

16 de febrero del 2017

01445-SUTEL-SCS-2017

Señores
Junta Directiva
Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

Estimados señores:

Reciban un cordial saludo de mi parte.

Adjunto remito mi Informe de Labores correspondiente al periodo 2012-2017 como miembro propietario del Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Agradezco todo el apoyo brindado durante estos años de trabajo.

Atentamente,

CONSEJO DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES



Maryleana Méndez Jiménez
Miembro Propietario del Consejo

Informe de Labores
Maryleana Méndez
2012-2017

CINCO AÑOS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES
COSTARRICENSE

INTRODUCCION

Al concluir mi labor como miembro propietario del Consejo de la Superintendencia de las Telecomunicaciones, hago un repaso del desarrollo del mercado y de la institucionalidad durante el quinquenio 2012-2017, período que coincide con el desarrollo de la competencia en el mercado nacional, pues inicia la operación de las redes de los dos operadores móviles entrantes, y se presenta también un crecimiento exponencial en el número de servicios disponibles al público, una aceleración de la tasa de innovación en el mercado y un marcado aumento en la cantidad de habitantes con acceso a los beneficios asociados a las telecomunicaciones y las tecnologías de información en general.

Este documento está estructurado acorde con las funciones y obligaciones de la Superintendencia y a su vez refleja su organización interna. Inicia con el modelo conceptual en el que se ha fundamentado el desarrollo organizacional y técnico, agrega el estado de situación al cierre de la gestión e incluye recomendaciones para el corto y mediano plazo.

En cinco años de arduo trabajo, que corresponden a un segundo período como miembro propietario, he sido testigo de primera línea del fortalecimiento de una institucionalidad que tal y como se propuso en el plan estratégico 2012-2016, se ha convertido en la autoridad técnica del mercado de las telecomunicaciones costarricense. No solo se dispone de un equipo de trabajo de altísima calidad, sino también cuenta con los recursos financieros y tecnológicos para garantizar el sano desarrollo de un mercado que representa alrededor del 3% del PIB del país.

MERCADO DE TELECOMUNICACIONES

PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA

El rol que ha tenido el órgano regulador en la dinamización de la competencia es indiscutible, pues inicia posibilitando la interconexión de los operadores, ha instruido los procesos licitatorios de espectro, ha intervenido en las controversias entre actores de mercado, así como para el acceso a los recursos escasos y además ha desarrollado las herramientas, en sentido amplio, es decir, metodológicas y estadísticas, que permiten el seguimiento cuantitativo y cualitativo de los servicios en el mercado y en casos necesarios ha actuado como autoridad de competencia que desde una perspectiva expost, vigila y promueve la sana competencia.

La Ley General de Telecomunicaciones, le otorga a la Sutel una serie de responsabilidades que abarcan prácticamente todos los aspectos de la regulación de mercados. Estos últimos cinco años han sido de consolidación de los instrumentos regulatorios y la imposición de medidas exante a los operadores.

Estas medidas exante incluyen los topes tarifarios y la intervención subsidiaria en caso de conflictos de operadores, tanto en la interconexión como en el acceso a recursos escasos, siendo este último tipo de intervención el énfasis en los últimos años. Asimismo conforme aumenta la competencia y por ende el beneficio al usuario final en forma paulatina se va a ir trasladando los esfuerzos hacia un control expost de la competencia.

Acceso a recursos escasos

La promoción de la competencia, es uno de los objetivos fundamentales de la Superintendencia de Telecomunicaciones, por ende tratar de eliminar de barreras tanto de entrada al mercado (acceso al mercado) como aquellas de competencia por el mercado (extensión de cobertura y mejora de servicio), han sido una prioridad para esta Superintendencia. En este sentido es importante recalcar el acceso a postes y la construcción de las torres de telecomunicaciones.

Se debe entender que el acceso a postes como soporte para redes de telecomunicaciones, se conceptualiza como un uso complementario de estas infraestructuras, también se tiene un límite físico para el despliegue de redes sobre ellas. En esta línea, que ha sido un reto importante para el desarrollo de redes alámbricas sobre todo en zonas rurales por cuanto la densidad de casas pasadas por poste es muy bajo y por ende los costos podrían convertirse en una barrera para la competencia, así como el caso contrario donde la densidad de casas es muy alta y por ende hay varios operadores buscando el acceso al poste, incluso en algunos casos se pudiera atentar contra la seguridad física de la estructura, el rol que tiene Sutel es de intervención subsidiaria y se han hecho, estas intervenciones, de forma muy cuidadosa para no afectar el servicio primario de la postería.

Cabe recalcar, que con el afán de establecer con mayor certeza y predictibilidad el acceso y uso compartido de las infraestructuras antes mencionas se ha desarrollado el **Reglamento sobre el uso compartido de infraestructura para el soporte de redes públicas de telecomunicaciones** el cual está en la última instancia de aprobación en la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora.

Es importante mencionar, que la responsabilidad última de la vigilancia del estado de la postería en cuanto a su uso, cargas y acceso a ellas, recae sobre los dueños de la infraestructura, la integración vertical de estos operadores, muchos de los cuales directamente o través de subsidiarias participan en los mercados minoristas de telecomunicaciones, impone un reto adicional cual es la intervención oportuna para evitar se concrete la negatoria de acceso sin fundamento técnico, creándose un círculo vicioso que se pretende romper con la implementación del mencionado reglamento.

TOTAL	N° DE EXPEDIENTE	EMPRESA SOLICITANTE	EMPRESA DEMANDADA	FECHA DE INGRESO
1	INT-02139-2015	Cable Sur	ICE	10/22/2015
2	INT-01221-2015	TELETICA	COOPEGUANCASTE	6/4/2015
3	INT-01037-2015	TELETICA	COOPELESCA	5/4/2015
4	OT-103-2011	Telecable Económico, TVE S.A.	JASEC	7/15/2011
5	INT-01369-2016	Cable Television Doble R	ICE	8/17/2016
6	INT-00684-2016	CLARO	ICE	9/21/2016

Es importante señalar que las torres de telecomunicaciones, han sido uno de los mayores limitantes para aumento de la cobertura de las redes de telecomunicaciones móviles, esto por cuanto los gobiernos locales, pese a que la Sala Constitucional ha declarado el desarrollo de redes de telecomunicaciones, como una actividad de interés público, han emitido reglamentos que entorpecen, incluso en algunos casos de forma irracional la instalación de torres. Sobre este tema, si bien no es responsabilidad directa de la Sutel, se han unido esfuerzos con el Viceministerio de Telecomunicaciones para participar en una **Comisión Interinstitucional de Infraestructura**, donde se trabaja conjuntamente con otras instituciones del Estado involucradas en el tema, para apoyar los gobiernos locales en el esfuerzo de mejorar la reglamentación y permitir a los habitantes de los cantones disfrutar de servicios de telecomunicaciones de calidad. ***

Dado que el acceso a los recursos escasos, es un punto neurálgico del proceso de promoción de la competencia, el regulador debe mantener actualizada la información relevante sobre estos recursos, de tal manera que se facilite conocer donde hay infraestructura, cuál está disponible y que operadores están haciendo uso de ella, para esto se tiene incluido en el plan anual operativo el desarrollo de un sistema de información que permita georeferenciar estas estructuras.

Interconexión

Los primeros años de funcionamiento de la SUTEL están marcados por la resolución de conflictos en materia de Interconexión, que es sin duda una de las piedras angulares de un mercado en competencia regulada como el nuestro. En años subsiguientes, se ha observado una disminución en este tipo de intervenciones. Cabe señalar que desde la perspectiva conceptual, la SUTEL exigió la estricta orientación a costos de los cargos de interconexión y la simetría de estos cargos entre operadores, lo que permitió mantener tarifas muy competitivas. Sin embargo, no fue sino hasta el año 2016 que nuevamente se resuelven nuevos cargos de interconexión para los operadores móviles que a través de un glide path, deberán en forma paulatina ajustar estos cargos a la baja. Cabe señalar que la interconexión en el caso móvil ya está bastante balanceada, incluso influyen las promociones para determinar cuál es el operador receptor, pues en la mayoría de los casos el balance es cero o muy cercano a este valor.

Destaca el hecho de que en la última revisión de mercados relevantes todos los operadores móviles son importantes en el mercado de terminación de en sus propias redes.

Seguimiento de mercado

La Sutel es la fuente oficial de estadística del Sector de Telecomunicaciones, dentro del Sistema Estadístico Nacional dirigido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Asimismo se ha reconocido que son los datos y la información que se genere de estos, lo que permite la toma de decisiones mejor fundamentadas y además medir precisamente el impacto de las regulaciones impuestas, por ende el diseño conceptual es un **seguimiento de mercado basado en datos**.

La SUTEL publica anualmente las estadísticas del mercado de telecomunicaciones desde el año 2012, donde se incluye un análisis cuantitativo de la evolución de los mercados. Estos datos que se recopilan trimestralmente con un desglose mensual, han sido base fundamental para la realización de estudios en los casos que atiende la SUTEL como autoridad de competencia, asimismo en el estudio de mercados relevantes recientemente publicado.

Resumen de indicadores sobre el desempeño del sector de telecomunicaciones costarricense
 2011-I Semestre 2016

Indicador	2012	2013	2014	2015
Datos agregados del sector				
Ingreso total (millones de colones)**	467 597	542 814	677 875	712 083
Ingreso total/PIB (porcentaje)	2.1 %	2.2 %	2.5 %	2.5 %
Inversión total/PIB (porcentaje)	2.4 %	1.0 %	0.9 %	0.9 %
Recurso humano empleado total	9900	10 442	11 002	11 426
Recurso humano empleado total/Población económicamente activa total	0.4 %	0.5 %	0.5 %	0.5 %
Telefonía fija				
Suscripciones totales	995 089	968 459	881 217	859 514
Suscripciones totales/100 habitantes	21 %	21 %	18 %	18 %
Suscripciones totales/100 viviendas	75 %	72 %	63 %	60 %
Suscripciones totales telefonía fija básica tradicional	966 476	936 035	839 968	804 468
Suscripciones totales Vo IP	18 265	32 424	41 249	55 046
Cantidad total de teléfonos públicos	16 348	13 145	8188	5726
Telefonía móvil				
Suscripciones totales	5 348 881	7 059 471	7 020 412	7 535 599
Suscripciones Prepago	4 211 766	5 831 878	5 598 911	5 951 337
Suscripciones Postpago	1 137 115	1 227 593	1 421 501	1 584 262
Suscripciones totales/100 habitantes	115 %	150 %	147 %	156 %
Suscripciones prepago/Total suscripciones	79 %	83 %	80 %	79 %
Suscripciones postpago/Total suscripciones	21 %	17 %	20 %	21 %
Transferencia de datos				
Suscripciones totales acceso a Internet	3 118 155	4 028 302	4 806 217	5 420 554
Suscripciones totales acceso de Internet fijo-alámbrico	439 043	474 433	503 347	545 813
Suscripciones totales acceso a Internet fijo-inalámbrico	8904	10 450	12 493	12 843
Suscripciones totales acceso a Internet móvil	2 670 208	3 543 419	4 290 377	4 861 898
Suscripciones totales acceso a Internet fijo/100 habitantes	10 %	10 %	11 %	12 %
Suscripciones totales acceso a Internet fijo/100 viviendas	34 %	36 %	37 %	39 %
Suscripciones totales acceso a Internet móvil/100 habitantes	57 %	75 %	90 %	101 %
Suscripciones totales acceso a Internet móvil/suscripciones totales telefonía móvil	50 %	50 %	61 %	65 %
Cantidad total conexiones de líneas dedicadas	11 993	16 375	16 286	14 093
Televisión por suscripción				
Suscripciones totales	540 693	641 042	732 546	797 230
Suscripciones totales/100 habitantes	12 %	14 %	15 %	16 %
Suscripciones totales/100 viviendas	41 %	48 %	52 %	56 %
Indicadores de referencia				
Población total	4 652 459	4 713 168	4 773 130	4 832 234
Producto interno bruto a precios básicos. (Millones de colones corri	22 781 773	24 606 875	26 675 006	28 098 969
Total de viviendas	1 326 805	1 348 036	1 399 271	1 436 120

Notas:

* Información corresponde hasta Junio 2016

** Estas cifras no incluyen el ingreso asociado al servicio de televisión por suscripción.

Fuente: SUTEL, Dirección General de Mercados, INEC y BCCR

Esta publicación deberá incluir a futuro los datos relativos a indicadores de calidad e indicadores en las zonas de servicio universal de Fonatel y se debe procurar un recorte en el tiempo transcurrido entre el final del año y la publicación de las estadísticas. Reviste de especial interés la incorporación de datos relacionados con la economía digital y particularmente datos de los operadores de servicios de información (OTT)

Se debe complementar la información de que se dispone, con información relativa a los hábitos de consumo de los usuarios finales, la cual deberá obtenerse a través de encuestas.

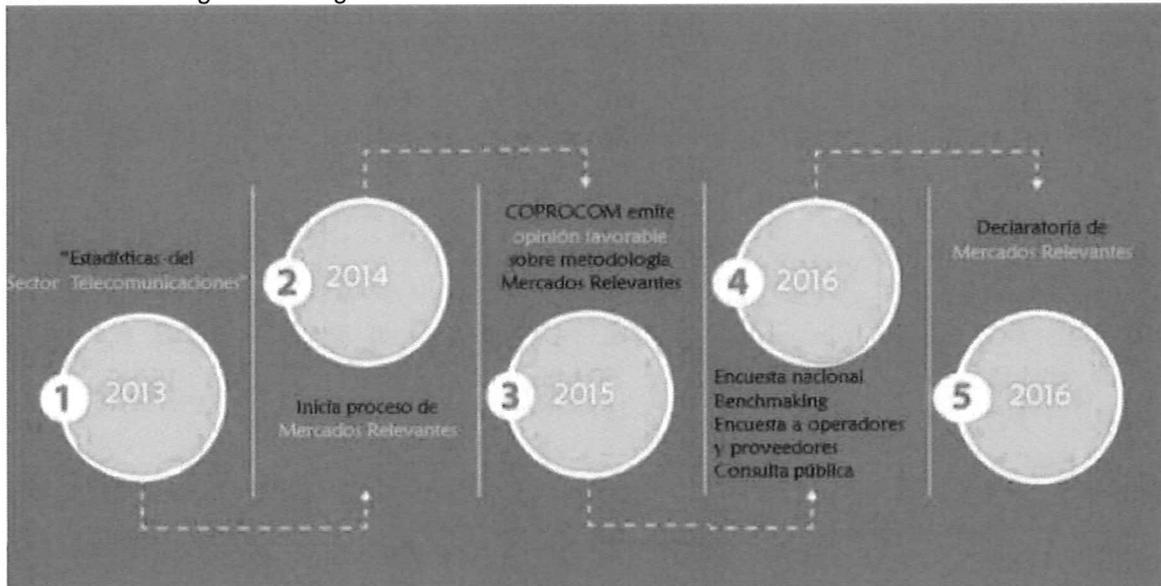
Cabe señalar que la SUTEL ha venido trabajando en un sistema de inteligencia de negocio que con técnicas de data mining apoyen el proceso de toma de decisiones. Este es un paso esencial para potenciar este seguimiento de mercado.

Contabilidad Regulatoria

El proceso de implementación de la contabilidad regulatoria es un proceso que se debe consolidar en el corto plazo. El equipo técnico se ha planteado como objetivo del año 2017, un seguimiento muy estricto de los cronogramas de implementación de esta herramienta regulatoria y para esto **se sugiere que el Consejo de la SUTEL proporcione todo el apoyo estratégico necesario para que esto se ejecute efectivamente.**

Mercados Relevantes

El estudio de mercados relevantes inicia el año 2013 y culmina en el 2016, siguiendo un proceso que se describe en la siguiente imagen:



Fuente: Informe de Labores Dirección General de Mercados 2016

El consejo de la SUTEL, basado en los informes técnicos de la Dirección General de Mercados decide declarar en competencia los siguientes mercados:

- . Telefonía Internacional
- . Internet fija
- . Roaming internacional

Asimismo declara que no existen condiciones ni competencia en los siguientes mercados:

- . Telefonía fija
- . Originación
- . Terminación en la red fija del ICE
- . Terminación en las redes móviles individuales

Lo anterior, debido a que dichos mercados cuentan con operadores importantes, por lo que debe establecérselos obligaciones específicas.

Además, declarar que se mantienen regulados bajo las condiciones actuales los siguientes mercados:

- . Telecomunicaciones móviles
- . Acceso y originación en una red móvil
- . Desagregación de bucle

En estos casos, se dispuso que deberá ampliar el Informe técnico sobre estos mercados con una serie de elementos adicionales que aportaron los operadores de telecomunicaciones durante la consulta pública. Importante señalar que esta tarea deberá estar lista en el primer cuatrimestre del año 2017, de conformidad con las instrucciones del Consejo.

La revisión de mercados relevantes, es un proceso de alta complejidad, que requirió de un análisis económico exhaustivo de los datos de que se disponía o bien que se recolectaron específicamente para el estudio. Esto deberá convertirse en una labor que se ejecuta con cierta periodicidad y de ahora en adelante se **recomienda se incluya dentro de una agenda regulatoria, cuales mercados se**

analizarán en los años subsiguientes. Esto permitirá dar previsibilidad a los operadores y a su vez permitirá enfocar los esfuerzos en la recolección sistémica de los insumos de información.

Autoridad de competencia

Como ya se mencionó se prevé que un futuro la Superintendencia intensifique su proceso de intervención en el mercado pero bajo el rol de Autoridad de Competencia. Este es un rol complementario, pero distinto al rol tradicional de regulador económico. Hay ya varios países en América Latina que en el mercado de las telecomunicaciones tienen instituciones que ostentan este doble rol. En este caso particular la diferenciación de ambas funciones es esencial y por esto se recomienda lograr una **separación formal a nivel de RIOF de la Autoridad de Competencia**.

Ha sido en los últimos tres años que este rol ha cobrado especial importancia, no solo porque los niveles de competencia en el mercado así lo requieren sino también por una mayor demanda de los análisis de fusiones y adquisiciones entre operadores.

Asimismo, en seguimiento de las mejores prácticas internacionales y a efecto de brindar transparencia a los procedimientos relacionados con la aplicación del régimen sectorial de competencia en telecomunicaciones, el 26 de febrero del 2015 esta Superintendencia puso a disposición del sector de las telecomunicaciones la *Guía de análisis de conductas anticompetitivas* y la *Guía de Análisis de Concentraciones Sector de las Telecomunicaciones*, aprobadas por el Consejo mediante acuerdo 008-012-2015 del 25 de febrero del 2015. Próximamente también deberán publicarse las guías para la ejecución de estudios de mercado.

Especial mención merece en este apartado el rechazo de la fusión de Tigo y Telecable.

En el expediente N° M0391-STT-MOT-CN-02489-2014 se tramitó la solicitud de autorización de concentración presentada el 19 de diciembre del 2014 por *Millicom Cable Costa Rica S.A.* para la adquisición por parte de *Millicom International Cellular S.A.* de *Telecable Económico TVE S.A.*

Después de realizar el respectivo análisis y contar con el criterio técnico de la Coprocom N° 05-2014, el Consejo adoptó la RCS-069-2015 del 22 de abril del 2015 en la cual denegó la solicitud de autorización de concentración. Posteriormente, la parte solicitante presentó un recurso de revocatoria contra dicha resolución y una propuesta de compromisos. El Consejo de la SUTEL el 19 de agosto del 2015 mediante la RCS-148-2015 declaró la nulidad absoluta de la RCS-069-2015 y mediante la RCS-149-2015 denegó la solicitud de autorización de concentración en razón de que adquiriría poder sustancial el cual facilitaría la coordinación entre operadores o proveedores, en los mercados relevantes (*servicio de televisión por suscripción, servicio de acceso a internet residencial regional, servicio de telefonía fija, servicios empresariales de transferencia de datos, servicio de acceso a cable submarino*) y los compromisos ofrecidos no son verificables.

Este asunto fue llevado a instancia judicial, el Tribunal Contencioso Administrativo, Sección Sexta, Segundo Circuito Judicial de San José, Goicoechea mediante el voto 53-2016-VI de las 16:05 hora del 1 de abril del 2016 declaró improcedente la demanda interpuesta.

Es importante destacar también el caso de la multa al ICE por prácticas anticompetitivas, que está siendo discutido en los tribunales y aún no se tiene resolución final por parte del Tribunal Contencioso.

Durante los años 2015 y 2016, la SUTEL desplegó un esfuerzo importante bajo la coordinación de las autoridades del MEIC y el Comex, para que en el marco del proceso de adhesión a la OCDE se desarrollara y se ingresara en la corriente legislativa, un proyecto de Ley para poner a tono con las mejores prácticas internacionales las autoridades de competencia que funcionan en el país, en particular reforzar las capacidades de SUTEL como autoridad de competencia. Este proyecto propone dar a SUTEL la posibilidad expresa de realizar estudios de mercado, establece un procedimiento administrativo especial para los casos de competencia y además le otorgaría capacidades de ejecutar "dawn raids", entre otras

mejoras propuestas al Estado por la secretaría de competencia de la OCDE. Aprovechar los eventos de desarrollo que ofrece la OCDE es a todas luces una oportunidad que debe ser explotada, en el marco de la consolidación de la Autoridad de Competencia.

En los casos de fusiones y adquisiciones de los operadores de servicios de radiodifusión sonora y televisiva, la SUTEL tiene capacidades limitadas para hacer los estudios, dado que la Ley General de Telecomunicaciones, solo le permite hacer este análisis desde la perspectiva de las redes de transporte de señal, que en el caso costarricense, donde cada operador tiene su propia red de transporte prácticamente minimiza la competencia, por cuanto no existe un mercado de transporte de señal para esos concesionarios. Los otros mercados que podrían verse afectados por este tipo de fusiones son los mercados de producción audiovisual y publicidad, los cuales caen fuera del ámbito de acción de Sutel como Autoridad de Competencia y deben ser vistos por la COPROCOM. Asimismo, para procurar un control de las concentraciones de espectro radioeléctrico, se deben poner obligaciones específicas de reporte de cambios en el capital accionario de los concesionarios de espectro, en los títulos habilitantes al hacer las adecuaciones respectivas por parte del MICITT. Se debe señalar que es un momento propicio para la inclusión de estas obligaciones.

La consolidación de la SUTEL como autoridad de competencia, es uno de los mayores retos de los próximos años. Para lograrlo como ya se mencionó se debe pasar **por un proceso de separación administrativa formal**, la incorporación de personal adicional que venga a fortalecer el equipo técnico de alto nivel que ya está asignado a esta función, fortalecer el proceso de abogacía, es decir la generación de la cultura de la competencia y también el establecimiento de la consulta interna para obtener un criterio desde la perspectiva de la Autoridad de Competencia, para los proyectos de establecimiento de regulación de carácter ex ante, a efectos de asegurar que no se está afectando el entorno competitivo del mercado de las telecomunicaciones.

Calidad

*Mejoramiento de la calidad en forma incremental. **Mide-mejora-mide***

Desde la perspectiva de garantizar la calidad de los servicios de telecomunicaciones, la SUTEL ha desarrollado herramientas de trabajo que permiten hacer mediciones periódicas e implementar programas de mejora.

Para cumplir con el proceso de **fiscalización de la calidad** de los servicios de telecomunicaciones brindados por los operadores y proveedores, se han implementado proyectos tales como:

- *Sistema de Monitoreo de Calidad del Servicio*, consiste en mantener los servicios operativos de un sistema distribuido de medición y recopilación de datos de la calidad de los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, que permite el registro continuo de esta información, durante un período mínimo de 5 años, con el fin de efectuar análisis estadísticos del desempeño de los servicios que permitan comparar e informar sobre la calidad de los servicios que prestan los distintos operadores de redes fijas y móviles, así como el establecimiento de tendencias y evolución de los servicios de telecomunicaciones en el país. Los principales elementos del sistema son 288 sondas de medición para servicios móviles y 241 sondas de medición para servicios fijos, así como 2 servidores de medición y pruebas, así como servidores de gestión y servidor WEB.
- Encuestas anuales de percepción de calidad, éstas se han realizado en los últimos tres años de manera periódica lo que ha permitido tomar acciones de empoderar al usuario, tales como: atención de solicitudes de interferencia de los distintos operadores, homologación de contratos y terminales y monitoreo de centros de atención al cliente, reforzamiento de la información disponible en el call center institucional, implementación y mejoras al aplicativo WEB de homologación, adquisición de software de información geográfica, desarrollo móvil (WEB APP) e

implementación de mejoras y rediseño del sistema de mapas de indicadores de calidad de los servicios móviles, adquisición de reportes de herramientas colaborativas de Calidad en Línea, desarrollo de la plataforma de registro prepago.

- Para mejorar el proceso de atención de quejas y reclamos de los usuarios finales se instauró el Centro de Conciliación y Facilitación y se certificó al personal como conciliadores.

Protección al usuario

Empoderamiento del usuario

La protección del usuario final, es el objetivo del sistema regulatorio, para esto hemos optado en SUTEL por empoderar al usuario, de tal manera que se convierta en un usuario con capacidad de participación informada y efectiva, tanto en su relación directa como cliente del operador, y por ende en su decisión de compra, así como en la relación con el regulador, de tal manera que las decisiones se enriquezcan con esta participación usuaria.

Esta capacidad de diálogo no solo debe circunscribirse a los usuarios, sino también con los agentes de mercado, quienes en última instancia son los responsables directos de entregar a los usuarios un servicio de calidad, con condiciones claramente pactadas.

El proceso de empoderamiento del usuario, se inicia con una competencia legal de que se dispone y es la homologación de los contratos de usuario final, a partir de ese punto se empieza a concretar la relación tripartita regulador-operador- usuario.

Un proceso que merece especial mención en este apartado, es el de **Portabilidad numérica**, este proceso que dirigí conjuntamente con un excelente equipo de trabajo de la Dirección General de Calidad, es un ejemplo de cómo a través de un proceso de diálogo se puede garantizar efectivamente el ejercicio del derecho del usuario de conservar su número aún y cuando cambie de operador.

Fue un proceso muy exitoso de autoregulación bajo reglas estrictas y explícitas, que sigue siendo gobernado por un comité técnico de portabilidad numérica donde participan los operadores, el regulador y en caso de desacuerdo se elevan los temas al consejo para decisión final.

Hemos procurado tener una trazabilidad completa de los terminales para la provisión de servicios de telecomunicaciones que pretenden en el mediano plazo tener un parque de equipos totalmente registrado y validado. Inicia con la homologación de terminales, continua con un registro de los servicios prepago y continua con las bases de datos de celulares robados.

Es menester mencionar otras herramientas que hemos desarrollado tales como mapas.sutel.



Espectro Radioeléctrico *Uso eficiente del espectro*

Para el espectro radioeléctrico, como bien demanial del Estado, la Superintendencia se ha procurado equipo de última tecnología para su monitoreo constante, asimismo ha realizado una revisión integral de los títulos habilitantes otorgados antes de la publicación de la Ley para adecuarlos a la nueva normativa y ha propuesto las reformas al Plan Nacional de atribución de frecuencias que son necesarias para preparar al país **para un aprovechamiento pleno de este recurso, lo cual se convierte en un derecho de los usuarios.**

- Durante el período de mi gestión se implementó el Sistema Nacional de Gestión y Monitoreo de Espectro Radioeléctrico. Un sistema con 5 estaciones fijas y dos móviles que permite un control permanente del uso del espectro, la detección de uso ilegales y la triangulación de las interferencias. Es un equipo de alta tecnología, adquirido mediante la modalidad de leasing, que garantiza una actualización permanente y un pago mensual razonable para efectos del impacto en el canon.

Sistema Nacional de Monitoreo del Espectro Radioléctrico



- En materia de gestión, administración y control del espectro radioeléctrico se implementa la aplicación de las normas internacionales siguiendo recomendaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), sobre los parámetros técnicos de los principales servicios radioeléctricos. Su implementación debe dar como resultado una mayor calidad de los servicios y por ende un beneficio directo al usuario final.
- Después de romper con el mito del primer concurso de espectro radioeléctrico en el país, el Poder Ejecutivo emite la orden de desarrollo de la segunda licitación que se realizará 30 de marzo por medio del método de subasta de reloj de bloques de espectro en las bandas de 1800 MHz y 1900/2100 MHz, para el desarrollo de sistemas de Telecomunicaciones Móviles Internacionales. En esto momento hemos superado la primera ronda de objeciones al cartel en la Contraloría General de la República

- Para el año 2015 se atendió el 70% de las solicitudes recibidas sobre uso de espectro en banda angosta y aeronáutica, el 100% de las solicitudes de radioaficionados asociados con el decreto de excepción de pruebas, se atendió el 70% de las denuncias de interferencias y uso ilegal de espectro recibidas, se presentó las recomendaciones al Poder Ejecutivo para la actualización del PNAF en función de los cambios del RR de la UIT. Se depuraron los expedientes habiéndose avanzado en un 50% sobre el cierre por caducidad, finalización de trámite o falta de interés.
También se realizaron mediciones de ocupación de espectro a nivel nacional en 170 sitios, se atendieron el 90% de las solicitudes de concesiones directas para enlaces punto a punto y sistemas satelitales, se mantuvo la coordinación fronteriza con Panamá en el uso de espectro radioeléctrico, con un avance del 70%.

Fondo Nacional de Telecomunicaciones

Tres principios de diseño: focalización en el uso de los recursos, sostenibilidad de las soluciones y transparencia en la asignación de los recursos.

El desarrollo de Fonatel, en lo que concierne al período de gestión objeto de este informe, inicia con el refrendo contralor del Contrato del Fideicomiso con el Banco Nacional de Costa Rica en el año 2012. A partir de ese momento se inicia la concreción de una serie de instrumentos que se convierten en el andamiaje administrativo necesario para el desarrollo de los proyectos con cargo al Fondo.

Es importante señalar que el Fideicomiso que se establece es para la gestión de proyectos y programas del Fondo, cuyos gastos se consideran un “overhead” del costo de cada uno de los proyectos que desarrollen y que propiamente la administración de los proyectos es realizada por la Unidad de Fonatel dentro de la SUTEL. Esta última es la que está sujeta a la restricción legal de gasto del 1% del Fondo. El Banco Fiduciario, se apoya en Unidades de Gestión, que son sus brazos ejecutores. No se debe perder de vista que la relación de SUTEL, a través de su unidad administrativa de Fonatel es directamente con el Banco Fiduciario (BNCR), pero en ningún momento pierde su responsabilidad directa sobre la ejecución de los fondos.

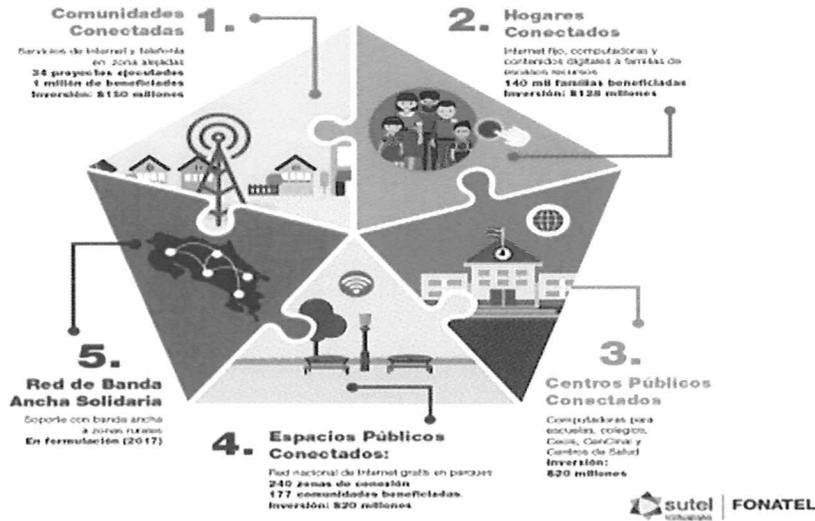
Los proyectos y programas de Fonatel deben estar enmarcados en la política pública que emana del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones y que es plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. En el Plan vigente 2015-2021, se incorporan 5 grandes programas con cargo a Fonatel, lo que establece una correspondencia por primera vez entre la visión técnica económica del fondo, como complemento al desarrollo del mercado en zonas no rentables y la visión política de la disminución de la pobreza a través del uso efectivo de la conectividad y el acceso a los servicios de la sociedad de la información.

Se conceptualizan y desarrollan programas de:

- Subsidio a la oferta:
 - o Comunidades Conectadas (Acceso en zonas no rentables) – Programa 1
 - o Espacios públicos conectados – Programa 4
 - o Red de banda ancha solidaria – Programa 5
- Subsidio a la demanda:
 - o Hogares Conectados (Subsidio directo a las familias de escasos recursos) – Programa 2
 - o Centros públicos Conectados: Compra de dispositivos de acceso para instituciones que atienden población vulnerable (MEP, MICITT, Ministerio de Salud y CCSS) – Programa 3

En este momento están en ejecución los programas 1,2 y 3. Se encuentra en proceso de diseño y conceptualización el programa 4.

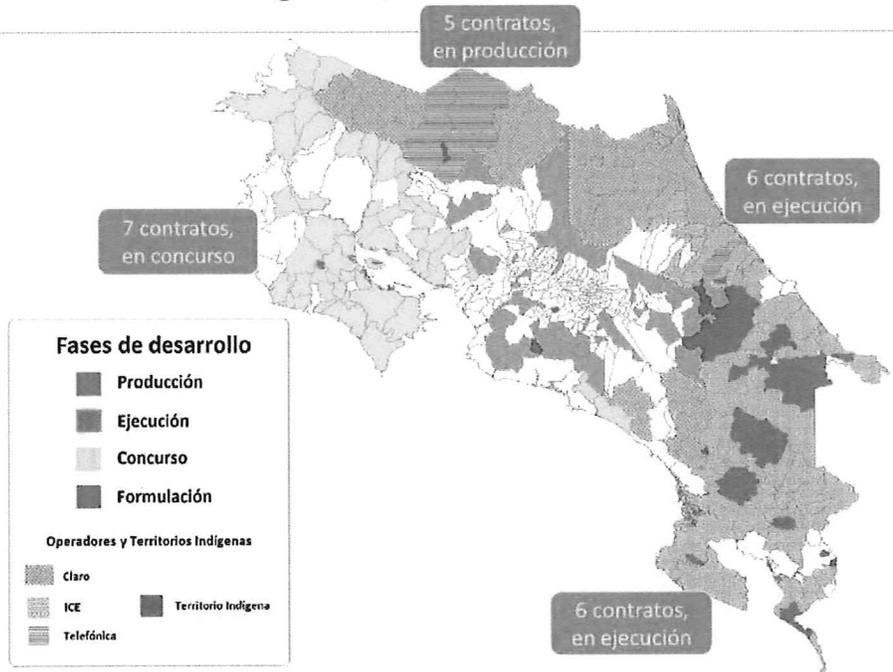
En el siguiente gráfico diseñado para efectos informativos por la Dirección General de Fonatel, se simboliza la complementariedad de los programas antes expuestos:



Comunidades Conectadas

En el siguiente mapa se resume el estado de desarrollo del programa Comunidades Conectadas:

FONATEL. Mapa nacional de cobertura y avance general de los proyectos, Programa 1, a diciembre de 2016



Fuente: elaboración propia de la Dirección General de FONATEL

Cabe señalar que este programa fue originalmente concebido partiendo de las solicitudes hechas por las comunidades que carecían de servicios de telecomunicaciones y ponían sus requerimientos ante Sutel o bien como recursos de amparo ante la Sala Constitucional. A la fecha se han especificado con más

Hogares Conectados

El programa hogares conectados, como ya se mencionó, es un programa de subsidio a la demanda, que mediante una rigurosa definición de parámetros, permite apoyar a las familias de los deciles de menores ingresos para adquirir una computadora y pagar el servicio fijo de internet en el hogar.

Las fortalezas de este programa son:

1. La objetividad de la selección de beneficiarios, a través de una Base de Datos provista por el Instituto Mixto de Ayuda Social
2. La priorización de los beneficiarios que se realiza utilizando como una primera variable de búsqueda la presencia de estudiantes becados en los hogares
3. El aprovechamiento de las capacidades comerciales de los operadores para extender rápidamente el servicio.

Las principales dificultades de este programa son:

1. La incorporación de beneficiarios a la base de datos a un ratio que corresponda con las expectativas de cumplimiento de las metas propuestas
2. La capacidades de instalación de los operadores
3. La capacidad administrativa de la Unidad de Gestión para atender las liquidaciones de los operadores, pues un atraso en este aspecto puede disminuir la capacidad de los operadores de apalancar el financiamiento de los equipos.
4. El desarrollo y aprovechamiento de la plataforma de contenidos disponible

Cabe señalar que las evaluaciones cuantitativas y cualitativas realizadas a la fecha, han permitido establecer que el proyecto es muy apreciado por los beneficiarios y que la población meta ha sido efectivamente alcanzada y que además con una mayoría de hogares jefeados por mujeres, hace que se cierren dos brechas al mismo tiempo: la brecha de género y la brecha digital.

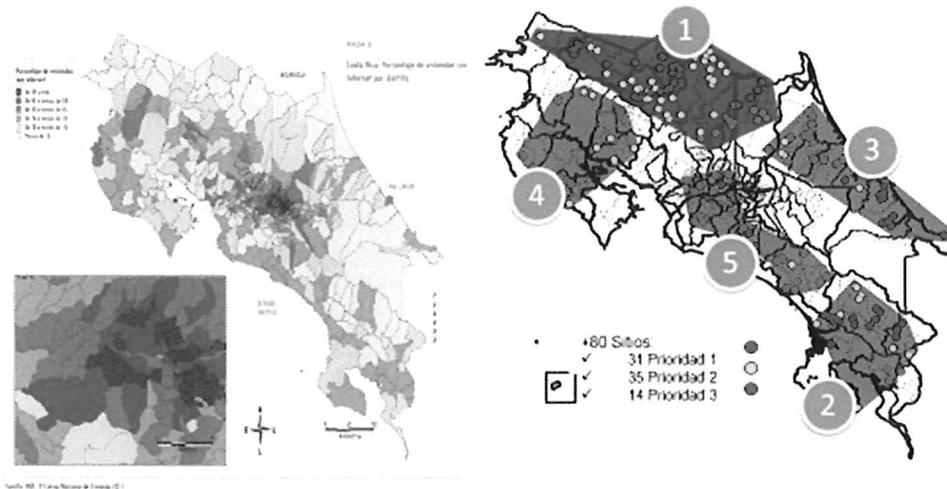
La coordinación estratégica de este proyecto a través del Consejo Presidencial Social con el liderazgo de la Segunda Vicepresidenta de la República, estuvo a mi cargo, durante la conceptualización, incorporación en el Plan Nacional de desarrollo y en la estrategia de articulación de CR Digital.

A manera de referencia adjunto algunos enlaces donde se ejemplifica la visualización internacional de este programa:

- Comisión de Banda ancha de las Naciones Unidas, Grupo de Trabajo de Generación de Demanda: Hogares Conectados como uno de los ejemplos a copiar: <http://broadbandcommission.org/Documents/publications/WorkingGrouponDemand-2016.pdf>
- Documento dedicado a Hogares Conectados de World Connected: descatan 8 ejemplos...y en América Latina solo esta Costa Rica con Hogares Conectados: <http://1worldconnected.org/wp-content/uploads/2016/10/ConnectedHomes.pdf>
- Paper de ITU de la reciente reunión de Davos 2017 : Hogares Conectados mencionado como ejemplo de conectividad (páginas 13 y 27): http://broadbandcommission.org/Documents/ITU_discussion-paper_Davos2017.pdf

detalle las zonas que son sujetas de atención, pero conceptualmente está fundamentado en el mismo principio. A continuación se presenta una imagen de los inicios de la implementación en el año 2012

Zonas de atención prioritaria **sutell** SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES



Aquí no solo se identificaban las zonas de intervención, las solicitudes recibidas según la prioridad de atención en función del índice de desarrollo humano de su ubicación geográfica, se establecían además el orden de atención que se ha respetado hasta la fecha y la consistencia con el Censo Nacional 2011 en cuanto las viviendas con Internet por distrito, que reafirma las necesidades de conectividad de estas comunidades. **Esta consistencia en el desarrollo del proyecto se convierte en una de sus principales fortalezas.**

Los proyectos son asignados mediante concurso público al operador que requiera el menor subsidio, y el pago del subsidio se mantiene mientras la zona mantenga la condición de no rentable. Se considera una zona rentable cuando el proyecto tiene un flujo positivo y que sea mayor el WACC definido por SUTEL. Como complemento al desarrollo de infraestructura, se subsidian como anclas de demanda las instituciones que atienden población vulnerable en estas zonas, de tal forma que el operador puede tomar en cuenta en su modelo de negocio la posible conectividad de escuelas y colegios públicos, CECIs, EBAIS itinerantes de la CCSS y los CEN-CINAI. Adicionalmente la conectividad de los pobladores se convierte en la principal fuente de ingresos para el operador.

Los principales retos y dificultades para el desarrollo de estos proyectos están asociados al desarrollo de infraestructura en zonas donde no hay títulos de propiedad y por ende no se entregan los permisos constructivos. Asimismo el ciclo de cada uno de los proyectos es largo, si se considera que ha habido un promedio no menor a dos años entre la publicación del cartel, la adjudicación y la entrada en producción del servicio.

Si bien es cierto, en los últimos cinco años, se ha logrado echar a andar el Fondo Nacional de Telecomunicaciones, no se puede “morir de éxito”. **Esto quiere decir que se debe relanzar el fondo, con un modelo de gobernanza escalable, eficiente en costos, efectivo en ejecución y oportuno en la entrega de las soluciones.** También es importante admitir y mantener el rol de la SUTEL como ejecutor técnico de la política pública. No reconocer la interdependencia que existe con las autoridades de gobierno, podría complejizar enormemente la ejecución de los proyectos, por cuanto la articulación necesaria para llevar adelante programas de tan alta escala no es viable, sin la participación directa y comprometida de todos los actores.

Los riesgos asociados a proyectos de Ley que pretenden llevarse parte del Fondo, solo pueden ser mitigados a través de una ejecución efectiva de los recursos. Un fondo que tiene ingresos estimados en 30 millones de dólares mensuales, es una empresa grande, que requiere de una alta capacidad gerencial. Es importante señalar que al momento de emisión de este informe está en proceso el desarrollo del nuevo modelo de gobernanza, lo cual debe ser una prioridad inmediata.

Se debe reconocer la disposición del Banco Nacional de colaborar con la SUTEL para la ejecución de los recursos del Fondo, a la fecha hay una propuesta de aumento en los honorarios que responden al incremento en la cantidad y complejidad de los procesos, la cual debe ser enviada a la Contraloría General de la República para su refrendo.

Revisión y actualización de Reglamentos

Desde el año 2014 iniciamos un proceso de revisión y actualización de los Reglamentos a la fecha el avance es el siguiente:

- **Reglamento de prestación y calidad de servicios.** Recientemente fue conocido y votado por la Junta Directiva de ARESEP y se encuentra en trámite de publicación en la Gaceta.
- **Reglamento de protección al usuario final de los servicios de telecomunicaciones.** El 11 de noviembre de 2016, mediante oficio 08526-SUTEL-SCS-2016 fue remitida para su trámite a la ARESEP.
- **Reglamento del régimen de acceso universal, servicio universal y solidaridad.** El pasado 16 de diciembre del 2016 se realizó la Audiencia Pública. Según el trámite, la Dirección General de Fonatel prepara el informe con las observaciones y objeciones para ser conocidas por el Consejo de la Sutel y remitirlas a la Aresep para su trámite final.
- **Reglamento sobre el uso compartido de infraestructura para redes internas de telecomunicaciones.** La Dirección General de Mercados prepara informe de observaciones y coadyuvancias de segunda audiencia pública para ser conocidas por el Consejo de la Sutel y remitirlas a la Aresep para su trámite final.
- **Reglamento sobre el uso compartido de infraestructura para redes públicas de telecomunicaciones.** Consejo SUTEL remite informe de observaciones y coadyuvancias de segunda audiencia pública a la ARESEP el 29 de noviembre de 2016 para su trámite final.

Actividades de soporte administrativo

Administración eficiente basada en tecnologías de información

Un elemento esencial para el Regulador es la independencia económica. El legislador creó tres fuentes de financiamiento que garantizan la operatividad y prestación de servicios a los administrados, denominados:

1. Canon de reserva del espectro
2. Canon de regulación
3. Tasa parafiscal de FONATEL

En procura de hacer eficiente y garantizar la recaudación de los cánones se ha puesto en marcha la implementación de una herramienta para la automatización del cálculo del canon de reserva de espectro. En cuanto al Canon de regulación se cuenta con un historial del 99% de recaudación, lo que permite demostrar la capacidad institucional en esta materia. Finalmente, pero no menos importante es la Tasa parafiscal de FONATEL, cuyos ingresos ascienden a \$20.000.000 para el 2016.

A manera de recomendación tenemos que la SUTEL requiere fortalecer el sistema de financiamiento, elemento esencial para mantener su independencia. Para alcanzar dicho propósito es necesario promover un cambio de ley que le dé potestades a SUTEL de Autoridad Tributaria, que le permita administrar, fiscalizar, cobrar e imponer sanciones administrativas sobre los tributos de reserva del espectro radioeléctrico y la contribución parafiscal.

Además, debe simplificarse la forma de cálculo de canon de espectro y eliminarse la prerrogativa del Poder Ejecutivo de su aprobación. Y modificarse o eliminar la limitación del artículo 38 de la Ley N° 8642, Ley General de Telecomunicaciones para los gastos administrativos.

En el área administrativa, en los últimos cinco años se hemos implementado los procesos y las herramientas tecnológicas necesarias para dar el soporte a toda la organización. Dentro de estas herramientas se cuentan: El sistema administrativo contable (ERP), el sistema de gestión documental, la página web de la Sutel, así como sistemas especializados de automatización del proceso de homologación de equipos, el sistema de la Secretaría del Consejo, entre otros.

Asimismo ha habido avances muy importantes en el establecimiento y mejora del Sistema de Control Interno, las respectivas autoevaluaciones y la capacitación de los funcionarios en sus deberes y obligaciones en esta materia.

Hemos realizado un esfuerzo muy importante para ejecutar los procesos de cobro administrativo a los regulados morosos.

Nuestros esfuerzos para mejorar en materia de salud ocupacional son notorios y con ese mismo espíritu se está acometiendo la tarea de convertir a Sutel en una Sutel accesible.

Definitivamente el reforzamiento de personal es necesario en las unidades administrativas.

Es importante señalar que hay un tema pendiente en cuanto al ajuste del Reglamento Interno de Organización y Funciones, algunos cambios son de simple reacomodo y distribución de funciones que se pueden catalogar como menores y otros son **cambios sustantivos sobre todo en la apropiada distribución de funciones entre los jefes de unidad y los directores generales**. Incluso desde mi perspectiva el crecimiento en volumen y complejidad de las actuaciones de Sutel, hace necesario una redistribución de tareas en una mayor cantidad de unidades administrativas (no necesariamente jefaturas, pero sí coordinadores de área) dentro de las direcciones generales.

Unidad Jurídica

La Unidad Jurídica es una unidad esencial en el funcionamiento de la Sutel, pues no solo resuelve la instancia de apelación en el Consejo sino también busca establecer los repositorios de información y la estandarización de los procesos jurídicos institucionales.

En el corto plazo se debe evaluar la distribución de los abogados en las áreas y si este es el modelo más conveniente para la administración, asimismo de debe considerar también si se debe incorporar formalmente en el RIOF bajo esta Unidad un área de procedimientos administrativos y judiciales por cuanto el volumen ya lo justifica.

Definitivamente el reforzamiento de personal es necesario en la Unidad Jurídica.

A continuación un listado de los expedientes judiciales en trámite:

Nº de Expediente <u>judicial</u>	Nombre Actor	Motivo de la demanda
11-004964-1027-CA	Empresa de Servicios Públicos de Heredia	Nulidad del voto de la Comisión para Promover la Competencia, número 01-2011 de las 19:45 horas del 25 de enero del 2011.
11-005-1027-CA	Credit Card Services S.R.L.	Nulidad de resolución que exige un contrato de acceso e interconexión.
13-005800-1027-CA	RACSA	Contribución de FONATEL
13-005824-1027-CA	IBW Comunicaciones S.A.	Prestación de servicios de internet en contra del PNAF
15-002681-1027-CA	Bertín Enrique Guzmán Montero y otros	Demanda relacionada con la construcción de una torre de telecomunicaciones
15-005029-1027-CA	ICE	Nulidad de la sanción interpuesta por efectuar prácticas monopolísticas (Planes Chip Extremo y Chip SMS Extremo)
15-008183-1027-CA	INFOCOM	Nulidad de la RCS-298-2014 Instrucciones Regulatorias para la atención y resolución efectiva de reclamaciones
15-005855-1027-CA	William Francisco Ramírez Tencio	Demanda por incumplimiento del deber de fiscalización de resolución de homologación
15-008791-1027-CA	ICE	Nulidad de la RCS-253-2014 Disposiciones Regulatorias para la implementación de la portabilidad fija en Costa Rica
15-007459-1027-CA	ICE	Sutel ordene de forma inmediata determine los operadores y proveedores importantes que existen actualmente en los mercados de telecomunicaciones y se impongan las obligaciones regulatorias "ex ante" que correspondan
16-000648-1027-CA	ICE	Proceso de conocimiento para que se declaren los daños y perjuicios ocasionados al ICE en virtud de las resoluciones RCS-615-2009, RCS-496-2010 y RCS-059-2014
16-004239-1027-CA	ICE	Proceso contencioso administrativo mediante el cual se solicita que se declare la nulidad parcial de la RCS-229-2015 por ocasionarle un daño económico por no reconocimiento de pago retroactivo por el servicio de terminación de tráfico LDI.
16-003778-1027-CA	Inversiones Susin S.A.	Nulidad parcial de la RCS-307-2012 en cuanto a los montos que establece que debe cancelar como precio de arrendamiento de postes para los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 hasta el 4 de diciembre de 2013 y que se establezca también el arae de ocupación real promedio que realiza Cable Visión
15-000971-0166-LA	César Valverde Canossa	Reconocimiento de vacaciones en el sector público
15-000759-0166-LA-1	Luis Alberto Cascante Alvarado	Demanda Laboral extremos laborales

Registro Nacional de Telecomunicaciones

Esta unidad ha sido un reto de implementación. En estos cinco años se aprobó el Reglamento del Registro y establecieron los actos inscribibles en el mismo y los procesos correspondientes.

Una de las grandes oportunidades de mejora es la implementación de una herramienta tecnológica que permita consultar de manera ágil la información que consta en el Registro y no debería terminar este año sin avances notables en este sentido.

Cabe señalar que al momento de mi salida hemos logrado concretar un nuevo plan estratégico para el próximo quinquenio, un plan estratégico de tecnologías de información bajo el lema Sutel Digital, la certificación ISO 9000-2015 para algunos de los procesos de la Dirección General de Mercados y no menos importante una refrescamiento del libro de marca de Sutel.

Cambios legales

Después de casi 9 años de aprobada la Ley General de Telecomunicaciones es menester retomar algunos temas y proponer ajustes que permitan mejorar el accionar de la SUTEL o bien que se incorporen ajustes propios del avance tecnológico y de mercado.

Dentro de estas reformas sugiero:

1. Reformas en las multas aplicables: la existencia de solo un tipo de multa que están asociadas tanto a prácticas monopolísticas como a la comisión de otras faltas, podrían hacer desproporcionada su aplicación. Particularmente debería haber flexibilidad de terminación anticipada y una multa menor y escalable de acuerdo a la reincidencia para la falta de no provisión de información.
2. Reformas en la determinación, cobro del canon de reserva del espectro: Sutel debe ser una autoridad tributaria que pueda determinar y cobrar el canon de reserva del espectro. Esto por cuanto representa un riesgo mayor de operación para esta unidad.
3. Reformas en el cobro de la Contribución Especial Parafiscal: Sutel como autoridad tributaria debería estar en capacidad de cobrar directamente este tributo.
4. Cambios en los límites de gastos de administración de Fonatel: El límite del 1% de gasto si bien tuvo una intención muy sana de que no se usaran los recursos para gastos administrativos crecientes, también es cierto que con la alta complejidad y cantidad de proyectos de Fonatel, este límite debería poder ampliarse y que se utilice con la razonabilidad necesaria para aumentar la capacidad administrativa de esta unidad.
5. La modificación del Artículo 51, donde se clarifique el rol de la Sutel con respecto a los servicios de información y OTTs, por cuanto cada vez hay una fuerza competitiva sobre los servicios tradicionales que derivan de estos nuevos agentes de mercado.
6. Se deben reforzar y clarificar las capacidades de intervención de las instituciones del sistema público de telecomunicaciones en caso de uso ilegal de espectro radioeléctrico.

Relación con la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora

La Superintendencia de Telecomunicaciones es un órgano desconcentrado, creado por Ley, cuya independencia ha sido reafirmada por múltiples opiniones jurídicas de la Procuraduría General de la República así como criterios de la Contraloría General. El correcto entendimiento de esta independencia es clave para discutir la relación con la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora.

La Ley No. 7593 establece en lo referente a la relación SUTEL – Junta Directiva lo siguiente:

“Artículo 53.- Deberes y atribuciones

Son deberes y atribuciones de la Junta Directiva:

- ñ) Dictar las **normas y políticas** que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores de la Autoridad Reguladora y de la Sutel.
- o) **Resolver los recursos** que se presenten contra las resoluciones que dicte la Sutel en materia de **fijación de tarifas, cánones, tasas y contribuciones** de telecomunicaciones.”

... Artículo 61.- Integración

Los miembros titulares y el suplente del Consejo, serán nombrados por la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos, por mayoría de al menos cuatro votos, por períodos de cinco años, los cuales ejercerán sus cargos a tiempo completo y con dedicación exclusiva y podrán ser reelegidos por una sola vez por parte de la Junta Directiva de Aresep.

Los miembros titulares y el suplente del Consejo podrán ser removidos en cualquier momento, por la Junta Directiva por igual número de votos requeridos para su nombramiento, si en el procedimiento ordinario iniciado al efecto, se determinare que han dejado de cumplir con los requisitos necesarios para su nombramiento, que han incurrido en alguna causa de impedimento, de incompatibilidad o por incumplimiento grave en el ejercicio de sus funciones.

Artículo 73.- Funciones del Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel)

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

La Ley es clara en establecer taxativamente las responsabilidades que cumple la Junta Directiva de la ARESEP con respecto a su órgano desconcentrado.

Por lo tanto, desde mi punto de vista, la relación Junta Directiva de la ARESEP-SUTEL, debe basarse en el principio de intervención mínima únicamente en los ámbitos señalados, esto para salvaguardar la independencia del órgano. Asimismo, los controles que se establezcan deben ser controles estratégicos, que permitan dar seguimiento a aquellos asuntos de interés de la Junta Directiva en el ámbito de sus competencias.

Una intervención mayor que pueda de alguna forma influir directamente en las actuaciones de SUTEL, podría comprometer a los miembros de Junta Directiva y hacerles co-responsables de los resultados, lo que a todas luces resulta inconveniente.

Mis recomendaciones en este punto particular serían:

- Definición apropiada de normas y políticas en materia de recursos humanos. Que sean abiertas y transparentes y que eviten congelamiento de salarios durante largos períodos.
- Establecimiento de los protocolos de comunicación y envío de información. Que permitan fluidez de la información y predictibilidad de los requerimientos específicos.