad, priorizando la población en situación de vulnerabilidad para que puedan avanzar en mejorar sus condiciones de vida, y facilitar a nivel comercial y residencial el incremento de la calidad de los servicios de telecomunicaciones, incluyendo la ampliación de la oferta de los servicios asequibles e innovadores. El PNDT visualizaba para el sector hacia el 2021:

¹⁵ Metodología de Evaluación del PEI, 2021. Pg 42.

¹⁶ Acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias del Órgano fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022

“Transformar a Costa Rica en una sociedad conectada, a partir de un enfoque inclusivo del acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones; de forma segura, responsable y productiva”, (PNDT, 2015, p.49).¹⁷

b. Elementos para la protección de los derechos de los usuarios de servicios de telecomunicaciones

La línea estratégica orientadora de Usuarios tal y como se muestra en la ilustración 2, señala dentro de los elementos que contribuirían a la protección de los derechos de los usuarios de servicios de telecomunicaciones, los relacionados con: i) derechos / privacidad, ii) acceso, servicio universal y solidaridad, iii) calidad de servicio experimentada por el usuario y iv) solidaridad.

Dentro del análisis realizado del marco jurídico relacionado con la línea estratégica de Usuarios, se pueden señalar los siguientes aspectos:

- *Derechos de los usuarios*

En relación con los derechos de los usuarios finales de telecomunicaciones la LGT indica lo siguiente:

“Los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones disponibles al público tendrán los siguientes derechos:

- 1) Solicitar y recibir información veraz, expedita y adecuada sobre la prestación de los servicios regulados en esta Ley y el régimen de protección del usuario final.*
- 2) Elegir y cambiar libremente al proveedor de servicio.*
- 3) Autorizar previamente el cambio de proveedor de servicio.*
- 4) Recibir un trato equitativo, igualitario y de buena fe de los proveedores de servicios.*
- 5) Recibir el servicio en forma continua, equitativa, así como tener acceso a las mejoras que el proveedor implemente, para ello pagará el precio correspondiente.*
- 6) Acceder gratuitamente a los servicios de emergencia, cuando se trate de servicios de telefonía o similares.*
- 7) Recibir oportunamente la factura mensual del servicio, en la forma y por el medio en que se garantice su privacidad.*
- 8) Poder elegir entre facturas desglosadas o no desglosadas de los servicios consumidos.*
- 9) Recibir una facturación exacta, veraz y que refleje el consumo realizado para el período correspondiente, para lo cual dicha facturación deberá elaborarse a partir de una medición efectiva.*
- 10) Recibir una facturación exacta, clara y veraz en cuanto a cargos por mora y desconexión.*
- 11) Obtener la pronta corrección de los errores de facturación.*
- 12) Elegir el medio de pago de los servicios recibidos.*
- 13) Recibir servicios de calidad en los términos estipulados previamente y pactados con el proveedor, a precios asequibles.*
- 14) Conocer los indicadores de calidad y rendimiento de los proveedores de servicios de telecomunicaciones disponibles al público.*
- 15) Disponer gratuitamente de una guía telefónica nacional y de un servicio nacional de información de voz, sobre su contenido.*
- 16) Solicitar la exclusión, sin costo alguno, de las guías de abonados disponibles al público, ya sean impresas o electrónicas. Los abonados podrán decidir cuáles datos personales se incluyen, así como comprobarlos, corregirlos o suprimirlos.*

¹⁷ MICITT. (2015). Pág. 49. Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021. Disponible en December, 2020, from https://www.micit.go.cr/sites/default/files/pndt-2015-2021_2.pdf

- 17) Mantener los números de teléfono sin menoscabar la calidad, confiabilidad o conveniencia cuando cambie entre proveedores de servicio similares.
- 18) Usar igual número de dígitos para acceder a un servicio similar de telecomunicaciones, independientemente del proveedor del servicio que haya elegido el usuario final.
- 19) Ser informado por el proveedor, oportunamente, cuando se produzca un cambio de los precios, las tarifas o los planes contratados previamente.
- 20) Ser informado claramente sobre los plazos de vigencia de las ofertas.
- 21) No ser facturado por un servicio que el usuario final no ha solicitado.
- 22) Obtener respuesta efectiva a las solicitudes realizadas al proveedor, las cuales podrán ser presentadas por el usuario por el medio de su escogencia.
- 23) Ser informado oportunamente de la desconexión de los servicios.
- 24) Obtener una compensación por la interrupción del servicio por faltas atribuibles al proveedor.
- 25) Solicitar la detención del desvío automático de llamadas a su terminal por parte de un tercero, sin costo alguno.
- 26) Impedir, mediante un procedimiento sencillo y gratuito, la presentación de la identificación de su línea en las llamadas que genere o la presentación de la identificación de su línea al usuario que le realice una llamada.
- 27) Impedir, mediante un procedimiento sencillo y gratuito, la presentación de la identificación de la línea de origen en las llamadas entrantes, así como rechazar las llamadas entrantes en que dicha línea no aparezca identificada.
- 28) Acceder a la información en idioma español.
- 29) Los demás que se establezcan en el ordenamiento jurídico vigente, (LGT, 2008, art.45)".¹⁸

- *Defensa de los consumidores desde la perspectiva de competencia*

El enfoque de la defensa de los consumidores desde la perspectiva de la competencia parte del hecho de que esta generará las mejores condiciones (ej. Precio, calidad, cobertura) en beneficio de los usuarios y que los agentes del mercado promoverán los mejores servicios e innovaciones.

Con un mercado en competencia con varios operadores, se deben promover acciones para facilitar a los usuarios aprovechar al máximo los beneficios del mercado como podría ser la portabilidad, o las mejores condiciones de los servicios, o reduciendo y eliminando las barreras y el costo de cambio entre operadores. Esta estrategia guarda estrecho alineamiento con el libre ejercicio del derecho constitucional y la libertad de elección.

- *Acceso, servicio universal y solidaridad*

El acceso a los servicios de telecomunicaciones es pilar del modelo de desarrollo país en temas como la educación, la salud y el trabajo y es una herramienta para el ejercicio del derecho de los habitantes del país de poder acceder y participar de la consulta a la información, subir y descargarla y acceder a los conocimientos y contenidos, justicia, entre otros aspectos del quehacer humano, por lo que se debe de garantizar a toda la población el acceso a los servicios, y de esta forma el disfrute de los beneficios de la sociedad de la información y el conocimiento.

La Ley General de Telecomunicaciones, ley 8642 (en adelante LGT) en su artículo 2 establece entre sus objetivos garantizar el derecho de los habitantes a obtener servicios de telecomunicaciones y asegurar la aplicación de los principios de universalidad y solidaridad del servicio de telecomunicaciones, así mismo proteger los derechos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, asegurando eficiencia,

¹⁸ PGR. (2008, Junio 04). Art. 45. Ley General de Telecomunicaciones N° 8642. Recuperado Noviembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63431&nValor3=91176&strTipM=TC#:~:text=N° 8642&text=El objeto de esta Ley,de los servicios de telecomunicaciones.

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 nuestra Constitución Política.

Estos objetivos buscan garantizar que el país obtenga los máximos beneficios del progreso tecnológico y de la convergencia y lograr índices de desarrollo de telecomunicaciones similares a los países desarrollados.

Asimismo, la LGT en el artículo 31 y siguientes establece los objetivos fundamentales del régimen de acceso universal, servicio universal y solidaridad para promover el acceso a servicios de telecomunicaciones de calidad, de manera oportuna, eficiente y a precios asequibles y competitivos, a los habitantes del país ubicados en zonas rurales financieramente no rentables y a los habitantes que no tengan recursos suficientes para acceder a ellos. La materia del régimen de acceso y servicio universal también está estipulada en la regulación para la competencia de la LGT, que como se verá más adelante, es una obligación de los operadores. En relación con el régimen y la coyuntura actual de la salud, la UIT ha indicado durante el Simposio Mundial de Reguladores (GSR2020) en setiembre de 2020 que:

“La pandemia de COVID-19 nos ha demostrado que la conectividad universal es esencial para la actividad económica y el bienestar de los ciudadanos”. (UIT, 2020, p.1). 19

La SUTEL, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos técnicos y financieros, velará por que los operadores y proveedores ofrezcan a los usuarios finales con capacidades reducidas el acceso a los servicios regulados en esta Ley en condiciones no discriminatorias.

En relación con la solidaridad, dada la relevancia y el impacto que este servicio constituye hoy en día en el desarrollo humano se está frente a un servicio sujeto por tanto a los más altos principios de la administración pública, entre ellos eficiencia, eficacia, economía, igualdad, universalidad, continuidad, solidaridad, equidad y adaptabilidad, actividades inherentes al Estado.

Finalmente, la LGT establece en los artículos 46, 47 y 48, los contenidos y regulación de los contratos de adhesión, las vías de reclamación y el procedimiento de esta frente y en primera instancia a las empresas proveedoras.

c. Normativa complementaria sobre derecho de los usuarios

Otras leyes nacionales terminarán de establecer el marco normativo en relación con los derechos de los usuarios relacionados con el uso de las tecnologías y telecomunicaciones al establecer disposiciones en materia de derechos de los usuarios y algunos casos para la SUTEL y para los regulados expresamente. En la siguiente tabla se aprecian los principales enunciados.

Tabla 27. Otras leyes que establecen el marco normativo de los derechos de los usuarios

Ley	Enunciado
Ley de Protección de la Persona frente al	Artículo 1. Objetivo y fin. Esta ley es de orden público y tiene como objetivo garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad, así como la defensa de su libertad e igualdad

¹⁹ UIT. (2020). Pág. 1. Directrices de prácticas óptimas del Simposio Mundial para Organismos Reguladores (GSR) de 2020. Recuperado Diciembre, 2020, de https://www.itu.int/en/ITU-D/Conferences/GSR/2020/Documents/GSR-20_Best-Practice-Guidelines_S.pdf

Ley	Enunciado
<p><i>tratamiento de sus datos personales, 8968²⁰</i></p>	<p><i>con respecto al tratamiento automatizado o manual de los datos correspondientes a su persona o bienes.</i></p> <p><i>Artículo 4. Autodeterminación informativa. Toda persona tiene derecho a la autodeterminación informativa, la cual abarca el conjunto de principios y garantías relativas al legítimo tratamiento de sus datos personales reconocidos en esta sección. Se reconoce también la autodeterminación informativa como un derecho fundamental, con el objeto de controlar el flujo de informaciones que conciernen a cada persona, derivado del derecho a la privacidad, evitando que se propicien acciones discriminatorias.</i></p> <p><i>Artículo 7. Derechos que le asisten a la persona. Se garantiza el derecho de toda persona al acceso de sus datos personales, rectificación o supresión de estos y a consentir la cesión de sus datos. La persona responsable de la base de datos debe cumplir lo solicitado por la persona, de manera gratuita, y resolver en el sentido que corresponda en el plazo de cinco días hábiles, contado a partir de la recepción de la solicitud.</i></p>
<p><i>Ley de Protección de la niñez y la adolescencia frente al contenido nocivo de Internet y otros medios electrónicos, 8934, ²¹</i></p>	<p><i>Artículo 4. Fiscalización, regulación y control La fiscalización, la regulación y el control de los requerimientos y las estipulaciones establecidos en la presente Ley corresponderán a la SUTEL, de conformidad con la Ley 8642, así como a las municipalidades y al Ministerio de Salud, en lo que se refiere al otorgamiento de las patentes municipales y los permisos sanitarios respectivos. Asimismo, será competencia de la SUTEL: a) Resolver el procedimiento administrativo procedente para determinar el incumplimiento de dichos requerimientos y proceder a la imposición de la sanción que corresponda, o bien, a la cancelación de la autorización de funcionamiento respectiva, en su caso.</i></p> <p><i>Artículo 7 Obligación de los proveedores de servicios de Internet. Todo proveedor de servicios de acceso a Internet que ofrezca o venda estos servicios al público deberá incluir, dentro de su oferta de servicios, la opción de adquirir los filtros y demás programas especiales para bloquear el acceso a sitios con los contenidos indicados en el artículo 2 de esta Ley. La SUTEL fiscalizará el cumplimiento de esta obligación.</i></p> <p><i>Artículo 8. Educación El Patronato Nacional de la Infancia, en coordinación con el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la SUTEL desarrollarán campañas de educación para concienciar a los padres y madres de familia, las personas tutoras o las encargadas de las personas menores de edad, sobre la</i></p>

²⁰ PGR (2011, julio 07). Art. 1, 4 y 7. Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N° 8968. Recuperado Diciembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC

²¹ PGR. (2011, Abril 27). Art. 4, 7 y 8. Protección de la niñez y la adolescencia frente al contenido nocivo de Internet y otros medios electrónicos N° 8934. Recuperado Diciembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71024&nValor3=86030m2&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp

Ley	Enunciado
	<i>importancia de velar por la información a la que acceden estos, vía Internet o por algún otro medio electrónico de comunicación.</i>
<i>Ley de Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, 7600.²²</i>	<p><i>Artículo 1. Interés público. Se declara de interés público el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes.</i></p> <p><i>Artículo 7. Información. Las instituciones públicas y las privadas que brindan servicios a personas con discapacidad y a sus familias deberán proporcionar información veraz, comprensible y accesible en referencia a la discapacidad y los servicios que presten.</i></p> <p><i>Artículo 52. Teléfonos. El ente encargado de las telecomunicaciones deberá garantizar a todas las personas el acceso a los aparatos telefónicos. Los teléfonos públicos deberán estar instalados y ubicados de manera que sean accesibles para todas las personas.</i></p>

Fuente: elaboración propia KPMG Costa Rica, diciembre de 2020.

En el Diagnóstico se expuso que una tendencia de los nuevos mecanismos regulatorios y de la regulación colaborativa (5ta generación de la regulación) es poner al usuario / persona como centro de la regulación dados los avances de las nuevas tecnologías como la inteligencia de las redes, contenidos y plataformas que ubican a la persona, la geo localiza y referencian, se conocen los gustos, preferencias, movimientos, capturan datos personales y aprenden de ellos, sujetos a temas de ciberseguridad, y de las discusiones sobre neutralidad de la red y de la gobernanza de internet, entre otros elementos que afectan el uso y apropiación de los servicios.

Se espera maximizar el beneficio a la persona producto de la gestión reguladora, lo que significa incrementar el valor público y para ello se requiere una búsqueda constante de la excelencia reguladora y el rendimiento de mercado en énfasis en el Usuario.

- *Calidad del servicio experimentada por el usuario*

La calidad del servicio experimentada por el usuario en relación con los servicios de telecomunicaciones se refiere a la experiencia que un usuario tiene con la calidad del servicio, se asocia con la percepción (subjetiva) de los servicios de telecomunicaciones e incluye todo el ciclo de contacto con la empresa proveedora que le brinda el servicio, desde el inicio e incluso su experiencia de salida.

La calidad de servicios experimentada por los usuarios implica la evaluación de diferentes indicadores de calidad conforme al reglamento y prestación de los servicios en diferentes escenarios de uso de éstos.

²² PGR. (1996, Mayo 02). Art. 1, 7 y 52. Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad Ley 7600. Recuperado Diciembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047¶m2=1&strTipM=FN&IResultado=8&strSim=simp

- *Conocimiento de las necesidades de los usuarios*

El diseño regulatorio requiere adaptarse al comportamiento y a la toma de decisiones de los usuarios finales como consumidores, especialmente en los elementos que se desvía del modelo económico estándar: creencias, preferencias y procesamiento de la información; aversión a las pérdidas, cortoplacismo, sesgo de status quo o normas sociales. Para una adecuada regulación en torno a los Usuarios es necesario la comprensión de determinados conceptos fundamentales, que permitirá contrastar los principios de la economía tradicional con los del comportamiento y, así reconocer la importancia de informar el diseño de regulaciones con aprendizajes de la economía del comportamiento. SUTEL requiere contar con diversas herramientas que le permitan enfrentar sesgos y barreras de comportamiento de los usuarios finales.

Como parte de esta línea estratégica relacionada con los Usuarios, la SUTEL requiere discutir cómo utilizar los principios de la economía del comportamiento para mejorar el diseño de sus intervenciones o medidas regulatorias, estimulando a los individuos a comprender mejor sus decisiones de consumo.

Parte de la contribución de esta estrategia es orientar en el análisis del problema y el diseño de la intervención a los funcionarios y profesionales de SUTEL, haciendo uso de herramientas novedosas para mapear barreras y sesgos conductuales comunes para mejorar las intervenciones tradicionales y de las soluciones más prometedoras identificadas en la literatura especializada.”²³

- Aplicación de la normativa objetivo estratégico 1

De acuerdo con los resultados de la evaluación, el objetivo 1 tuvo un resultado del 89.25% en el cumplimiento de las estrategias y metas relacionadas. Es a través de estas metas que la normativa relacionada vinculada en el PEI se cumple y genera valor público mediante la ejecución de las funciones asignadas por Ley.

3.4.2 Cumplimiento de Normativa Objetivo Estratégico 2

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

De acuerdo con el PEI 2023-2027 aprobado²⁴, se menciona la principal normativa asociada al cumplimiento del Objetivo Estratégico O2-Competencia, para emitir una opinión sobre su aplicación:

“La línea estratégica de competencia busca promover y proteger un sector de telecomunicaciones en competencia, lo que genera un mayor bienestar a los usuarios, constituye una obligación por ley que la SUTEL debe velar por cumplir. La LGT desde su creación en el 2008 estableció el régimen para la competencia, en el que los operadores están obligados a operar las redes y prestar los servicios de forma oportuna, transparente, con calidad, no discriminación, a precios asequibles y competitivos, así como lo

²³ PEI 2023-2027, pgs 43-49.

²⁴ Acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias del Órgano fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022

que establezca el respectivo título habilitante, los reglamentos y las demás disposiciones que sobre la Competencia en telecomunicaciones se dicten, deberán también cumplir las obligaciones de acceso universal, servicio universal y solidaridad que les correspondan, de conformidad con esta Ley, respetar los derechos de los usuarios de telecomunicaciones y atender sus reclamaciones.

a. *Autoridad Sectorial de Competencia*

La Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica No. 9736 de 2020, viene a respaldar las acciones y a fortalecer el régimen sectorial de competencia creado en el 2008. Establece que La SUTEL es:

“autoridad sectorial encargada de la defensa y promoción de la competencia y libre concurrencia en el sector de telecomunicaciones y redes que sirvan de soporte a los servicios de radiodifusión sonora y televisiva de acceso libre”, (PGR, 2015, art. 2).²⁵

En el Simposio Mundial de Reguladores (GSR 2020), realizado por la UIT en setiembre 2020 se indicó que:

“...se requiere un ecosistema reglamentario adaptable, resiliente, colaborativo y acorde con sus objetivos prioritarios, para que los mercados digitales abiertos y competitivos prosperen, produzcan resultados positivos para los consumidores y sienten las bases de la transformación digital”. (UIT, 2020, p.1).²⁶

La Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia 9736, reformo el artículo 52 de la Ley de Telecomunicaciones (LGT) 8642, en donde le asigna a la SUTEL una serie de funciones como autoridad sectorial de competencia en telecomunicaciones en el artículo 140, indicando lo siguiente:

“A la SUTEL le corresponde:

- a) Promover los principios de competencia en el mercado nacional de telecomunicaciones.
- b) Analizar el grado de competencia efectiva en los mercados.
- c) Determinar cuándo las operaciones o los actos que se ejecuten o celebren fuera del país, por parte de los operadores o proveedores, pueden afectar la competencia efectiva en el mercado nacional.
- d) Garantizar el acceso de los operadores y proveedores al mercado de telecomunicaciones en condiciones razonables y no discriminatorias.
- e) Garantizar el acceso a las instalaciones esenciales en condiciones equitativas y no discriminatorias.
- f) Evitar los abusos y las prácticas monopolísticas por parte de operadores o proveedores en el mercado, estos últimos no podrán asignar a un solo operador sus sistemas y tecnologías con fines monopolísticos. Si se llega a determinar que un proveedor ha creado o utilizado otras personas jurídicas con estos fines monopolísticos, la Sutel deberá garantizar que dicha práctica cese inmediatamente, sin detrimento de las responsabilidades que esta conducta derive.
- g) Prevenir y detectar los monopolios e investigar los carteles, las prácticas monopolísticas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente del mercado de las telecomunicaciones, e imponer las medidas y sanciones dispuestas en el ordenamiento jurídico.
- h) Autorizar o denegar concentraciones en el sector telecomunicaciones y redes que sirvan de soporte a los servicios de radiodifusión sonora y televisiva e imponer las condiciones que considere necesarias para contrarrestar los posibles efectos anticompetitivos derivados de una concentración.
- i) Solicitar a cualquier persona física o jurídica, entidad de hecho o de derecho, pública o privada, nacional o extranjera, la información y la documentación que requiera para atender sus funciones.

²⁵ PGR (2019, Septiembre 05). Art. 2. Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica N° 9736. Recuperado Diciembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90054

²⁶ UIT. (2020). Pág. 1. Directrices de prácticas óptimas del Simposio Mundial para Organismos Reguladores (GSR) de 2020. Recuperado Diciembre, 2020, de https://www.itu.int/en/ITU-D/Conferences/GSR/2020/Documents/GSR-20_Best-Practice-Guidelines_S.pdf

- j) Inspeccionar y obtener copias de documentos y registros físicos o electrónicos, previa autorización fundada de un juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, los establecimientos industriales, comerciales y demás propiedades muebles e inmuebles de los operadores y proveedores, cuando esto sea necesario para recabar, evitar que se pierda o destruya evidencia útil para la investigación de prácticas monopolísticas absolutas o relativas contempladas en la presente ley, y sus reglamentos. De conformidad con lo dispuesto en el capítulo IV del título III de la Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica.
- k) Realizar actividades de promoción y abogacía de la competencia en el sector telecomunicaciones y redes, que sirvan de soporte a los servicios de radiodifusión sonora y televisiva.
- l) Emitir opinión, en materia de competencia y libre concurrencia, respecto de las leyes, los reglamentos, los acuerdos, las circulares y los demás actos administrativos relacionados con el sector telecomunicaciones y redes que sirvan de soporte a los servicios de radiodifusión sonora y televisiva, sin que tales criterios tengan ningún efecto vinculante.
- m) Las demás que le confiera la Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica y su reglamento”, PGR (2019, art. 140).”²⁷

b. Uso de espectro e inversión

Adicionalmente la LGT, estable el objetivo de la ley e indica:

“Son objetivos de esta Ley:

- a) Garantizar el derecho de los habitantes a obtener servicios de telecomunicaciones, en los términos establecidos en esta Ley.
- b) Asegurar la aplicación de los principios de universalidad y solidaridad del servicio de telecomunicaciones.
- c) Fortalecer los mecanismos de universalidad y solidaridad de las telecomunicaciones, garantizando el acceso a los habitantes que lo requieran.
- d) 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 nuestra Constitución Política.
- e) Promover la competencia efectiva en el mercado de las telecomunicaciones, como mecanismo para aumentar la disponibilidad de servicios, mejorar su calidad y asegurar precios asequibles.
- f) Promover el desarrollo y uso de los servicios de telecomunicaciones dentro del marco de la sociedad de la información y el conocimiento y como apoyo a sectores como salud, seguridad ciudadana, educación, cultura, comercio y gobierno electrónico.
- g) Asegurar la eficiente y efectiva asignación, uso, explotación, administración y control del espectro radioeléctrico y demás recursos escasos.
- h) Incentivar la inversión en el sector de las telecomunicaciones, mediante un marco jurídico que contenga mecanismos que garanticen los principios de transparencia, no discriminación, equidad, seguridad jurídica y que no fomente el establecimiento de tributos.
- i) Procurar que el país obtenga los máximos beneficios del progreso tecnológico y de la convergencia.

²⁷ PGR (2019, Setiembre 05). Art. 140. Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica N° 9736. Recuperado Octubre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90054 CAMBIAR POR LEY 9736

j) *Lograr índices de desarrollo de telecomunicaciones similares a los países desarrollados”, PGR (2008, art. 2)*.²⁸

Tal y como se resalta en el artículo anterior, en los incisos e), g), h) e i) se indican elementos relacionados con promover la competencia, uso eficiente del espectro e incentivar la inversión.

c. Reducir barreras para la operación efectiva del mercado

El artículo 3 de la LGT indica los principios rectores y señala:

La presente Ley se sustenta en los siguientes principios rectores:

- a) Universalidad: prestación de un mínimo de servicios de telecomunicaciones a los habitantes de todas las zonas y regiones del país, sin discriminación alguna en condiciones adecuadas de calidad y precio.*
- b) Solidaridad: establecimiento de mecanismos que permitan el acceso real de las personas de menores ingresos y grupos con necesidades sociales especiales a los servicios de telecomunicaciones, en condiciones adecuadas de calidad y precio, con el fin de contribuir al desarrollo humano de estas poblaciones vulnerables.*
- c) Beneficio del usuario: establecimiento de garantías y derechos a favor de los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones, de manera que puedan acceder y disfrutar, oportunamente, de servicios de calidad, a un precio asequible, recibir información detallada y veraz, ejercer su derecho a la libertad de elección y a un trato equitativo y no discriminatorio.*
- d) Transparencia: establecimiento de condiciones adecuadas para que los operadores, proveedores y demás interesados puedan participar en el proceso de formación de las políticas sectoriales de telecomunicaciones y la adopción de los acuerdos y las resoluciones que las desarrollen y apliquen. También, implica poner a disposición del público en general: i) información relativa a los procedimientos para obtener los títulos habilitantes, ii) los acuerdos de acceso e interconexión, iii) los términos y las condiciones impuestas en todos los títulos habilitantes, que sean concedidos, iv) las obligaciones y demás procedimientos a los que se encuentran sometidos los operadores y proveedores, v) información general sobre precios y tarifas, y vi) información general sobre los requisitos y trámites para el acceso a los servicios de telecomunicaciones.*
- e) Publicidad: obligación de publicar un extracto de las condiciones generales y de las especificaciones técnicas necesarias para identificar las bandas de frecuencia que sean objeto de concurso público en el diario oficial La Gaceta y por lo menos en un periódico de circulación nacional. También, conlleva la obligación de los operadores y proveedores de realizar las publicaciones relacionadas con propaganda o información publicitaria de manera veraz y transparente, en tal forma que no resulten ambiguas o engañosas para el usuario.*
- f) Competencia efectiva: establecimiento de mecanismos adecuados para que todos los operadores y proveedores del mercado compitan en condiciones de igualdad, a fin de procurar el mayor beneficio de los habitantes y el libre ejercicio del Derecho constitucional y la libertad de elección.*
- g) No discriminación: trato no menos favorable al otorgado a cualquier otro operador, proveedor o usuario, público o privado, de un servicio de telecomunicaciones similar o igual.*
- h) Neutralidad tecnológica: posibilidad que tienen los operadores de redes y proveedores de servicios de telecomunicaciones para escoger las tecnologías por utilizar, siempre que estas dispongan de estándares comunes y garantizados, cumplan los requerimientos necesarios para satisfacer las metas y los objetivos de política sectorial y se garanticen, en forma adecuada, las condiciones de calidad y precio a que se refiere esta Ley.*

²⁸ PGR. (2008, Junio 04). Art. 2. Ley General de Telecomunicaciones N° 8642. Recuperado Noviembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63431&nValor3=91176&strTipM=TC#:~:text=N° 8642&text=El objeto de esta Ley,de los servicios de telecomunicaciones.

- i) *Optimización de los recursos escasos: asignación y utilización de los recursos escasos y de las infraestructuras de telecomunicaciones de manera objetiva, oportuna, transparente, no discriminatoria y eficiente, con el doble objetivo de asegurar una competencia efectiva, así como la expansión y mejora de las redes y servicios.*
- j) *Privacidad de la información: obligación de los operadores y proveedores, de conformidad con el artículo 24 de la Constitución Política, a garantizar el derecho a la intimidad, la libertad y el secreto de las comunicaciones, así como proteger la confidencialidad de la información que obtengan de sus clientes, o de otros operadores, con ocasión de la suscripción de los servicios, salvo que estos autoricen, de manera expresa, la cesión de la información a otros entes, públicos o privados.*
- k) *Sostenibilidad ambiental: armonización del uso y la explotación de las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones, con la garantía constitucional de contar con un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Los operadores y proveedores deberán cumplir toda la legislación ambiental que les resulte aplicable”, PGR (2008, art. 3)”.*²⁹

Según se indica en los incisos f, g, h, i, se debe establecer mecanismos adecuados para reducir las barreras de entrada a nuevos operadores y fomentar así la participación, en igualdad de condiciones atendiendo de esta forma la no discriminación y a un trato no menos favorable al otorgado a cualquier otro operador, proveedor o usuario, público o privado, de un servicio de telecomunicaciones similar o igual.

d. Infraestructura

Este principio junto con la optimización de los recursos escasos, entendido este como la asignación y utilización de los recursos de infraestructuras de telecomunicaciones (pasiva y activa), deberá ser gestionado de manera objetiva, oportuna, transparente, no discriminatoria y eficiente, con el doble objetivo de, por un lado; asegurar una competencia efectiva, y por el otro, promover la expansión y mejora de las redes y servicios hacia el usuario final.

Por tanto, contar con un marco para la competencia que la garantice, genere seguridad jurídica y promueva la innovación y la libertad de elección de los consumidores es uno de los mandatos que se fortalece con la Ley 9736 y se mantiene como uno de los enfoques de la estrategia de la SUTEL para el sector de las telecomunicaciones. Este enfoque apoyado en un monitoreo en tiempo real de las actividades del mercado de telecomunicaciones (al incluir nuevas tecnologías y herramientas), unida a soluciones específicas y proyectos ágiles, que proporcionen anticipación y toma de decisiones oportunas, contribuirá de forma real a la consecución de los objetivos estratégicos.

e. Incentivos

Los incentivos a la competencia incluyen todas aquellas acciones relacionadas a promover en igualdad de condiciones en el despliegue de infraestructura, la oferta de servicios y las condiciones para operar. También considera las acciones regulatorias y la facilitación para la inversión como la seguridad jurídica, la reducción o eliminación de barreras y obstáculos (naturales, regulatorio y estratégicos).

f. Salvaguardar la competencia en lo relacionado con concentraciones y prácticas monopolísticas

²⁹ PGR. (2008, Junio 04). Art. 3. Ley General de Telecomunicaciones N° 8642. Recuperado Noviembre, 2020, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63431&nValor3=91176&strTipM=TC#:~:text=N° 8642&text=El objeto de esta Ley,de los servicios de telecomunicaciones.

Salvaguardar la competencia se enfoca en que, donde haya competencia esta se proteja, y de supervisar y ejecutar otras acciones, entre ellas, las concentraciones y prácticas monopolísticas que pudieran causar daño al mercado.

SUTEL cuenta con las facultades tanto para la regulación desde la perspectiva *ex ante* y el *ex post*. Como promotora del curso de la competencia, así como de su defensa, y a intervenir en caso necesario en los que el derecho de competencia no es lo suficientemente disuasivo para modificar la conducta de los operadores.

Los operadores cuentan con un marco de reglas y flexibilidad, las labores de supervisión, fiscalización y monitoreo serán importante en este entorno, así como el cumplir con las regulaciones de calidad y derechos de los usuarios.³⁰

- Aplicación de la normativa objetivo estratégico 2

De acuerdo con los resultados de la evaluación, el objetivo estratégico 2 tuvo un resultado del 93.60% en el cumplimiento de las estrategias y metas relacionadas. Es a través de estas metas que la normativa relacionada vinculada en el PEI se cumple y genera valor público mediante la ejecución de las funciones asignadas por Ley. Este es el objetivo con la calificación más alta de la evaluación.

3.4.3 Cumplimiento de Normativa Objetivo Estratégico 3

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

De acuerdo con el PEI 2023-2027 aprobado³¹, se menciona la principal normativa asociada al cumplimiento del Objetivo Estratégico O3-Calidad Regulatoria, para emitir una opinión sobre su aplicación:

“Una SUTEL que implemente adecuadamente las mejores prácticas en calidad regulatoria buscan implementar de manera integral e integrada, sistemática y conforme con las necesidades y recurso, las herramientas que permitan satisfacer al menos costo y con un alto grado de efectividad, las necesidades de los mercados.

Las regulaciones pueden ejercer un efecto positivo o negativo sobre el desempeño del sector telecomunicaciones. Una regulación específica puede abrir o cerrar mercados, fomentar la eliminación o la creación de monopolios, puede crear barreras de entrada o bien, reducir o impulsar los incentivos para la innovación o el emprendimiento. Por consiguiente, es importante revisar y mejorar el proceso que se sigue para emitir, poner en marcha y evaluar regulaciones, con el fin de garantizar que cumplan su propósito, que afronten con eficacia la problemática subyacente en materia de política, que los beneficios para la sociedad derivados de las regulaciones compensen con creces el costo, y que sus metas contribuyan al

³⁰ PEI 2023-2027, pgs 49-54

³¹ Acuerdo 004-057-2022 del 12 de agosto del 2022 y las estrategias del Órgano fueron aprobadas por la JD de Aresep con el acuerdo 11-66-2022 del 13 de setiembre de 2022

bienestar social y al crecimiento incluyente. Es decir, es importante que la SUTEL practique una política que promueva la calidad regulatoria.

Lograr la calidad regulatoria requiere mejorar el desempeño, la relación costo-eficacia y la calidad legal de las regulaciones y los trámites administrativos. En primer lugar, el concepto de calidad regulatoria abarca los procesos, esto es, la manera como se desarrollan y aplican las regulaciones. Es recomendable que dichos procesos sean compatibles con los principios de consulta, transparencia, rendición de cuentas y evidencia. En segundo lugar, el concepto de calidad regulatoria también cubre los resultados, por ejemplo, si las regulaciones son eficaces, eficientes, coherentes y sencillas. En la práctica, eso implica que las leyes y regulaciones deberán:

- *Atender objetivos de política claramente identificados y ser eficaces para lograrlos.*
- *Ser claras, sencillas y prácticas para los usuarios.*
- *Tener fundamentos jurídicos y empíricos sólidos.*
- *Ser congruentes con otras regulaciones y políticas.*
- *Producir beneficios que justifiquen los costos, considerando la distribución de efectos en la sociedad, y tomar en cuenta los efectos económicos, ambientales y sociales.*
- *Implementarse de manera equitativa, transparente y proporcional.*
- *Minimizar costos y distorsiones de mercado.*
- *Promover la innovación mediante incentivos de mercado y enfoques basados en objetivos.*
- *Ser compatibles, en la medida de lo posible, con la competencia, el comercio y la facilitación de la inversión. (OCDE, 2015 y 1995)³²*

Los países miembros de la OCDE, así como los no pertenecientes a la Organización, han reconocido la importancia de la política regulatoria. Este reconocimiento motivó a los países de la OCDE a desarrollar la “Recomendación del Consejo sobre Política y Gobernanza Regulatoria”.

La Recomendación establece las medidas que se deberían adoptar para sustentar la implementación y el fomento de una reforma regulatoria sistémica para desarrollar regulaciones que cumplan con los objetivos de política pública y ejerzan un efecto positivo sobre la economía y la sociedad. Dichas medidas se incorporan en un ciclo integral en el cual las regulaciones se diseñan, examinan y evalúan ex ante y ex post, se modifican y se aplican en todos los niveles de gobierno, con el apoyo de las instituciones adecuadas.

1. *Comprometerse al más alto nivel político con una política expresa de gobierno completo para la calidad regulatoria. La política debe tener objetivos y marcos claros para la implementación a fin de asegurar que, si la regulación se emplea, los beneficios económicos, sociales y medioambientales justifiquen los costos, se consideren los efectos distributivos y se maximicen los beneficios netos.*
2. *Adherirse a los principios de gobierno abierto, considerando la transparencia y la participación en el proceso regulatorio a fin de asegurar que la regulación se encuentre al servicio del interés público y esté informada de las necesidades legítimas de aquellos a quienes concierne y afecta. Esto conlleva ofrecer oportunidades significativas (incluso en línea) para que el público contribuya al proceso de preparar borradores de propuestas regulatorias y a la calidad del análisis de apoyo. Los gobiernos deben asegurarse de que las regulaciones sean comprensibles y claras y de que las partes puedan entender fácilmente sus derechos y obligaciones.*

³² OCDE. (2015). OCDE perspectivas de la política regulatoria. Recuperado marzo, 2021, de <https://dx.doi.org/10.1787/9789264238770-en> y OCDE. (1995). OCDE Recomendación del Consejo sobre la mejora de la calidad de la regulación gubernamental. Recuperado marzo, 2021, de <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/128>

3. *Establecer mecanismos e instituciones para supervisar activamente los procedimientos y objetivos de la política regulatoria, apoyarla e implementarla, y por consecuencia fomentar la calidad de la regulación.*
4. *Integrar la Evaluación de Impacto Regulatorio (EIR) a las primeras etapas del proceso de diseño de políticas públicas para formular proyectos regulatorios nuevos. Identificar claramente las metas de política pública, y evaluar si es necesaria la regulación y de qué manera puede ser más efectiva y eficiente para alcanzar dichas metas. Tomar en cuenta los medios diferentes de la regulación y determinar la retribución de los diversos enfoques analizados para identificar el mejor.*
5. *Revisar de forma sistemática el inventario de regulación significativa con base en metas de política pública claramente definidas, incluida la consideración de costos y beneficios, a fin de asegurar que las regulaciones estén actualizadas, se justifiquen sus costos, sean rentables y consistentes, y cumplan con los objetivos de política pública planteados.*
6. *Publicar de manera periódica informes acerca del desempeño de la política regulatoria y los programas de reforma, así como de las autoridades públicas encargadas de aplicar las regulaciones. Dichos informes también deben contemplar información acerca de cómo funcionan en la práctica herramientas regulatorias tales como el Análisis de Impacto Regulatorio (AIR), la consulta pública y las revisiones de las regulaciones existentes.*
7. *Desarrollar una política congruente que contemple el papel y las funciones de las entidades regulatorias a fin de infundir mayor confianza de que las decisiones en cuestiones regulatorias se toman a partir de criterios objetivos, imparciales y coherentes, sin conflictos de intereses, prejuicios ni influencias indebidas.*
8. *Asegurar la eficacia de los sistemas para revisar la legalidad y la justicia procesal de las regulaciones y decisiones que toman los órganos facultados para emitir sanciones en el ámbito regulatorio. Asegurar que las personas y las empresas tengan acceso a estos sistemas de revisión a un costo razonable y conozcan las decisiones oportunamente.*
9. *Aplicar, cuando se considere adecuado, la evaluación, la gestión y las estrategias de comunicación de riesgos al diseño y la implementación de las regulaciones para asegurar que estas estén bien orientadas y sean efectivas. Los reguladores deben evaluar de qué manera tendrán efecto las regulaciones y diseñar estrategias de implementación y aplicación sensibles.*
10. *Promover, cuando sea adecuado, la coherencia regulatoria a través de mecanismos de coordinación entre los niveles de gobierno supranacional, nacional y subnacional. Identificar los problemas transversales en materia de regulación en todos los órdenes de gobierno, con el objeto de promover la coherencia entre los enfoques regulatorios y evitar la duplicidad o conflicto de regulaciones.*
11. *Impulsar el desarrollo de capacidades y el desempeño de la gestión regulatoria en los órdenes subnacionales de gobierno.*
12. *Tomar en cuenta, al desarrollar medidas regulatorias, todos los estándares y marcos internacionales de cooperación pertinentes en la misma área y, cuando sea adecuado, los probables efectos que tengan en terceros fuera de su jurisdicción. (OCDE, 2012)³³.*

Una SUTEL que gestione la calidad de sus procesos y servicios busca mejorar la generación de valor público, en función de una gestión pública para resultados, a través de la implementación de un sistema

³³ OCDE. (2012). OCDE Recomendación del Consejo sobre Política y Gobernanza Regulatoria. Recuperado marzo, 2021, de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Recommendation%20with%20cover%20SP.pdf>.

de gestión de calidad o excelencia, como uno de los componentes importantes, por cuanto este último potencia la satisfacción de necesidades, demandas y expectativas de la población, mediante un conjunto de herramientas, técnicas y métodos para la medición del logro de los objetivos, la generación de resultados y el alcance del impacto esperado.

En la práctica es necesario promover las siguientes acciones e instrumentos para apoyar la implementación de la calidad en la gestión de SUTEL:

- La dirección estratégica y el ciclo de mejora.
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana.
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad.
- Adopción de modelos de excelencia.
- Premios a la calidad o excelencia.
- La gestión por procesos.
- Los equipos y proyectos de mejora.
- Cartas de compromisos o de servicios al ciudadano.
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano.
- La mejora de la normatividad.
- El gobierno electrónico.
- La medición y evaluación.
- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos.
- Sistemas de gestión normalizados.
- La gestión del conocimiento.
- Comparación e intercambio de mejores prácticas.

Uno de los elementos fundamentales para el fomento de la calidad son los modelos de calidad. Hay varios modelos de excelencia en la gestión, dentro de los cuales la SUTEL adoptaría alguno e implementaría paulatinamente. Se han desarrollado varios modelos para la calidad de los servicios públicos, entre los cuales se puede señalar:

- EFQM de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- El Marco Común de Evaluación (CAF).
- El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).
- El Modelo Iberoamericano en la Gestión Pública, modalidad administración pública.
- Carta Iberoamericana de la Calidad.

El CLAD fundamentado en la experiencia en Latinoamérica e Iberoamérica, establece la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, la cual vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de una buena administración:

“Debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos o como legítimo participante en el proceso, formulación, ejecución y control de las políticas públicas, bajo el principio de corresponsabilidad social.” (CLAD, 2008, p.4)³⁴

“Tiene que orientarse a resultados, por lo que debe estar sujeto a diversos controles sobre sus acciones; esto supone, entre otras modalidades, la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública, por medio del control social y la rendición periódica de cuentas.” (CLAD, 2008, p.4)³⁵

³⁴ CLAD. (2008, octubre). Pág. 4. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Recuperado 2021, de https://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf

³⁵ PEI 2023-2027, pgs 58-62

- Aplicación de la normativa objetivo estratégico 3

De acuerdo con los resultados de la evaluación, el objetivo estratégico 3 obtuvo un resultado del 88.82% en el cumplimiento de las estrategias y metas relacionadas. Es a través de estas metas que la normativa relacionada vinculada en el PEI se cumple y genera valor público mediante la ejecución de las funciones asignadas por Ley.

3.5 Aportes al valor público

De acuerdo con la evaluación del PEI 2025 y los resultados obtenidos, se cumplen las condiciones del encadenamiento de orden superior para la generación de valor público contemplada en la metodología de evaluación.

Como se explicó anteriormente, a través de ese cumplimiento es que se *“procura asegurar el fin último, la razón de ser de la institución”*³⁶.

Según el PEI 2023-2027 aprobado, el valor público de la SUTEL es:

“Bienestar colectivo por medio de la protección de los derechos de los usuarios finales, competencia efectiva de mercado, eficiencia en el uso del espectro, universalización de los servicios de telecomunicaciones y la reducción de la brecha tecnológica, para que el sector de telecomunicaciones sea un pilar del desarrollo nacional, utilizando un enfoque de gestión por resultados, procurando la mejora continua, para el beneficio de los habitantes”.³⁷

Este resultado se alcanza a través de las acciones estratégicas y el cumplimiento 2025 con un indicador “efectivo” (90.54%) que incluye la ejecución de proyectos POI, del Plan de acción planeado (operacionalización) y la ejecución presupuestaria.

3.5.1 Sentido práctico del Valor Público

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), organismo perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define el Valor público de la siguiente manera:

“El valor público, entendido como el valor que las y los ciudadanos le otorgan a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad y es al mismo tiempo una perspectiva potente para avanzar hacia sociedades más sostenibles y resilientes”.

³⁶ Metodología de evaluación del PEI, pg 41

³⁷ PEI 2023-2027, pag 42.

Las instituciones públicas que conforman el estado costarricense estamos tomando acciones para incorporar en la gestión el concepto de Valor Público. La Metodología utilizada incluye un encadenamiento de los resultados del PEI para generar el Valor Público; no obstante, ese concepto en la práctica es medido por el ciudadano aspecto que menciona Edgar Ortégón, autor del Políticas públicas: *“Métodos conceptuales y métodos de evaluación”*, que indica:

“Valor público es la sensación que tiene el ciudadano de la manera en que se está beneficiando al acceder a un servicio público, es decir qué sensación le queda a un ciudadano cuando se acerca a un hospital a recibir la atención básica de salud pública, qué sensación de satisfacción le corresponde a un ciudadano cuando envía a sus hijos al colegio, entre otros”.

La Superintendencia al ser el regulador de las telecomunicaciones y de la competencia en esta materia tiene características que lo diferencian de otras instituciones del Gobierno; no obstante, el Valor Público no cambia, es la percepción que tenga el ciudadano de la gestión de la organización, se puede decir que esta valoración se enfoca en la percepción de los servicios, los resultados y la confianza.

La medición del valor público es un desafío porque al considerar los conceptos expuestos no se debería medir exclusivamente con una perspectiva económica que privilegia el uso de los recursos, tampoco debería ser una medición exclusiva del cumplimiento de los objetivos y estrategias del PEI, a la medición del valor público se le debe adicionar la valoración de aspectos cualitativos que tiene que ver con la percepción del ciudadano.

Esta situación genera que la Superintendencia tome acciones para ascender otro escalón en la medición del Valor público, siendo necesario tener claramente definidos los productos³⁸ (bienes o servicios) que se generan y determinar cómo se espera que éstos contribuyan a la ciudadanía.

Esto conlleva a valorar la posibilidad de establecer indicadores de calidad para medir los productos seleccionados y establecer mecanismos de consulta que permitan medir la percepción de la ciudadanía de los servicios que brinda la Superintendencia.

³⁸ **Productos:** son bienes o servicios resultantes de la transformación de insumos dentro de un proceso interrelacionado. Buscan satisfacer las necesidades internas y/o externas y son centrales para la gestión del valor público en la Administración Pública. Guía para la identificación de productos (bienes y servicios) institucionales. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), 2023.

4. Conclusiones y acciones de mejora

4.1 Conclusiones

- La ejecución del PEI 2023-2027 durante el período 2025 alcanzó un nivel de cumplimiento efectivo 90,54%, un resultado que se determina como “efectivo” según la metodología, evidenciando una mejora respecto al 2024 y una adecuada alineación entre planificación estratégica, operación y presupuesto. Los resultados de cada objetivo estratégico se observan en la siguiente tabla.

Tabla 24. Resumen de los resultados de la Evaluación del PEI 2023-2027, para el año 2025

Objetivo estratégico	Proyectos estratégicos	CMI	Ejecución presupuestaria	Total
1- Usuarios	8.30%	13.33%	8.12%	29.75%
2- Competencia	9.58%	12.89%	8.70%	31.20%
3- Calidad regulatoria	0.00%	15.44%	14.17%	29.61%
Total 2025	17.88%	41.66%	30.99%	90.54%

FUENTE: Sutel, Unidad de PPCI (2026).

Los resultados de cada uno de sus componentes de valoración permiten observar las desviaciones sobre las cuales debe establecerse un plan de acción y las medidas correctivas relacionadas.

- El Objetivo Estratégico 2 – Competencia presentó el mejor desempeño, lo que confirma la madurez técnica de la SUTEL en la regulación de mercados, el uso eficiente del espectro y la aplicación del régimen de competencia.
- El Objetivo Estratégico 1 – Usuarios presentó una leve reducción en los resultados respecto al 2024, pasando de una calificación de 31,26% a un 29,75% en el 2025, lo que implica una variación de 1,51%. Los aspectos de valoración que presentan una reducción son:
 - El proyecto POI del SIMEF en ejecución por parte de la Dirección General del Fonatel que reporta una demora y requerirá una modificación y
 - La ejecución presupuestaria muestra desviaciones entre lo programado y lo ejecutado en aspectos de remuneraciones asociadas acciones operativas y contrataciones que fueron adjudicadas por un monto menor al previsto inicialmente.
- Las principales desviaciones se concentran en el Objetivo Estratégico 3 - Calidad Regulatoria, asociadas a factores estructurales externos a la gestión operativa, particularmente la improbación del Canon de Regulación 2026 y el rezago en la disposición de nuevas plazas.

La ausencia de estas plazas en 2025, situación que se mantiene en el 2026, impide la ejecución de concursos y el refuerzo del capital humano en dependencias críticas de la institución, principalmente las unidades de la Dirección General de Operaciones, las cuales, en su mayoría cuentan con acciones programadas en la operacionalización del PEI.

Es evidente que las principales limitaciones en la ejecución de las metas estratégicas se encuentran asociadas a las limitaciones de recurso humano que permita atender las brechas que se han identificado.

- La restricción en los recursos financieros también generó que algunas actividades planeadas en el PEI quedaran sin presupuesto en el 2025, desplazándolas a los años siguientes; consiguiendo que los últimos años del PEI tengan asignadas más actividades por desarrollar que los anteriores.
- La gestión de cambios y reprogramaciones aprobadas permitió mitigar riesgos de incumplimiento al ajustar las acciones en consideración de la capacidad actual; sin embargo, incrementa la presión sobre la planificación y ejecución de los años finales del PEI (2026-2027), por lo que deben monitorearse las acciones que se trasladaron con el fin de mitigar el riesgo de brechas respecto a lo programado.
- En términos de valor público, los resultados confirman que la ejecución del PEI contribuye de manera efectiva al cumplimiento de los fines legales de la SUTEL y a la generación de beneficios para usuarios, operadores y la sociedad en general.

4.2 Acciones de mejora

Se recomienda tomar en cuenta las siguientes acciones que permitirán una mejor ejecución y evaluación:

Recomendación	Ejecutor	Plazo
1. Divulgar los resultados de la evaluación del PEI 2025 a todas las dependencias de la institución y en la página web institucional.	Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno y unidad de Comunicación.	II trimestre 2026
2. Solicitar a las dependencias la revisión y de ser necesario, el ajuste en la programación del proceso de ejecución del PEI 2026.	Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno y unidad de Comunicación	II trimestre 2026.

Recomendación	Ejecutor	Plazo
3. Solicitar a la Dirección General de Mercados que realice un análisis de los recursos asignados a la meta estratégica 2.1.1 Publicar el informe de estadísticas del sector de telecomunicaciones, ya que por segundo año consecutivo se identificó un monto considerable que no fue ejecutado.	Dirección General de Mercados	II trimestre
4. Realizar los ajustes de las metas del PEI con resultados inferiores a lo planeado en el 2025, ajustando la programación y los recursos presupuestarios para el 2026-2027 y comunicarlos a la unidad de PPCI.	Consejo, Direcciones Generales, y Unidades.	II trimestre de 2026
5. Presentar al Consejo de la Sutel el ajuste a la programación 2026-2027 del PEI, de acuerdo con los cambios solicitados por las direcciones y dependencias; como marco de la evaluación del PEI 2026.	Unidad de Planificación, Presupuesto y Control Interno.	III trimestre 2026
6. Efectuar una revisión de las metas de las estrategias y acciones operativas que tienen participación el Consejo para determinar los ajustes que correspondan y definir los responsables de la ejecución.	Consejo y asesores	II trimestre 2026
7. Instar a las Direcciones y a las unidades de la Sutel, que tienen Acciones incluidas en el PEI 2023-2027, a mantener un seguimiento periódico para el cumplimiento de las metas de las estrategias	Direcciones Generales y Unidades.	2026

Apéndices

- A. Metas de las estrategias sin acciones programadas para el 2025
- B. Guía de verificación del protocolo de atención en materia de planificación de la Aresep y Sutel