



PROCOMPETENCIA

Comisión Nacional de
Defensa de la Competencia

PEI

PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

PERÍODO 2025-2028

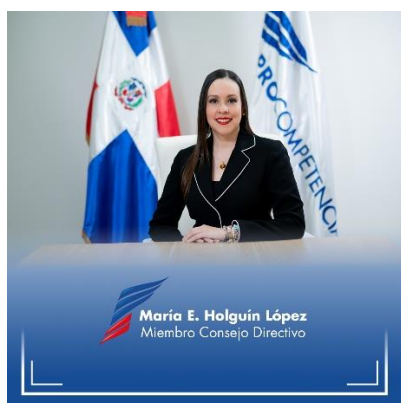
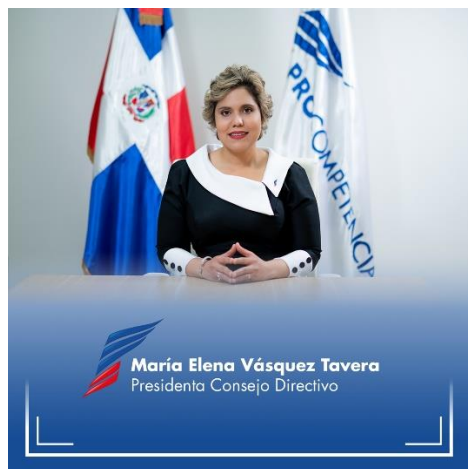


María Elena Vásquez Taveras
Presidenta del Consejo Directivo



¡LA LIBRE
COMPETENCIA
NOS BENEFICIA A
TODOS!

CONSEJO DIRECTIVO



Víctor Benavides Valerio
Director Ejecutivo

Equipo directivo

José Augusto Beltré Cuevas

Director de Promoción y Abogacía de la Competencia

Liverca Gómez

Encargada Departamento de Estudios Económicos y de Mercado

Rey Polanco

Encargado Departamento de Gestión Técnica del Consejo Directivo

Eduardo Fernández

Encargado Departamento Administrativo y Financiero

Claritza Barreiro

Encargada Departamento de Recursos Humanos

Visaes Coronado

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

Iónides De Moya Ruiz

Encargado Departamento Jurídico

Equipo Técnico

Johandy Jiménez

Encargado División de Tecnología de la Información

Jorge Espinosa

Encargado División de Medios

Rafael Eudymar Díaz Araujo

Encargado División de Compras y Contrataciones

Manuel Oleaga

Encargado División de Contabilidad

Yamir Encarnación

Economista II del Consejo Directivo

Equipo de Coordinación

María Elena Vásquez Taveras

Presidenta del Consejo Directivo

Visaes Coronado

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

Miguelina Lorenzo Martínez

Asistente ejecutiva

Keidy Castillo

Analista de Planificación

Rubén Darío Beriguete Sánchez

Analista de Calidad

Contenido

I. SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	6
II. PRESENTACION	7
III. INTRODUCCIÓN.....	9
IV. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	11
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	11
V. ALINEACIÓN A LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	12
VI. MARCO INSTITUCIONAL.....	19
6.1 Historia: Evolución del Marco Legal de Competencia.....	19
6.2 Marco Normativo	20
6.3 Estructura organizacional y Funciones principales	23
6.4 Responsabilidades Principales	24
6.5 Marco estratégico: Misión, Visión y Valores	26
6.6 Grupo de Interés	27
VII. METODOLOGÍA	32
VIII. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	34
8.1 Contexto del país	34
8.2 Contexto Internacional	38
IX. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y ÁRBOL DE OBJETIVOS	41
9.1 Problema Central	41
9.2 Causas del Problema (La Raíz).....	41
9.3 Efectos del Problema (Las Ramas).....	42
X. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	43
XI. AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO: ANÁLISIS FODA Y CAME	47
11.2 Definición de estrategias	50
11.3 Estrategias Institucionales priorizadas derivadas del FODA y CAME	52
11.4 Principales retos y desafíos.....	53
XII. ESTRATEGIA 2025-2028	57
12.1 Ejes estratégicos 2025-2028:	60
12.3 Indicadores 2025-2028	67
XIII. CARTERA DE PROYECTOS 2025-2028	74
XIV. VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	75
XV. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	77

I. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

END: Estrategia Nacional de Desarrollo.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

ICDV: Índice de Costos Directos de la Construcción de Viviendas.

IGP: índice de Gestión Presupuestaria.

MEPyD: Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo.

MICM: Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes.

MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

MOPC: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

N/D: No disponible.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PNC: Política Nacional de Competencia

PNPSP: Plan Nacional Plurianual del Sector Publico.

POA: Plan Operativo Anual.

Pro-Competencia: Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

SME: Sistema de Monitoreo y Evaluación.

SNPIP: Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.

TIC: Tecnología de la Información y Telecomunicaciones.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

(ICN): Red Internacional de Competencia

II. PRESENTACION

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia) reafirma su compromiso con la construcción de mercados dinámicos, transparentes y equitativos, donde la libre y leal competencia sea un pilar esencial para el desarrollo económico y social de la República Dominicana. En un contexto de crecimiento sostenido y transformación estructural, nuestra misión adquiere mayor relevancia: garantizar la libre competencia entre los agentes económicos de la República Dominicana, mediante la promoción, abogacía y defensa de una efectiva y leal competencia.



El Plan Estratégico Institucional 2025-2028 marca una hoja de ruta ambiciosa y realista para fortalecer el sistema de competencia en nuestro país y se alinea estratégicamente en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2025-2028, que establece como sectores prioritarios el empleo digno, formal y suficiente, el desarrollo agropecuario, el fortalecimiento institucional, el turismo, el comercio interno y externo, y el desarrollo industrial, entre otros. Además, destacar la vinculación con la Meta RD 2036 que busca duplicar el Producto Interno Bruto en un plazo de diez años.

Este plan se sustenta en principios de transparencia, gobernanza, innovación y articulación interinstitucional, orientados a garantizar que la competencia sea un motor de desarrollo inclusivo y sostenible. Se propone consolidar un marco normativo robusto, optimizar los recursos institucionales y adoptar las mejores prácticas internacionales para enfrentar los desafíos que persisten, como la concentración de mercados, la informalidad y la vulnerabilidad del consumidor.

Para lograrlo, asumimos compromisos estratégicos, en el marco de tres ejes definidos, que guiarán nuestra gestión:

- Actualización de la Ley 42-08 sobre Defensa de la Competencia y la aplicación de su reglamento, para lo que se desarrollarán nuevas guías metodológicas que contribuyan a su implementación eficaz.

- Reforzar los recursos presupuestarios y humanos dedicados a la aplicación efectiva del derecho de competencia.
- Priorizar nuestras acciones de defensa y aplicación bajo criterios transparentes, optimizando el uso de recursos.
- Implementar un régimen general de control ex ante de fusiones, alineado con estándares internacionales y mejores prácticas de la OCDE.
- Diseño de la normativa de clemencia y los programas de cumplimiento.
- Garantizar sanciones con efecto disuasorio real, ajustando los topes de multas según las circunstancias específicas de cada caso.
- Ampliar los plazos de prescripción y flexibilizar los tiempos de investigación, en línea con prácticas internacionales.
- Introducir multas disuasorias por incumplimiento en la entrega de información, respuestas tardías o datos engañosos.
- Fortalecer la coordinación con reguladores sectoriales, asegurando la aplicación efectiva de las normas de competencia.
- Optimizar la gestión de casos de competencia desleal, concentrando esfuerzos en aquellos que afecten el interés económico público general.

Estos compromisos reflejan nuestra Estrategia 2025-2028 de consolidar un sistema de competencia robusto, eficiente y eficaz, capaz de generar confianza pública y asegurar que cada agente económico compita en igualdad de condiciones. Este esfuerzo no sólo fortalece la institucionalidad democrática y de derecho, sino que también impulsa clima de negocio, la innovación, la inversión y la protección de los derechos de los consumidores en todo el territorio nacional.

Invitamos a todos los sectores (públicos, privados y sociales), así como organismos internacionales de sumarse a esta visión compartida. Juntos, podemos garantizar que la libre y leal competencia sea un derecho real y efectivo, contribuyendo a mercados más justos, inclusivos y competitivos para las generaciones presentes y futuras.

María Elena Vásquez Taveras
Presidenta del Consejo Directivo

III. INTRODUCCIÓN

El funcionamiento eficiente de los mercados mediante la promoción de la libre y leal competencia representa un papel crucial para La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia) en el desarrollo económico de la República Dominicana. Como organismo autónomo del Estado, su gestión impacta directamente en el bienestar de consumidores y usuarios, promoviendo entornos económicos más dinámicos, inclusivos y sostenibles.

En un entorno económico marcado por la innovación y el crecimiento sostenido, Pro-Competencia actúa como garante del equilibrio en los mercados, previniendo y sancionando prácticas anticompetitivas como el abuso de posición dominante, la colusión entre agentes económicos y otras conductas que limitan la libertad de empresa. Además, evalúa operaciones de concentración económica con el fin de evitar estructuras monopólicas que puedan perjudicar al consumidor.

Más allá de su función regulatoria, la institución también asume un rol propositivo y articulador, asesorando al Estado en la formulación de políticas públicas que fomenten una cultura de competencia. Este enfoque se materializa en recomendaciones normativas, análisis técnicos y acciones estratégicas que buscan remover barreras de entrada al mercado y asegurar condiciones equitativas para todos los actores.

Consciente de que el impacto institucional requiere visión de largo plazo, Pro-Competencia ha diseñado su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028, como una propuesta integral orientada a fortalecer el régimen de competencia, consolidar su rol como autoridad eficiente, e impulsar la integración interinstitucional para abordar de forma coordinada los retos económicos y tecnológicos que enfrenta el país. El PEI define acciones orientadas a mejorar las capacidades de investigación y análisis, fomentar la cooperación con organismos nacionales e internacionales, y promover una cultura ciudadana de respeto y defensa de la competencia.

Este instrumento incluye líneas de acción concretas, como el uso de tecnologías avanzadas para el monitoreo del mercado, la mejora de los mecanismos de denuncia y una agenda de capacitación continua. Además, integra un cronograma claro y un sistema de indicadores que permite evaluar los avances logrados. Así, la planificación se

convierte en una herramienta clave para la rendición de cuentas, la gestión basada en resultados y la adaptación institucional a un entorno cambiante.

En suma, Pro-Competencia no solo cumple un rol de vigilancia, sino que se consolida como un actor estratégico para el desarrollo económico, capaz de incidir de forma decisiva en la construcción de un sistema económico más justo, transparente y orientado al bienestar colectivo.

IV. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia en cumplimiento a las disposiciones de la Ley No. 498-06, que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, formuló Plan Estratégico 2021-2024 donde se establecieron dos líneas estratégicas orientadas a crear y promover una cultura de la competencia y, por otro lado, fortalecer y promover la cultura organizativa en el seno del organismo regulador.

Luego en el 2023 se llevó a cabo la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2027 de Pro-Competencia mediante un proceso participativo, técnico y estructurado que integró a los miembros del Consejo Directivo, la Dirección Ejecutiva, directores, encargados, técnicos y personal de apoyo de las distintas áreas de la institución. Como resultado de este importante ejercicio se definió el nuevo marco estratégico incluyendo misión, visión, valores. Reflejando la visión transformadora de la institución para los próximos años de asegurar que la institución estuviera alineada con los cambios del entorno y con las necesidades de sus grupos de interés. El mismo contó cooperación vía el Viceministerio de Cooperación Internacional del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD) con el "Apoyo y acompañamiento técnico para la formulación del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual y sus respectivos Sistemas de Seguimiento y Evaluación", en el marco del Programa Facilidad de Cooperación Técnica de Unión Europea.

Adicionalmente, 2024 atendiendo a los requerimientos del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), Pro-Competencia se enmarcó a trabajar en la reformulación del Plan Estratégico Institucional con temporalidad 2025-2028, utilizando la nueva metodología establecida por dicho organismo rector, lo que representó una oportunidad para alinear aún más la planificación institucional iniciada en el 2023 con los estándares y lineamientos del Sistema Nacional de Planificación, que se presentan en el presente documento.

V. ALINEACIÓN A LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028 de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia fue concebido bajo un enfoque de coherencia y articulación con los principales instrumentos de planificación nacional e internacional. Su formulación se alineó de manera estratégica con los objetivos y líneas de acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, asegurando que las metas institucionales contribuyan directamente al cumplimiento de la visión país.

En el marco del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de la República Dominicana, la Ley No. 498-06 establece los lineamientos que rigen el ejercicio de planificación institucional. Esta normativa define las responsabilidades de los organismos públicos en la formulación de planes estratégicos, asegurando su coherencia con las políticas nacionales y sectoriales. A continuación, se presentan los artículos 21, 24 y 25, los cuales sustentan legalmente la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI):

“Artículo 21. Los organismos del Sector Público no financiero deberán formular sus respectivos planes estratégicos institucionales, los cuales deberán estar alineados con los planes sectoriales y con la Estrategia de Desarrollo. Estos planes deberán contener los objetivos institucionales, las metas y los indicadores de desempeño, así como los programas y proyectos prioritarios.” (Congreso Nacional, 2006).

“Artículo 24. La formulación de los planes estratégicos institucionales deberá realizarse en coordinación con el órgano rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, el cual establecerá los lineamientos metodológicos y los plazos para su elaboración, revisión y actualización.” (Congreso Nacional, 2006).

“Artículo 25. Los instrumentos de la Planificación son: [...] d) Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales a mediano plazo, que expresarán las políticas, objetivos y prioridades a nivel sectorial e institucional. Los planes estratégicos

institucionales deberán estar compatibilizados con los respectivos planes sectoriales que los comprenden.” (Congreso Nacional, 2006).

Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2025-2028, en el capítulo 7, procura profundizar los avances en la implementación de políticas públicas que eleven la calidad de vida de las personas. Enfoque que se traduzca en convertir a la República Dominicana en un país de alto desarrollo sostenible.

Asimismo, el PEI está alineado con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2025-2028 y las políticas priorizadas, garantizando la integración de las prioridades sectoriales y multisectoriales en la gestión institucional. Esta articulación permite que las acciones de Pro-Competencia se inserten en el marco de las políticas públicas de mediano plazo, fortaleciendo la coherencia entre planificación, presupuesto y resultados.:

- Fortalecer el sistema de salud dominicano, que aumente la esperanza de vida de la población de 75 a 77 años.
- Mejorar la calidad de los aprendizajes donde el promedio de años efectivos de aprendizaje pase de 5.5 a 6.
- Impulsar un crecimiento económico que aumente el PIB per cápita de US\$ 11,000.00 a USD\$ 15,00.00, reduciría la pobreza rural de 20 % a 15 % y aumente el peso de la clase media en la sociedad de 40 % a 50 %.
- Aumentar el índice de efectividad del gobierno de 52.6 a 61.

Estas metas de gobierno permiten establecer las prioridades estratégicas 2025-2028, definidas como y se sustentan en las siguientes políticas priorizadas.

- | | |
|--|---|
| 1. Empleo decente, formal y suficiente. | 5. Educación superior, ciencia y tecnología. |
| 2. Seguridad ciudadana: hacia una sociedad segura y protegida. | 6. Población rural y desarrollo agropecuario. |
| 3. Acceso a la salud y la seguridad social. | 7. Acceso al agua y mejora del recurso. |
| 4. Educación de calidad con equidad | 8. Energía permanente y de calidad. |
| | 9. Vivienda digna. |

10. Institucionalidad eficiente y democrática.
11. Cultura para una mejor calidad de vida.
12. Turismo.
13. Comercio interno y externo.

14. Desarrollo industrial.
15. Sostenibilidad ambiental y el cambio climático.
16. Políticas públicas territoriales y municipales.
17. Comunicación y seguridad vial.

De igual forma, el plan estratégico mantiene una alineación transversal con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales,¹ con iniciativas institucionales que promueven la sostenibilidad, la inclusión y la equidad.

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y Bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de Género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.

10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianza para lograr los objetivos.

Con esta alineación se asegura que la gestión de la competencia en los mercados no sólo responda a los mandatos legales, sino que también aporte al desarrollo económico y social sostenible de la República Dominicana.

¹ [Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo](#)

Eje 1. Aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia	
Política de gobierno	Consolidación de un entorno económico justo y competitivo.
Impacto de la política	Fortalecida la capacidad del Estado para prevenir, investigar y sancionar prácticas anticompetitivas, garantizando mercados más eficientes y equitativos.
Objetivo general END	3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social. 3.5 Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.
Objetivo específico END	3.3.1: Desarrollar un entorno regulador que asegure un funcionamiento ordenado de los mercados. 3.5.1: Promover una integración eficiente a los mercados internacionales.
Línea de acción de la END	3.3.1.2 Impulsar el funcionamiento de los mercados en condiciones de competencia y control de abusos de posición dominante. 3.3.1.3 Garantizar la defensa del aparato productivo ante prácticas desleales. 3.3.1.1 Impulsar un Estado procompetitivo con trámites más ágiles y coordinación institucional efectiva. 3.5.1.5 Consolidar y monitorear la red de tratados y acuerdos comerciales suscritos por el país.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	ODS 16 Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. ODS 8 Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento y la formalización.
Eje institucional	Aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia: Investigar, sancionar y controlar prácticas anticompetitivas.
Objetivo institucional	Garantizar la aplicación efectiva de la Ley 42-08 mediante procesos técnicos, independientes y oportunos que aseguren la existencia de mercados competitivos y el bienestar de los consumidores.

Eje 2. Promoción de una cultura de competencia y mejora del entorno competitivo

Política de gobierno	Promover un entorno regulatorio que favorezca la competencia, la innovación y la productividad: Esta línea busca fortalecer el marco institucional y normativo que regula los mercados, eliminando barreras de entrada, reduciendo distorsiones y promoviendo la libre y leal competencia. Se enfoca en mejorar la calidad regulatoria, simplificar trámites, y fomentar la transparencia y la eficiencia en los sectores productivos.
Impacto de la política	<p>Creación de un entorno económico más competitivo y transparente, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación y sensibilización sobre los beneficios de la libre y leal competencia, tanto en el sector público como en el privado. • Abogacía normativa, mediante la emisión de informes de recomendación para eliminar barreras regulatorias que limitan el acceso al mercado. • Fortalecimiento de capacidades institucionales, a través de programas de formación dirigidos a funcionarios públicos, empresarios y consumidores. • Promoción de la cultura de competencia en sectores estratégicos (agropecuaria, industrial, servicios, telecomunicaciones, financiero y energético), alineando la conducta de los agentes económicos con principios de equidad y eficiencia. • Implementación de mecanismos de monitoreo, como el Observatorio de Condiciones de Competencia en Compras Públicas, que permite detectar riesgos de colusión y mejorar la transparencia en las contrataciones del Estado.
Objetivo general END	<p>3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.</p> <p>3.4 Empleos suficientes y dignos.</p> <p>3.5 Estructura productiva articulada e integrada competitivamente.</p>
Objetivo específico END	<p>3.3.1: Desarrollar un entorno regulador competitivo.</p> <p>3.3.2: Promover la competencia efectiva en los mercados para mejorar la eficiencia económica y el bienestar del consumidor.</p> <p>3.4.3: Elevar la eficiencia de las MIPYMES.</p> <p>3.5.1: Aprovechar tratados comerciales para dinamizar sectores productivos.</p>

Línea de acción de la END	3.3.1.2 Controlar abusos de posición dominante. 3.3.2.1: Fortalecer el marco legal e institucional para la defensa de la competencia y la protección del consumidor
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	ODS 8.2: Aumentar la productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación. ODS 9.3: Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas a servicios financieros y de apoyo para su desarrollo. ODS 10: Reducción de desigualdades. ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. 16.10: Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales. ODS 12.6: Alentar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles.
Eje institucional	Promoción de una cultura de competencia y mejora del entorno competitivo: Promoción, sensibilización, difusión y asesoría técnica.
Objetivo institucional	Posicionar la cultura de libre y leal competencia en los grupos de interés nacionales a través de la aplicación efectiva de las normativas de competencia.

Eje 3 Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema de competencia	
Política de gobierno	Institucionalidad democrática y gobernabilidad: Fortalecer las capacidades del Estado para garantizar una administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados, con instituciones que actúan con ética y profesionalismo.
Impacto de la política	Mejorada la capacidad institucional de Pro-Competencia para ejercer su rol regulador con independencia técnica, fortaleciendo la confianza pública, la transparencia y la articulación con otras entidades del Estado.
Objetivo general END	1.1 Estado social y democrático de derecho que garantiza derechos fundamentales y promueve la equidad, la gobernabilidad y la participación. 3.4 Empleos suficientes y dignos.
Objetivo específico END	1.1.3 Fortalecer la institucionalidad democrática y la gobernabilidad, garantizando el acceso a una justicia independiente, eficiente y equitativa, y promoviendo una administración pública transparente y orientada a resultados.

Línea de acción de la END	1.1.3.4 Fortalecer la institucionalidad del Estado mediante la profesionalización del servicio público, la mejora de los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación, y la articulación interinstitucional para la implementación de políticas públicas eficaces.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	<p>ODS 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p> <p>ODS 17.14: Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.</p> <p>ODS 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen el emprendimiento y la formalización.</p>
Eje institucional	Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema de competencia: Coordinar acciones con organismos públicos y consolidar su autonomía.
Objetivo institucional	Fortalecer la institucionalidad del sistema de competencia mediante la mejora del marco normativo, el desarrollo de capacidades técnicas y la articulación interinstitucional, asegurando una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados.

VI.MARCO INSTITUCIONAL

6.1 Historia: Evolución del Marco Legal de Competencia

La historia de la competencia en la República Dominicana refleja un proceso gradual de desarrollo normativo que se extendió por más de una década.

El punto de partida del derecho de la competencia se encuentra en el artículo 50.1 y 217 de la Constitución de la República Dominicana. La Carta Magna recoge el derecho a la libertad de empresa bajo la sombra de la economía de mercado, así como, su garantía y protección por los poderes públicos como, por ejemplo, la prohibición de los monopolios como regla general y la prohibición de prácticas anticompetitivas como el abuso de posición dominante.

El primer esfuerzo formal para establecer una legislación en materia de competencia se remonta a 1997, con la elaboración del Anteproyecto del Código de Ordenamiento del Mercado, que agrupaba diversas leyes orientadas a regular el entorno económico nacional. Aunque dicho Código nunca fue aprobado en su conjunto, sí dio origen a importantes legislaciones individuales como la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial y la Ley 358-05 sobre Protección de los Derechos del Consumidor. En este contexto también se generó el anteproyecto de ley de competencia, que fue desglosado y finalmente aprobado como Ley No. 42-08.

La Ley General de Defensa de la Competencia fue promulgada en el año 2008. Sin embargo, su implementación efectiva fue gradual: en 2011 se conformó el primer Consejo Directivo de Pro-Competencia, el cual dio inicio al proceso de habilitación institucional. Esta etapa culminó con la designación de la primera Directora Ejecutiva mediante el Decreto No. 5-17, emitido el 6 de enero de 2017, lo cual marcó la entrada en plena vigencia de la Ley y el comienzo formal de las operaciones de la institución.

Asimismo, la aprobación del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (DR-CAFTA) en 2004 marcó un hito relevante en la consolidación del marco normativo. En su artículo 1.2, literal c), el acuerdo establece como uno de sus objetivos fundamentales la promoción de condiciones de competencia leal dentro de la zona de libre comercio. Este compromiso internacional reforzó la necesidad de contar con una legislación nacional robusta en materia de competencia,

impulsando la adopción de normas que garantizaran un entorno económico más transparente y competitivo.

Desde entonces, Pro-Competencia ha trabajado en la promoción de una cultura de libre competencia, el fortalecimiento del marco regulatorio y la protección de los procesos competitivos, fundamentales para el desarrollo económico inclusivo y sostenible de la República Dominicana.

6.2 Marco Normativo

Análisis del Marco Normativo

(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Constitución dominicana 13 de junio de 2015	<p>Artículo 50.1 sobre la libertad de empresa, que establece la prohibición de los monopolios y prácticas como el abuso de posición dominante.</p> <p>Artículo 217 sobre el fundamento del régimen económico, en el que se resalta que la libre competencia es parte fundamental del régimen y crecimiento económico de la República Dominicana.</p>	<p>1. Artículo 50 - Libertad de Empresa, Comercio y Competencia Garantiza el derecho a la libertad de empresa, comercio e industria. Prohíbe los monopolios y cualquier práctica que impida la libre competencia. Establece que el Estado velará por la defensa de la competencia y sancionará los abusos de posición dominante.</p> <p>2. Artículo 217 - Régimen Económico Declara que el sistema económico dominicano se basa en la libre competencia, la sostenibilidad y la equidad. Indica que el Estado debe promover el desarrollo económico sostenible y evitar prácticas que distorsionen el mercado.</p> <p>3. Artículo 219 - Concesiones y Monopolios Prohíbe los monopolios que no estén controlados por el Estado en beneficio del interés público. Regula la concesión de servicios públicos asegurando que no afecten la libre competencia.</p>	<p>Toda la ciudadanía dominicana, incluyendo personas naturales y jurídicas, así como actores económicos y empresariales que operan en el país.</p>

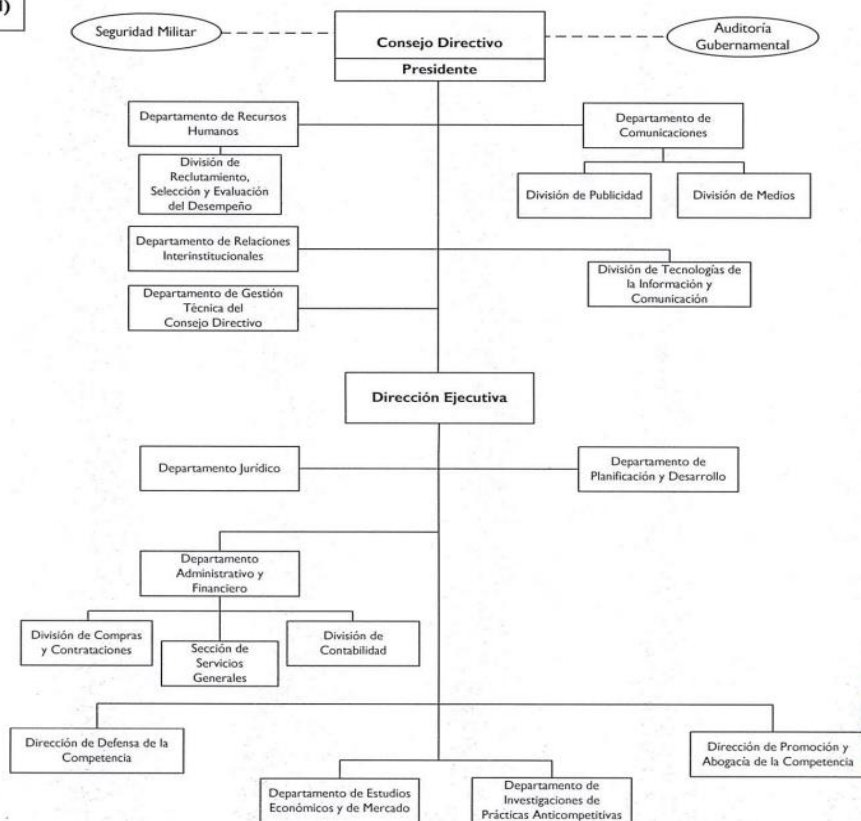
(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
<p>Ley núm. 42-08 6 de enero 12 de 2008, y en vigor a partir del 6 de enero de 2017.</p>	<p>Promover y defender la competencia efectiva para incrementar la eficiencia económica en los mercados.</p>	<p>Esta es la ley clave que rige a Pro-Competencia , estableciendo sus principales atribuciones: Investigar y sancionar prácticas anticompetitivas como monopolios, acuerdos colusorios y abuso de posición dominante. Emitir regulaciones y directrices sobre competencia para distintos sectores económicos. Fomentar la educación y sensibilización sobre competencia en empresas, consumidores y entidades del gobierno. Cooperar con organismos internacionales y locales para fortalecer la defensa de la competencia. Aplicar sanciones a empresas que incumplan las disposiciones de la ley.</p>	<p>Empresas y agentes económicos que operan en el mercado dominicano. Consumidores y usuarios finales. Organismos reguladores y de supervisión. Pro-Competencia, como entidad responsable de su aplicación.</p>
<p>Ley núm. 107-13 8 de agosto de 2013</p>	<p>Sobre los derechos de las personas en sus relaciones con la administración y de procedimiento administrativo.</p>	<p>Esta ley establece los principios de legalidad, transparencia y debido proceso que debe seguir Pro-Competencia en sus actuaciones:</p> <p>Garantizar que los procedimientos de investigación y sanción sean justos, imparciales y respeten el debido proceso.</p> <p>Asegurar la publicidad de sus decisiones y fundamentarlas conforme a derecho.</p> <p>Permitir a las empresas y ciudadanos ejercer su derecho de defensa ante cualquier proceso administrativo.</p>	<p>Todos los ciudadanos que interactúan con la Administración Pública. Funcionarios y entidades públicas.</p> <p>Empresas y actores económicos sujetos a regulación administrativa.</p>
<p>Ley núm. 01-12 del 25 de enero de 2012</p>	<p>La Estrategia Nacional de Desarrollo (END), contempla entre sus líneas de acción el impulso del funcionamiento de los mercados en condiciones de competencia.</p>	<p>Dentro del marco de la planificación estratégica del país, Pro-Competencia tiene el deber de: Promover un ambiente de competencia que favorezca el crecimiento económico sostenible. Contribuir a la mejora del clima de negocios en el país. Coordinar con otras entidades estatales para asegurar el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y comercial.</p>	<p>La sociedad dominicana en su conjunto, incluyendo ciudadanos, sectores económicos y sociales. Instituciones gubernamentales responsables de la planificación y ejecución de políticas públicas.</p>

(1) Instrumento legal	(2) Objetivo	(3) Responsabilidades de la institución	(4) Población de Referencia
Decreto núm. 252-20 del 15 de julio de 2020	Reglamento de Aplicación, aprobado mediante el Decreto núm. 252 -20 de julio del 2020.	<p>Este decreto detalla la operatividad de la Ley 42-08, asignando a Pro-Competencia la responsabilidad de:</p> <p>Aplicar y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias en defensa de la competencia.</p> <p>Implementar procedimientos de investigación de prácticas anticompetitivas.</p> <p>Establecer mecanismos de cooperación con otras entidades reguladoras del país.</p>	Empresas, sectores productivos y agentes económicos. Pro-Competencia y demás organismos reguladores. Consumidores afectados por prácticas anticompetitivas.
Decreto 196-25, que aprueba la Política Nacional de Competencia (2025)	Establecer los lineamientos estratégicos, objetivos generales y prioridades de acción del Estado dominicano para promover, proteger y fortalecer la competencia en los mercados nacionales, como medio para mejorar la productividad, eficiencia económica y bienestar del consumidor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular e implementar políticas, estrategias y acciones alineadas con los ejes de la Política Nacional de Competencia. 2. Coordinar con otras instituciones la aplicación de medidas para eliminar barreras de entrada, prevenir abusos de poder de mercado y fomentar una cultura Pro-Competencia. 3. Evaluar el impacto de políticas públicas sobre la competencia y emitir recomendaciones para corregir distorsiones. 4. Desarrollar capacidades técnicas para detectar, investigar y sancionar prácticas anticompetitivas. 	Consumidores, productores, inversionistas, pymes, instituciones públicas con rol regulador o de mercado, y el conjunto de actores económicos que participan en los mercados de bienes y servicios en República Dominicana.

6.3 Estructura organizacional y Funciones principales

Organigrama de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PROCOMPETENCIA)

Ministerio de Industria,
Comercio y Mipymes (MICM)



Dirección de Diseño Organizacional
Julio 2021

6.4 Responsabilidades Principales

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia), es el organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica, plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y patrimonio propio e inembargable. Tendrá plena independencia administrativa, técnica y financiera y estará vinculado de manera adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM). Ejercerá sus funciones con plena independencia y sometimiento al ordenamiento jurídico establecido por la presente ley y sus reglamentos y será fiscalizado por la Contraloría General de la República.

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia tendrá autonomía jurisdiccional para dictar sus resoluciones por la vía administrativa, de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley 42-08.

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia tiene como objetivo promover y garantizar la existencia de la competencia efectiva para incrementar la eficiencia económica en los mercados de productos y servicios, mediante la ejecución y aplicación de las políticas y legislación de competencia y el ejercicio de sus facultades investigativas, de informe, reglamentarias, dirimientes, resolutivas y sancionadoras

Funciones

1. Vigilancia y Supervisión del Mercado

- Monitorear y analizar el comportamiento de los mercados para detectar posibles prácticas anticompetitivas, como el abuso de posición dominante, colusión o acuerdos restrictivos de la competencia.
- Investigar denuncias de prácticas empresariales que puedan afectar la competencia, ya sea por parte de empresas, asociaciones u otros actores del mercado.

3. Sancionar Prácticas Anticompetitivas

- Aplicar sanciones y multas a las empresas que incurran en prácticas anticompetitivas, tales como colusión, acuerdos anticompetitivos entre competidores, abuso de poder de mercado:

4. Elaboración y Promoción de Políticas Públicas

- Asesorar al gobierno en la formulación de políticas públicas y leyes relacionadas con la competencia, proponiendo reformas o nuevas normativas para mejorar el marco regulador.
- Fomentar la cultura de la competencia, desarrollando campañas de concienciación entre consumidores y empresas sobre la importancia de la competencia leal.

5. Investigación Económica y Estudios de Mercado

- Realizar estudios e investigaciones sobre el estado de la competencia en sectores económicos específicos y en la economía en general.
- Publicar informes y recomendaciones para mejorar la competitividad de los mercados y combatir prácticas que limitan la libre competencia.

6. Colaboración Internacional

- Colaborar con otras autoridades y comisiones de competencia a nivel internacional para abordar prácticas anticompetitivas transnacionales y fortalecer la cooperación global en la regulación de los mercados.
- Participar en organismos internacionales que promueven la competencia, como la OCDE, la Red Internacional de Competencia (ICN) y otros foros globales.

8. Promoción de la Transparencia y la Accesibilidad

- Fomentar la transparencia en las decisiones relacionadas con la defensa de la competencia, asegurando que el proceso sea justo, abierto y accesible para todos los actores involucrados.
- Facilitar el acceso a información para que tanto las empresas como los consumidores comprendan las reglas del mercado y las normas de competencia.

9. Fomento de la Innovación y Competitividad

- Promover un entorno que favorezca la innovación y la inversión en sectores clave de la economía, asegurando que las barreras de entrada sean razonables y que no existan obstáculos que impidan el desarrollo de nuevos competidores.

6.5 Marco estratégico: Misión, Visión y Valores



Misión

Garantizar la libre competencia entre los agentes económicos de la República Dominicana, mediante la promoción, abogacía y defensa de una efectiva y leal competencia.

Visión

Ser reconocida como la autoridad que vela por la libre competencia de los mercados, garante del cumplimiento de las leyes y normativas que la regulan y que favorecen el bienestar del consumidor.

Valores

Valores	Definición
Compromiso	Dedicación y responsabilidad que cada miembro de la institución asume para alcanzar los objetivos institucionales, mejorar continuamente y aportar al éxito colectivo.
Integridad	Actuar de manera coherente con los principios de honestidad, justicia y respeto en todas las acciones y decisiones, tanto internas como externas.
Vocación de servicio	Disposición de la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados y grupos de interés, procurando siempre la mejora continua de la calidad del servicio o producto ofrecido.
Transparencia	Acciones, resultados y estrategias accesibles y comprensibles para todos los usuarios y grupos de interés, generando confianza y asegurando que las prácticas institucionales sean coherentes con los principios éticos y legales.



6.6 Grupo de Interés

Partes Interesadas Externas

Cientes / Proveedores	Características, requisitos y expectativas	Satisfacción de requerimientos	Monitoreo y seguimiento
Agentes económicos	Protección contra prácticas anticompetitivas y resolución rápida de denuncias.	Disponibilidad de un proceso claro y eficiente para presentación de denuncias y seguimiento.	Seguimiento del tiempo de repuestas a denuncias mediante la fecha de entrada de la denuncia y la fecha de emisión de repuesta.
	Entender los aspectos claves de la ley para mejorar sus prácticas empresariales y evitar conflictos legales.	Disposición de capacitación y recursos para la aplicación de la Ley 42-08.	Realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes y participantes de cada capacitación Impartida, así como también el nivel de mejora de conocimientos.
Poder Legislativo	Recomendaciones para prevenir la creación de barreras en los mercados y afectación a la competencia a través de los proyectos normativos.	Emitir informes de recomendaciones no vinculantes.	Evaluación del impacto de las recomendaciones midiendo la cantidad de recomendaciones aplicadas versus la cantidad de recomendaciones emitidas semestral y realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes de informes de recomendación.
Poder Ejecutivo	Recomendaciones para prevenir la emisión de actos jurídicos estatales que afecten la competencia y para la aplicación de políticas procompetitivas.	Emitir informes de recomendaciones no vinculantes.	Evaluación del impacto de las recomendaciones midiendo la cantidad de recomendaciones aplicadas versus la cantidad de recomendaciones emitidas semestral y realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes de informes de recomendación.
Asociaciones empresariales	Recomendaciones sobre mejores prácticas y cumplimiento de la ley.	Emitir informes de recomendaciones no vinculantes.	Evaluación del impacto de las recomendaciones midiendo la cantidad de recomendaciones aplicadas versus la cantidad de recomendaciones emitidas semestral y realización de encuestas de satisfacción a los

Cientes / Proveedores	Características, requisitos y expectativas	Satisfacción de requerimientos	Monitoreo y seguimiento
			solicitantes de informes de recomendación.
	Entender los aspectos claves de la ley para mejorar sus prácticas empresariales y evitar conflictos legales	Disposición de capacitación y recursos para la aplicación de la Ley 42-08.	Realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes y participantes de cada capacitación Impartida, así como también el nivel de mejora de conocimientos.
Instituciones del Estado	Recomendaciones para prevenir la emisión de actos jurídicos estatales que afecten la competencia y para la aplicación de políticas procompetitivas	Emitir informes de recomendaciones no vinculantes. Estudios de Condiciones de Competencia	Evaluación del impacto de las recomendaciones midiendo la cantidad de recomendaciones aplicadas versus la cantidad de recomendaciones emitidas semestral y realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes de informes de recomendación.
	Comprender los aspectos claves de la libre competencia para evitar la creación de barreras en los mercados a través de actos jurídicos estatales.	Disposición de capacitación y recursos para la aplicación de la Ley 42-08.	Realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes y participantes de cada capacitación Impartida, así como también el nivel de mejora de conocimientos.
Instituciones de educación superior	Fomentar la enseñanza de la libre competencia en los programas educativos	Disposición de capacitaciones adaptadas a las necesidades de cada institución.	Monitoreo de la asistencia mediante el registro de participantes y evaluación la efectividad de las capacitaciones mediante encuestas satisfacción a los solicitantes y participantes de cada capacitación Impartida, así como también el nivel de mejora de conocimientos.
	Buscan colaboración en investigaciones y programas educativos.	Emitir informes de recomendaciones no vinculantes.	Evaluación del impacto de las recomendaciones midiendo la cantidad de recomendaciones aplicadas versus la cantidad de recomendaciones emitidas semestral y realización de encuestas de satisfacción a los

Cientes / Proveedores	Características, requisitos y expectativas	Satisfacción de requerimientos	Monitoreo y seguimiento
			solicitantes de informes de recomendación.
Otras entidades reguladoras	Comprender los aspectos claves de la libre competencia y la aplicación de la ley para evitar la creación de barreras en los mercados a través de actos jurídicos estatales.	Emitir informes de recomendaciones no vinculantes.	Evaluación del impacto de las recomendaciones midiendo la cantidad de recomendaciones aplicadas versus la cantidad de recomendaciones emitidas semestral y realización de encuestas de satisfacción a los solicitantes de informes de recomendación.
Comunidad jurídica	Información actualizada sobre normativas y resoluciones.	Ofrecer acceso a bases de datos y documentos relevantes sobre la Ley 42-08.	Monitoreo de la actualización de la información publicada en el portal y proporcionar sesiones informativas mensuales en las redes sociales.
Expertos en análisis de mercado	Datos sobre prácticas anticompetitivas y condiciones del mercado.	Disponibilidad de accesos a estudios de mercados y análisis pertinentes.	Disponibilidad de observatorios de condiciones de mercados en la página web institucional y publicaciones de estudios económicos y de mercados anuales
Estudiantes universitarios	Entender los aspectos claves de la ley y de iniciativas educativas.	Disponibilidad de programas educativos y talleres sobre libre competencia.	Monitoreo de la asistencia mediante el registro de participantes y evaluación la efectividad de las capacitaciones mediante encuestas satisfacción a los solicitantes y participantes de cada capacitación Impartida, así como también el nivel de mejora de conocimientos.
Ciudadanos consumidores Y usuarios	Protección de sus derechos y acceso a información.	Disponibilidad de información clara sobre derechos y mecanismos de denuncia.	Monitoreo y repuestas a la recepción de quejas depositadas en los canales de comunicación establecidos.

Cientes / Proveedores	Características, requisitos y expectativas	Satisfacción de requerimientos	Monitoreo y seguimiento
Proveedores de bienes y servicios	Cumplimiento de procesos de compras públicas, contratos claros, pagos oportunos, especificaciones técnicas precisas y ética en la contratación.	Pliegos bien definidos, evaluaciones técnicas transparentes, órdenes de compra formales, pagos conforme a contrato y normativa.	Pagos oportunos, evaluación de desempeño del proveedor y control de calidad de entregables.

Partes Interesadas Internas			
Cientes / Proveedores	Características, requisitos y expectativas	Satisfacción de requerimientos	Monitoreo y seguimiento
Consejo Directivo	Asegurar el cumplimiento de la Ley núm. 42-08 y ejecutar la misión institucional. Esperan alineación estratégica, decisiones basadas en evidencia, transparencia y control interno efectivo.	Formulación, ejecución y monitoreo de los objetivos institucionales. Entrega de informes de gestión, indicadores estratégicos y cumplimiento normativo.	Informes de desempeño del SGC Semestrales, auditorías internas, auditorías externas y revisión por la dirección.
Dirección Ejecutiva	Ejercer las facultades otorgadas por la Ley núm. 42-08, orientadas a defender y proteger los mercados económicos, promover y fomentar una cultura de competencia, así como ofrecer capacitaciones sobre competencia	Recepción y atención de denuncias de violación a la Ley núm. 42-08, realizar investigaciones de oficio, emisión de recomendaciones que protejan la competencia y realizar estudios económicos y de mercados.	Denuncias recibidas y atendidas de acuerdo con los plazos de la ley, emisiones informes de recomendación de manera semestral, capacitaciones impartidas trimestrales, encuesta de satisfacción.
Unidades Organizativas de la institución.	Lineamientos claros, apoyo en procesos, herramientas para cumplir sus funciones, retroalimentación y coordinación interdepartamental.	Manuales y procedimientos actualizados, capacitaciones, soporte técnico, seguimiento de planes y recursos asignados.	Reuniones de coordinación, indicadores por área, auditorías internas, encuestas de satisfacción interna, seguimiento a planes de mejora.
Colaboradores y personal interno	Condiciones laborales adecuadas, capacitación, claridad de roles, evaluación justa, oportunidades de desarrollo y cultura ética.	Programas de formación, descripción de puestos, evaluación del desempeño, clima laboral, herramientas de trabajo y bienestar.	Encuestas de clima, indicadores de eficacia de las capacitaciones, índices de rotación y ausentismo, evaluación desempeño anual de los colaboradores, planes de acción de RR.HH.

VII. METODOLOGÍA

La metodología de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028 de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia se fundamentó en los lineamientos establecidos en el Manual Metodológico para la Gestión de la Planificación Estratégica Institucional del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), actual Ministerio de Hacienda y Economía, órgano rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP), la cual fue renovada y aplicada desde la **identificación del problema público** (árbol de problemas) que la institución debía atender en el marco de la problemática nacional identificada Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2025-2028., asegurando que las acciones estratégicas respondan a necesidades reales de la ciudadanía y a las prioridades establecidas.

Este proceso se desarrolló bajo la coordinación de la Presidencia del Consejo Directivo y del Departamento de Planificación y Desarrollo (DPD). Contó con la participación de toda la institución, a través de un proceso integral de planificación estratégica orientado garantizar la coherencia entre las prioridades nacionales, las políticas sectoriales y las demandas ciudadanas para el período 2025-2028.

Dentro de los pasos completados durante la formulación del Plan estratégico 2025-2028

- El diagnóstico institucional que constituyó la base para la formulación del plan. Combinó el análisis del contexto interno y externo donde se revisaron las prioridades nacionales, políticas transversales, tendencias económicas y sociales y compromisos internacionales, diseñar el Árbol de Problemas y de Objetivos con el análisis interno de capacidades organizacionales, recursos disponibles y desempeño previo. Se utilizan herramientas como el análisis FODA y CAME, el mapeo de actores clave y la revisión de indicadores institucionales, lo que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los factores críticos de éxito para la gestión futura.
- La formulación de objetivos y resultados constituye el siguiente paso. Se establecieron metas claras, medibles y alcanzables, vinculadas a indicadores de desempeño que permitan evaluar avances de manera objetiva. Estos objetivos se priorizan en función de su impacto, pertinencia y viabilidad, garantizando que

respondan tanto a las necesidades internas como a las demandas externas del entorno competitivo.

- Una vez definidos los objetivos, se diseñan las estrategias institucionales y las líneas de acción que permitirán materializarlos. Estas se concretan en programas y proyectos prioritarios, concebidos bajo criterios de sostenibilidad, inclusión y eficiencia. La metodología exige la incorporación transversal de políticas de género, sostenibilidad ambiental, gestión de riesgo, cohesión territorial, participación social, derechos humanos y tecnologías de la información, garantizando que cada acción institucional contribuya a un desarrollo inclusivo y sostenible.
- El plan de implementación se traduce en un Plan Operativo Plurianual y en Planes Operativos Anuales, que detallan actividades, responsables, cronogramas y recursos. Estos instrumentos se articulan con el presupuesto institucional y con el Presupuesto Plurianual del Sector Público, asegurando la alineación plan-presupuesto y la viabilidad financiera de las acciones.

VIII. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

8.1 Contexto del país

La República Dominicana, el segundo país más grande del Caribe con una superficie de 48,671 km² y una población de 11.4 millones de habitantes, según estimaciones del Banco Mundial. Ocupa los dos tercios orientales de la isla La Española, compartida con Haití. Durante la última década, el país ha sido una de las economías de mayor crecimiento en América Latina, registrando un promedio de 5.3% entre 2013 y 2022, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). En 2024, el PIB creció 4.9%. Este dinamismo ha sido impulsado por la estabilidad macroeconómica, la Inversión Extranjera Directa, las zonas francas y el sector turismo.

Este crecimiento económico ha permitido la reducción de la pobreza y la desigualdad. La pobreza monetaria general se redujo del 28.3% en 2018 al 19.0% en 2024.² Asimismo, la desigualdad ha disminuido. El Coeficiente de Gini ³ fue de 0.428 en el 2018, reduciéndose a 0.388 en el 2024⁴. No obstante, persisten desafíos estructurales como la alta informalidad, la baja productividad, salarios de bajo valor agregado y la concentración de mercado se encuentra por encima del promedio regional de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En materia de competencia, la República Dominicana ha registrado avances significativos con la promulgación de la Ley General de Defensa de la Competencia, Ley núm. 42-08, y la creación de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia), instituida en 2008 y operativa desde 2017. Esta entidad es la autoridad nacional encargada de garantizar el cumplimiento del régimen de competencia, sancionar las prácticas anticompetitivas y promover mercados más eficientes. Como organismo descentralizado y autónomo, cuenta con una Dirección Ejecutiva responsable de las investigaciones y un Consejo Directivo encargado de la toma de

² Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. de Boletín de Estadísticas Oficiales de Pobreza Monetaria en República Dominicana 2024.

³ El coeficiente de Gini se utiliza para cuantificar la desigualdad. Su valor varía entre 0 (igualdad absoluta) y 1 (desigualdad absoluta).

⁴ BID

decisiones y la imposición de sanciones. Su estructura interna incorpora departamentos técnicos dedicados a investigar posibles infracciones, impulsar la cultura de competencia, realizar estudios de mercado y evaluar el impacto regulatorio de las normativas estatales.

A pesar de los avances institucionales, subsisten limitaciones que dificultan la aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia. Entre ellas destaca la ausencia de un régimen de control previo de concentraciones, lo cual permite que fusiones y adquisiciones se realicen sin supervisión adecuada, incrementando riesgos de concentración en sectores estratégicos como telecomunicaciones, energía, alimentos y turismo.

Asimismo, existe una débil coordinación entre Pro-Competencia y los reguladores sectoriales. La coexistencia de un régimen general, a cargo de Pro-Competencia, y múltiples regímenes sectoriales limita la capacidad del Estado para intervenir de manera coherente en todos los mercados, a diferencia del modelo predominante en países miembros de la OCDE, donde la autoridad de competencia opera con jurisdicción general.

Otra debilidad relevante es la ausencia de un régimen de clemencia, herramienta clave en la detección y sanción de cárteles. Además, las sanciones vigentes carecen de un adecuado efecto disuasorio, ya que las multas no reflejan la magnitud del daño económico y social asociado a las prácticas anticompetitivas. Los plazos de prescripción e investigación también resultan insuficientes, siendo necesario ampliarlos conforme a estándares internacionales.

Ante este panorama, el país avanza en un proceso de reforma legislativa con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el fin de superar las limitaciones identificadas. A ello se suma la necesidad de fortalecer los recursos financieros y humanos, así como promover una cultura de competencia tanto en el sector público como en el privado.

Un hito reciente fue la participación de la República Dominicana en el Examen Inter pares (*peer review*) de la OCDE, un proceso de evaluación rigurosa e independiente mediante el cual se analiza la solidez del marco legal, institucional y operativo de la

política de competencia de un país. Este análisis permitió identificar fortalezas y debilidades, así como formular recomendaciones clave orientadas a fortalecer la efectividad del régimen de competencia. Las principales recomendaciones fueron:

1. Adoptar un marco común de competencia, que incluya normas sustantivas y de procedimiento, y que se aplique de manera uniforme en todos los sectores.
2. Reforzar los recursos presupuestarios y humanos dedicados a la aplicación de la competencia en la República Dominicana.
3. Permitir a Pro-Competencia priorizar las acciones de aplicación y defensa basadas en criterios transparentes, incluyendo el poder de no tomar acciones de aplicación o cerrar investigaciones en función de sus prioridades y/o disponibilidad de recursos.
4. Adoptar un régimen general de control ex ante de las fusiones en línea con las normas de la OCDE y las mejores prácticas internacionales.
5. Diseño de la normativa de clemencia y los programas de cumplimiento.
6. Garantizar que las sanciones tengan un efecto disuasorio suficiente. Los topes máximos de las multas deben basarse en elementos flexibles que permitan considerar las circunstancias específicas de los casos y los mercados afectados, en línea con las normas internacionales.
7. Ampliar la duración del plazo de prescripción en línea con las prácticas internacionales y aumentar la limitación temporal para llevar a cabo investigaciones y/o permitir una mayor flexibilidad en cuanto a la ampliación o suspensión de los plazos de investigación.
8. Introducir multas disuasorias por falta de respuesta, respuestas tardías y el uso de información incompleta o engañosa en relación con las solicitudes de información de Pro-Competencia.
9. Garantizar que los mecanismos de coordinación entre Pro-Competencia y los reguladores sectoriales con poderes para velar por el cumplimiento de las normas de competencia se apliquen efectivamente.
10. Otorgar a otra entidad (por ejemplo, Pro-Consumidor) el poder de aplicar la normativa relativa a las prácticas de competencia desleal. Alternativamente, Pro-Competencia debería limitar sus investigaciones relacionadas con prácticas de competencia desleal a aquellas que afecten al interés económico público general, liberando recursos para las investigaciones de infracciones a la libre competencia.

En materia de competencia desleal, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028 define una postura institucional clara y unificada, orientada a garantizar coherencia estratégica, seguridad jurídica y una asignación eficiente de los recursos institucionales. Pro-Competencia mantendrá su actuación en materia de competencia desleal en el marco de las atribuciones conferidas por la Ley núm. 42-08, focalizando sus investigaciones exclusivamente en aquellos casos que presenten relevancia económica significativa o que afecten el interés económico público general, en coherencia con el mandato de protección del proceso competitivo en los mercados.

Esta línea de actuación se sustenta en los criterios institucionales establecidos por el Consejo Directivo de Pro-Competencia, contenidos en la resolución adoptada en una fase inicial de implementación de la Ley 42-08, mediante la cual se delimitó el alcance de las investigaciones en materia de competencia desleal, priorizando los casos de mayor impacto sobre la competencia y el bienestar económico general.

Asimismo, el PEI contempla, a nivel estratégico, la evaluación técnica del diseño institucional del sistema de competencia, incluyendo el análisis de posibles ajustes normativos orientados a una mejor delimitación de competencias entre las entidades del sistema, tales como Pro-Competencia y Pro-Consumidor. No obstante, cualquier eventual reasignación de competencias será abordada exclusivamente desde una perspectiva propositiva, mediante estudios técnicos y recomendaciones dirigidas a los órganos competentes, sin afectar la hoja de ruta operativa definida para el período 2025–2028.

Asimismo, el Estado dominicano implementa la Política Nacional de Competencia como una herramienta estratégica para promover mercados más eficientes y dinámicos. Aunque la República Dominicana ha mantenido un crecimiento económico elevado y estable, superando ampliamente el promedio de América Latina y el Caribe, garantizar su sostenibilidad a largo plazo exige fortalecer la competencia y la innovación. Solo así será posible evitar la denominada “trampa de ingresos medios”, en la cual economías que inicialmente crecen con rapidez terminan enfrentando estancamientos por falta de productividad, diversificación y modernización de sus estructuras económicas.

En línea con los diagnósticos del Banco Mundial, que destacan la importancia de contar con mercados competitivos e instituciones sólidas para sostener el crecimiento económico y promover un desarrollo inclusivo, la situación de la República Dominicana

refleja tanto avances significativos como desafíos persistentes. Si bien el país ha logrado un desempeño macroeconómico destacado en el contexto regional, la existencia de altos niveles de concentración, informalidad y debilidades en la aplicación efectiva de la política de competencia evidencian la necesidad de una intervención estratégica del Estado. En este contexto, resulta fundamental analizar las características económicas, sociales e institucionales del país, a fin de comprender las condiciones que justifican la implementación y fortalecimiento de la Política Nacional de Competencia.⁵

8.2 Contexto Internacional

La República Dominicana está entre las 10 economías más competitivas de América Latina de acuerdo con el Ranking de competitividad ADEN para América Latina 2025. Este ranking busca medir la competitividad de América Latina, basándose en el concepto de “competitividad-país” o “clima de negocio”.

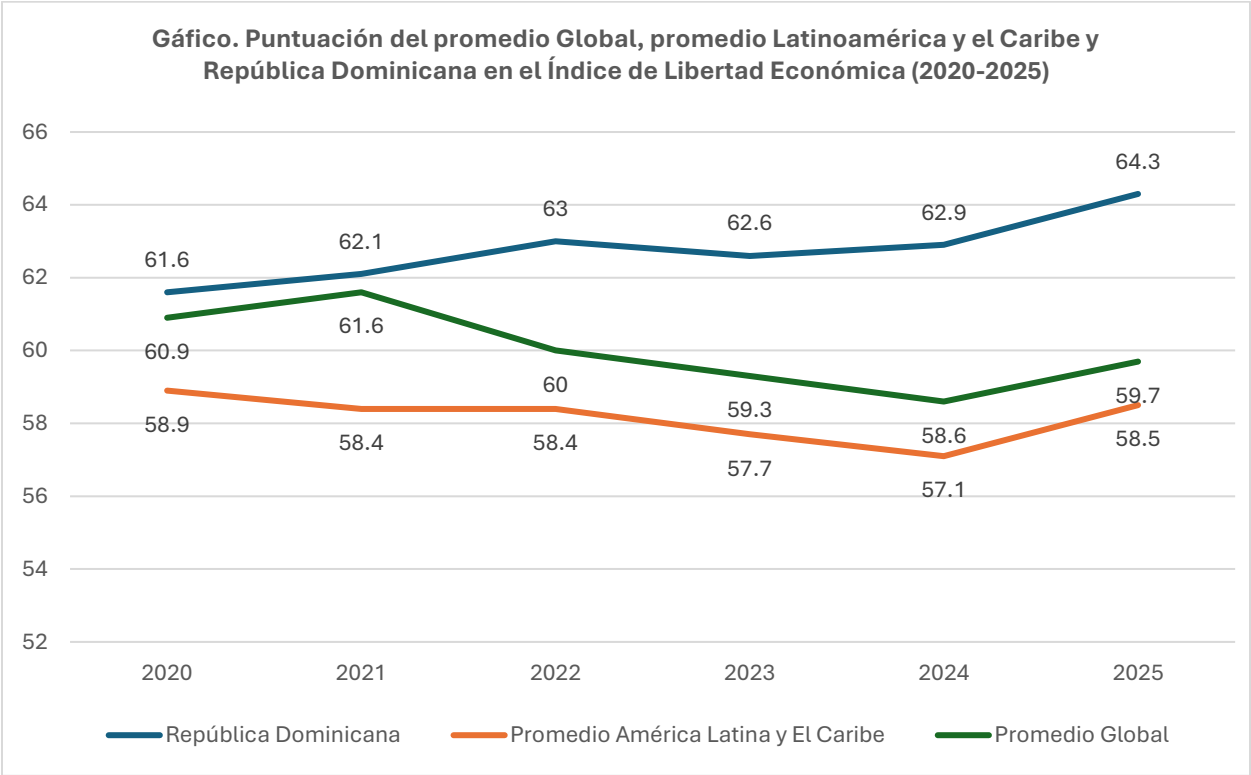
Tabla
Ranking ADEN de Competitividad 2025

País	Puntuación competitividad (Máx. 100)	índice competitividad (Base 100)
Chile	81	100
Uruguay	77.6	96
Costa Rica	75.7	93
Panamá	72.2	89
México	68.3	84
Argentina	67.8	84
Brasil	67.1	83
Perú	66.6	82
Colombia	66.2	82
República Dominicana	65.6	81

Fuente: Instituto de Competitividad ADEN

⁵ Banco Mundial. Repensar la productividad para impulsar el crecimiento sin dejar a nadie atrás. República Dominicana. Agosto 2023.

Asimismo, la República Dominicana presenta un mejor desempeño al promedio de América Latina y el Caribe en el Índice de Libertad Económica elaborado por The Heritage Foundation durante el período 2020–2025. El país muestra una trayectoria claramente ascendente, pasando de 62.1 en 2021 a 64.3 en 2025, mientras que el promedio regional se mantiene relativamente estable y en niveles más bajos. Esta evolución refleja una mejora sostenida en los factores internos que impulsan la libertad económica y consolida a la República Dominicana como uno de los referentes positivos dentro del contexto regional.



Fuente: The Heritage Foundation

Por otra parte, el informe *El Futuro del Crecimiento 2024*, elaborado por el Foro Económico Mundial, evalúa la calidad del crecimiento económico en 107 países, incluida la República Dominicana, a partir de cuatro pilares fundamentales: innovación, inclusión, sostenibilidad y resiliencia. En el componente de capacidad de innovación —que mide la habilidad de un país para generar, adoptar y aplicar nuevas ideas y tecnologías— la

República Dominicana obtuvo una puntuación de 31.4, frente a 40.4 en Costa Rica y 41.3 en Chile.

Estos resultados reflejan que gran parte del crecimiento dominicano ha estado impulsado principalmente por el consumo privado y la acumulación de capital fijo, más que por incrementos en productividad e innovación. Por ello, el país necesita fortalecer sus capacidades tecnológicas y avanzar hacia marcos regulatorios que faciliten la inserción en cadenas globales de valor, promuevan la innovación y atraigan mayor Inversión Extranjera Directa.

Adicionalmente, la República Dominicana se ha propuesto duplicar su Producto Interno Bruto en una década, lo cual requiere elevar su tasa de crecimiento desde niveles cercanos al 5% hacia alrededor del 7%. A ello se suma la aspiración de avanzar en el proceso de adhesión a la OCDE, un objetivo que demanda cerrar brechas significativas en materia de innovación, calidad regulatoria y gobernanza económica.

La experiencia internacional demuestra que un régimen moderno y eficaz de defensa de la competencia no solo eleva la eficiencia económica, sino que también impulsa el crecimiento sostenido, promueve estructuras salariales más competitivas y genera mayores niveles de bienestar para los consumidores y las pequeñas empresas.

De acuerdo con los hallazgos presentados en el nuevo informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁶, el principal desafío de la región radica en la limitada competencia en los mercados. El organismo sostiene que una mayor competencia puede impulsar un crecimiento más rápido, equitativo y sostenible. Esto evidencia que mejorar los marcos regulatorios y fortalecer las políticas de competencia no solo contribuye a reducir los precios para los consumidores, sino que también aumenta la productividad, promueve la creación de empleos de mayor calidad y fortalece la capacidad fiscal de los Estados. En este sentido, la competencia se posiciona como un motor central para el desarrollo económico y social de la región.

⁶ Mercados y desarrollo: Cómo la competencia puede mejorar vidas

IX. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y ÁRBOL DE OBJETIVOS

Partiendo de un problema central y avanzando hacia sus causas raíz y efectos, el análisis evidencia que la debilidad institucional y normativa limita la capacidad de Pro-Competencia para actuar con plena eficacia. Esta situación permite que el mercado dominicano mantenga bajos niveles de competencia, configurándose como el problema principal. Como consecuencia, se generan afectaciones directas al bienestar de los consumidores y un freno al crecimiento económico sostenible del país.

9.1 Problema Central

El núcleo del análisis es la Limitada competencia en los mercados de la República Dominicana. Esta situación indica que el entorno comercial no es lo suficientemente dinámico, permitiendo que barreras y prácticas anticompetitivas prevalezcan, afectando la eficiencia del mercado.

9.2 Causas del Problema (La Raíz)

El árbol identifica varias dimensiones que alimentan la falta de competencia:

- Capacidad Institucional Insuficiente: Existe una limitación en los recursos humanos (tanto en cantidad como en especialización), así como debilidades tecnológicas y presupuestarias que impiden una supervisión efectiva.
- Deficiencias Normativas y Legales: Se observa una falta de robustez en el marco legal (Ley 42-08), procesos sancionatorios lentos que restan efecto disuasorio, y una ausencia de mecanismos efectivos para la detección de cárteles (como programas de clemencia).
- Baja Cultura de Competencia: Tanto el sector público como el privado presentan un desconocimiento de los beneficios de la libre competencia. Esto se traduce en una falta de denuncia de irregularidades y en una escasa articulación entre Pro-Competencia y otros entes reguladores.
- Barreras de Entrada y Fallas de Mercado: La existencia de monopolios naturales, alta concentración en sectores clave y trámites burocráticos excesivos dificultan que nuevos competidores entren al juego.

9.3 Efectos del Problema (Las Ramas)

La limitada competencia genera una reacción en cadena que impacta negativamente en el país:

Impacto en el Consumidor y el Mercado

- Precios Elevados: Al no haber presión competitiva, los precios de bienes y servicios tienden al alza.
- Menor Calidad y Variedad: La falta de incentivos para mejorar hace que la oferta sea rígida y de menor calidad para el ciudadano.
- Pérdida de Confianza: Se debilita la confianza en las instituciones y en el sistema de libre mercado.

Impacto en el Desarrollo Económico

- Reducción de la Innovación: Las empresas no se ven obligadas a invertir en nuevas tecnologías para sobrevivir.
- Ineficiencia Productiva: Se mantiene un estancamiento en la productividad nacional, lo que resta competitividad a las exportaciones dominicanas.
- Desincentivo a la Inversión: Tanto la inversión nacional como la extranjera se ven frenadas por un entorno donde las reglas no son claras o donde persisten prácticas anticompetitivas.

X. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

La identificación y el análisis de las partes interesadas constituyen un componente esencial en la formulación de la planificación estratégica, dado que ha permitido construir una visión integral de los actores que interactúan con la institución y comprender cómo sus expectativas, intereses y demandas inciden en la definición de los compromisos estratégicos. Este ejercicio facilitó reconocer el nivel de influencia y poder de cada grupo de interés, así como de orienta la dirección que deben asumir los objetivos y las acciones institucionales, asegurando que estén alineados con las necesidades específicas y con los resultados esperados por los distintos sectores vinculados. asegurando que la gestión de Pro-Competencia se mantenga orientada a generar valor público, transparencia y confianza en los mercados.

En este contexto, la determinación del nivel de relacionamiento necesario con cada actor fue realizada a partir de un análisis estratégico que consideró criterios objetivos y funcionales vinculados al mandato institucional de Pro-Competencia. Entre los criterios evaluados se incluyeron: (i) el grado de incidencia del actor en la dinámica competitiva de los mercados, (ii) la frecuencia y naturaleza de la interacción institucional (coordinación técnica, intercambio de información, consultas regulatorias o articulación en investigaciones y estudios de mercado), (iii) el impacto potencial de su marco regulatorio en la generación o mitigación de barreras a la entrada, distorsiones o restricciones a la competencia, y (iv) la necesidad de coordinación interinstitucional para prevenir conflictos jurisdiccionales o duplicidad de funciones.

El nivel de relacionamiento “Alto” fue asignado a aquellos actores cuya competencia normativa, capacidad regulatoria o incidencia sectorial tiene un impacto directo y estructural en el entorno competitivo, requiriendo coordinación permanente, validaciones técnicas o articulación estratégica en procesos de análisis, recomendaciones de política pública o investigaciones. El nivel “Medio” corresponde a actores cuya interacción es sectorial, técnica o puntual, pero relevante para garantizar coherencia regulatoria y fortalecimiento institucional.

Este enfoque metodológico asegura que la gestión de relacionamiento institucional esté alineada con el mandato constitucional y legal de promoción y defensa de la competencia, contribuyendo a la generación de valor público, seguridad jurídica y confianza en los

Actor	Tipo (público, privado, sociedad civil)	Rol/Contribución en la Implementación	Nivel de Relacionamento Necesario (bajo, medio, alto)	Análisis Estratégico
Asociación de Mayoristas en Provisiones	Privado	Aporte del sector comercial a propuestas de política pública.	Medio	Clave para vincular al sector comercio y distribución.
Barna Management School	Privado	Generación de capacidades en liderazgo y gestión.	Medio	Fortalece capacidades de liderazgo institucional.
Asociación Dominicana de Exportadores	Privado	Representación del sector exportador en mesas de diálogo.	Alto	Actor clave del sector exportador en políticas públicas.
Instituto Dominicano para la Calidad (INDOCAL)	Público	Aporte técnico en normativa de calidad.	Alto	Relevante en la validación de estándares y normas técnicas.
Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)	Privado	Representación del sector industrial.	Alto	Influye en el clima industrial y toma de decisiones.
Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC)	Público	Validación y alineación con normativa aeronáutica.	Medio	Necesario para cumplimiento en el sector aéreo.
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)	Público	Liderazgo de la implementación y coordinación interinstitucional.	Alto	Responsable principal de políticas sectoriales.
Oficina Nacional de Derecho de Autor (ONDA)	Público	Aportes regulatorios en materia de propiedad intelectual.	Medio	Apoya cumplimiento normativo en derechos intelectuales.

Actor	Tipo (público, privado, sociedad civil)	Rol/Contribución en la Implementación	Nivel de Relacionamento Necesario (bajo, medio, alto)	Análisis Estratégico
Fundación Institucionalidad y Justicia, Inc. (FINJUS)	Sociedad civil	Garantía de legalidad y fortalecimiento institucional.	Alto	Aporta legitimidad y visión institucional.
Dirección General de Impuestos Internos (DGII)	Público	Datos fiscales y recaudación tributaria.	Alto	Insumo vital para proyecciones fiscales y evaluación.
Asociación Dominicana de Propiedad Intelectual, Inc. (ADOPI)	Privado	Asesoría técnica sobre derechos de propiedad intelectual.	Medio	Aporta visión técnica legal desde el sector privado.
Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTRANT)	Público	Alineación normativa en transporte.	Medio	Evita duplicidades regulatorias y asegura coherencia.
Junta de Aviación Civil (JAC)	Público	Coordinación de normativas de aviación civil.	Medio	Facilita implementación conforme a normas aeronáuticas.
Participación Ciudadana	Sociedad civil	Vigilancia ciudadana y transparencia.	Alto	Apoya legitimidad social del proceso.
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)	Público	Articulación con políticas públicas y planes estratégicos.	Alto	Asegura coherencia con estrategia nacional.
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM)	Privado	Aporte académico y técnico.	Medio	Permite rigor técnico y académico en el proceso.
Colegio Dominicano de Economistas Inc. CODECO	Privado	Análisis económico y aportes sectoriales.	Medio	Complementa con perspectiva

Actor	Tipo (público, privado, sociedad civil)	Rol/Contribución en la Implementación	Nivel de Relacionamento Necesario (bajo, medio, alto)	Análisis Estratégico
				técnica económica.
Superintendencia de Pensiones (SIPEN)	Público	Aportes regulatorios en pensiones.	Medio	Apoya sostenibilidad de las reformas propuestas.
Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI)	Público	Validación técnica de propiedad industrial.	Alto	Valida protección de derechos industriales.
Comisión Nacional de Energía (CNE)	Público	Articulación energética e impacto económico.	Alto	Importante para estimar impacto energético.
Cámara de Diputados de la República Dominicana	Público	Aporte legislativo y normativo.	Alto	Viabiliza marcos jurídicos para implementación.
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)	Privado	Colaboración académica y técnica.	Medio	Fortalece componente académico y validación externa.
Consultoría Jurídica del Poder Ejecutivo	Público	Revisión legal y compatibilidad normativa.	Alto	Clave para armonización legal con la Constitución.
Autoridad Portuaria Dominicana	Público	Aporte logístico y de conectividad.	Medio	Permite enfoque integrado de logística y comercio.
Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG)	Público	Seguimiento ético y normativo.	Alto	Asegura integridad y rendición de cuentas.
Superintendencia de Seguros	Público	Supervisión técnica en seguros.	Medio	Vigila sostenibilidad del sistema asegurador.

Actor	Tipo (público, privado, sociedad civil)	Rol/Contribución en la Implementación	Nivel de Relacionamento Necesario (bajo, medio, alto)	Análisis Estratégico
Organización Nacional de Empresas Comerciales (ONEC)	Privado	Representación del comercio organizado.	Medio	Interlocutor relevante del sector comercio.
Ministerio de Educación (MINERD)	Público	Aporte al alineamiento educativo y formación.	Alto	Apoya formación de talento humano alineado.
Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP)	Público	Transparencia en procesos de compras públicas.	Alto	Garantiza competencia y transparencia estatal.
Ministerio de Relaciones Exteriores (MREX)	Público	Articulación con relaciones exteriores y cooperación.	Alto	Facilita cooperación y visibilidad internacional.

XI. AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO: ANÁLISIS FODA Y CAME

Ambiente Interno: Mirar la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de la población, entre otros.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo institucional con visión estratégica, capacidad de coordinación de equipos multidisciplinarios y enfoque en mejora continua. • Claridad de rumbo por parte de las autoridades de Pro-Competencia. • Compromiso y cohesión entre encargados y sus equipos. • Capacidad para tomar decisiones estratégicas de forma ágil, con liderazgo basado en la transparencia y el ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para retener personal técnico por condiciones salariales poco competitivas. • Recursos humanos limitados para cumplir con las funciones institucionales. • Procesos internos que requieren mayor claridad, seguimiento y alineación con la planificación estratégica. • Falta de actualización tecnológica y capacitación continua del personal para responder a los retos modernos de competencia.

<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato al personal institucional. • Alta motivación y compromiso de la alta dirección en cumplir el propósito institucional de contribuir a mercados más eficientes y en beneficio de la sociedad dominicana. • Fuerte capacidad organizativa y de planificación. • Comunicación interna clara y efectiva, que alinea a los equipos con los objetivos institucionales. • Accesibilidad y disposición de la Presidencia ante las necesidades de la institución y su personal. • Cultura institucional de integridad, proactividad, innovación y entusiasmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto insuficiente para realizar investigaciones exhaustivas y monitoreo efectivo del mercado. • Débil estructura institucional para abordar nuevos desafíos como el control de concentraciones. • Carencia de herramientas modernas de análisis de mercado, sistemas de denuncia anónima y sistemas de gestión de casos. • Bajo desarrollo de mecanismos internos para seguimiento de indicadores y medición de impacto institucional.
Ambiente externo: Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reforma y actualización del marco legal que puede fortalecer institucionalmente a Pro-Competencia. • Voluntad política creciente para consolidar un sistema nacional de defensa de la competencia. • Espacios de colaboración interinstitucional, participación en mesas de trabajo y vinculación con sectores productivos. • Posibilidad de posicionarse como fuente clave de información para la toma de decisiones económicas y regulatorias. • Implementación de programas educativos y campañas para fomentar una cultura de competencia en públicos diversos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios legislativos o regulatorios que debiliten el marco de competencia. • Disminución del presupuesto público disponible, limitando la capacidad operativa. • Alta rotación de personal técnico capacitado y fuga de talento hacia el sector privado. • Desactualización del marco legal frente a las prácticas actuales del mercado. • Falta de apoyo institucional desde entidades clave del Estado. • Crisis económicas o sanitarias que desvíen la atención y recursos de la agenda de competencia. • Avances tecnológicos del sector privado que superen la capacidad de monitoreo

<p>incluyendo jóvenes y emprendedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a tecnologías emergentes que pueden mejorar la detección de prácticas anticompetitivas y el análisis de mercado. • Expansión de la presencia institucional hacia zonas rurales o de baja cobertura para incrementar el impacto. • Fortalecimiento del personal mediante planes de capacitación con impacto real, alineados a las competencias clave del organismo. • Mejora de los mecanismos de comunicación institucional interna (fluida, 360°, multicanal). • Posibilidad de alianzas con universidades, centros de investigación y organismos internacionales. • Incremento de la conciencia pública sobre la importancia de la competencia justa para el desarrollo económico. 	<p>institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción pública limitada sobre el rol e impacto de Pro-Competencia. • Competencia con entidades privadas más ágiles y mejor posicionadas mediáticamente. • Desafíos sociales y cambios en hábitos de consumo que requieren adaptación rápida por parte de la institución. • Obstáculos en la ejecución efectiva de las decisiones institucionales por debilidad legal.
---	--

11.2 Definición de estrategias

Cuadro No. Matriz de definición de estrategias					
Pro-Competencia		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Liderazgo institucional con visión estratégica y orientación a resultados.	D1	Dificultad para retener personal técnico por condiciones salariales limitadas.
		F2	Compromiso activo de las autoridades y equipos técnicos con la misión institucional.	D2	Recursos humanos y tecnológicos insuficientes para investigación y monitoreo.
		F3	Capacidad para tomar decisiones estratégicas de forma ágil y con base en evidencia.	D3	Procesos internos poco automatizados y débil seguimiento a planificación.
		F4	Comunicación clara y efectiva a nivel interno.	D4	Ausencia de mecanismos modernos de denuncia y herramientas analíticas.
		F5	Buena organización, planificación y cultura de integridad y proactividad.	D5	Baja disponibilidad presupuestaria para inversiones estratégicas.
Oportunidades		Estrategias FO (Ofensiva)		Estrategias DO (Reorientación)	
O1	Reforma y actualización del marco legal de competencia.	FO 1	Usar el liderazgo institucional (F1, F3) para impulsar la reforma legal (O1) con un enfoque en la autonomía, control de fusiones y mecanismos de clemencia.	DO 1	Desarrollar un programa de retención y carrera pública para personal técnico (D1) en el marco de la reforma legal (O1).
O2	Mayor apertura institucional para campañas educativas dirigidas a públicos diversos.	FO 2	Apoyarse en el compromiso del equipo (F2) y la cultura de integridad (F5) para diseñar campañas educativas dirigidas a jóvenes, emprendedores y zonas rurales (O2).	DO 2	Mejorar procesos internos de comunicación y automatización (D2, D3) para sustentar campañas educativas externas más efectivas (O2).
O3	Posibilidad de alianzas con instituciones públicas para canalizar casos.	FO3	Aprovechar la buena planificación y comunicación (F4, F5) para establecer alianzas operativas con otras instituciones que deriven casos a Pro-Competencia (O3).	DO3	Fortalecer la planificación operativa (D3) mediante herramientas de interoperabilidad que faciliten la derivación de casos desde otras entidades (O3).
O4	Acceso a tecnologías emergentes para análisis de mercados.	FO4	Utilizar la agilidad en la toma de decisiones (F3) para adoptar nuevas herramientas de monitoreo digital de mercados (O4).	DO4	Implementar soluciones tecnológicas accesibles (D2, D4) para monitorear mercados aprovechando los recursos disponibles (O4).

O5	Voluntad política favorable para fortalecer el sistema nacional de competencia.	FO5	Aprovechar la voluntad política (O5) y el liderazgo visible (F1, F2) para posicionar a Pro-Competencia como un referente técnico en las mesas de reforma institucional.	DO5	Aprovechar el clima político favorable (O5) para incluir mejoras presupuestarias y técnicas en la nueva ley (D5).
Amenazas		Estrategias FA (Defensiva)		Estrategias DA (Supervivencia)	
A1	Cambios legales o crisis económicas que debiliten el marco institucional.	FA 1	Utilizar el liderazgo estratégico (F1, F3) para incidir proactivamente en la preservación de los principios de libre competencia frente a reformas regresivas (A1).	DA 1	Diversificar fuentes de captación de talento (D1) para evitar dependencia de perfiles técnicos costosos ante crisis (A1).
A2	Reducción del presupuesto público que afecte la operación institucional.	FA 2	Usar la capacidad de planificación y toma de decisiones (F4, F5) para priorizar acciones de alto impacto frente a recortes presupuestarios (A2).	DA 2	Rediseñar procesos clave y buscar acuerdos de cooperación que permitan operar con menos recursos (D2, D5) frente a restricciones presupuestarias (A2).
A3	Falta de apoyo interinstitucional sostenido.	FA3	Posicionar la institución como referente confiable (F2, F5) para ganar respaldo político y apoyo institucional sostenido (A3).	DA 3	Fortalecer la rendición de cuentas y transparencia institucional para atraer apoyo de actores clave (D3) ante falta de respaldo político (A3).
A4	Cambios en el comportamiento del consumidor y dinámica del mercado.	FA4	Aprovechar la comunicación clara y efectiva (F4) para adaptar mensajes institucionales ante cambios en hábitos de consumo (A4).	DA 4	Implementar monitoreo de tendencias del mercado y ajustar canales de comunicación (D4) para responder ágilmente a cambios de consumo (A4).
A5	Fuga de talento técnico hacia sectores mejor remunerados.	FA 5	Diseñar programas de reconocimiento no salarial (F2) y desarrollo profesional que reduzcan la fuga de talento técnico (A5).	DA 5	Establecer un plan de formación continua y progresión profesional (D1, D2) para reducir el impacto de la fuga de talento (A5).

11.3 Estrategias Institucionales priorizadas derivadas del FODA y CAME

- Usar el liderazgo institucional (F1, F3) para impulsar la reforma legal (O1) con un enfoque en la autonomía, control de fusiones y mecanismos de clemencia.
- Apoyarse en el compromiso del equipo (F2) y la cultura de integridad (F5) para diseñar campañas educativas dirigidas a jóvenes, emprendedores y zonas rurales (O2).
- Aprovechar la buena planificación y comunicación (F4, F5) para establecer alianzas operativas con otras instituciones que deriven casos a Pro-Competencia (O3).
- Aprovechar la voluntad política (O5) y el liderazgo visible (F1, F2) para posicionar a Pro-Competencia como un referente técnico en las mesas de reforma institucional.
- Mejorar procesos internos de comunicación y automatización (D2, D3) para sustentar campañas educativas externas más efectivas (O2).
- Aprovechar el clima político favorable (O5) para incluir mejoras presupuestarias y técnicas en la nueva ley (D5).
- Aprovechar la comunicación clara y efectiva (F4) para adaptar mensajes institucionales ante cambios en hábitos de consumo (A4).
- Implementar monitoreo de tendencias del mercado y ajustar canales de comunicación (D4) para responder ágilmente a cambios de consumo (A4).

11.4 Principales retos y desafíos

Pro-Competencia ha realizado esfuerzos significativos para implementar de manera efectiva la Ley de Competencia. Sin embargo, las sanciones impuestas siguen estando por debajo del promedio regional de América Latina, y recientemente se sancionó el primer caso por colusión en compras públicas. Además, la institución enfrenta un alto volumen de denuncias, lo que genera una carga de trabajo considerable. **Es urgente adoptar un enfoque estratégico y proactivo en la identificación y prevención de prácticas anticompetitivas para optimizar la efectividad de su labor.**

Reforma a la Ley de Competencia

La Ley de Competencia actual no contempla un régimen de control de fusiones, y la competencia desleal no se sanciona, limitándose a un llamado al cese de la conducta. Además, los plazos de prescripción e investigación no se ajustan a los estándares internacionales, y las multas impuestas no son lo suficientemente disuasorias. En este contexto, se está trabajando en un anteproyecto de la Ley General de Defensa de la Competencia, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Implementación de la Política Nacional de Competencia

Pro-Competencia elaboró la Política Nacional de Competencia con el propósito de fomentar la productividad en los sectores clave de la economía, eliminar distorsiones en los mercados, promover la transparencia y simplificar los trámites administrativos. Esta política tiene como objetivo contribuir al logro del "Plan Meta RD", que busca duplicar el Producto Interno Bruto (PIB) del país para el año 2036.

Promoción de una Cultura de Competencia

En la República Dominicana persiste una comprensión limitada del concepto de competencia. A menudo, las prácticas desleales o excesivas se confunden con una competencia sana, sin reconocer que esta última es fundamental para el desarrollo económico, la eficiencia de los mercados y la mejora continua de los productos y servicios ofrecidos al consumidor.

Plan de Cumplimiento en Materia de Política de Competencia para las Empresas

Es fundamental implementar un programa de cumplimiento en materia de competencia que prevenga comportamientos anticompetitivos. Dicho programa proporcionaría a las organizaciones directrices claras sobre las prácticas correctas en el mercado, reduciendo o incluso evitando los efectos negativos de las conductas anticompetitivas tanto para los agentes económicos como para la sociedad en general.

Reducción de la Concentración Económica en los Mercados

La concentración de mercado en la República Dominicana supera el promedio regional, especialmente en sectores regulados como telecomunicaciones, electricidad y finanzas, así como en sectores agroalimentarios y de producción de combustibles. Este fenómeno puede afectar la competitividad y el bienestar de los consumidores, por lo que es crucial tomar medidas para reducir dicha concentración y fomentar un entorno económico más dinámico y competitivo.

Poca Coordinación entre los Sectores Regulados

Pro-Competencia no tiene facultades para aplicar la Ley de Competencia en los sectores regulados. Estos sectores se concentran principalmente en aspectos normativos, sin realizar un análisis exhaustivo sobre los impactos de sus decisiones en la competencia. Como resultado, Pro-Competencia solo puede emitir dictámenes no vinculantes en cuestiones de competencia, lo que limita su capacidad de intervención efectiva en estos sectores.

Debilidad en la Gestión de Recursos Humanos Alineada a la Planificación Estratégica

El número de empleados de Pro-Competencia es considerablemente inferior al de otras jurisdicciones comparables, según las conclusiones del Examen Inter-pares sobre el Derecho y la Política de Competencia de la OCDE y el BID. Además, la alta rotación de personal genera una carga adicional, ya que la institución se ve obligada a contratar y capacitar constantemente nuevos empleados, especialmente en áreas que requieren una curva de aprendizaje prolongada. La falta de un plan estratégico para retener talento humano ha provocado que el personal capacitado sea absorbido por el sector privado o por otras instituciones gubernamentales.

Capacidad Tecnológica

Pro-Competencia ha avanzado en términos de infraestructura tecnológica, con la adquisición de servidores y el desarrollo interno de una aplicación y un bot para facilitar la interacción de los usuarios con la institución. Además, se ha incorporado un software de Inteligencia Artificial para las labores internas y un dashboard de indicadores. No obstante, aún existen áreas operativas que requieren mejoras sustanciales. Es necesario implementar un sistema de trazabilidad en las áreas sustantivas para que los expedientes de los casos sean digitalizados y puedan ser rastreados. Además, se está trabajando en un sistema de interoperabilidad con otras instituciones del Estado para obtener información relevante de los mercados. Actualmente, ya se cuenta con la colaboración de la Dirección General de Aduanas.

Adaptación del marco regulatorio a la economía digital

El crecimiento del comercio electrónico plantea importantes desafíos para la política de competencia en la República Dominicana. Si bien las plataformas digitales facilitan la interacción entre compradores y vendedores, también pueden generar nuevas barreras de entrada, concentrar poder en intermediarios tecnológicos y propiciar riesgos de prácticas anticompetitivas, como la exclusión de competidores. Actualmente, el marco normativo no contempla disposiciones específicas para abordar estas conductas en mercados digitales.

Como parte de esta misma visión de modernización del Estado, Pro-Competencia presentará al Poder Ejecutivo el Anteproyecto de Reforma de la Ley General de Defensa de la Competencia, dando cumplimiento a un compromiso estructural asumido por este Gobierno en materia de fortalecimiento institucional.

El anteproyecto incorpora de manera integral las recomendaciones formuladas en el Examen Inter-pares (Peer Review) y propone un marco normativo moderno, robusto y eficaz, diseñado para responder a los desafíos de mercados cada vez más concentrados, dinámicos y complejos.

La reforma legal propuesta se orienta de manera expresa a:

- Fortalecer la seguridad jurídica y la previsibilidad normativa, mediante reglas claras, procedimientos más eficaces y mayor consistencia institucional.

- Mejorar el clima de negocios, reduciendo incertidumbre regulatoria y elevando la confianza de los agentes económicos.
- Promover la inversión extranjera directa y la competencia efectiva, garantizando condiciones de entrada, permanencia y rivalidad en el mercado basadas en mérito y eficiencia.
- Aproximar a la República Dominicana a mejores estándares institucionales y regulatorios, reforzando el posicionamiento del país como jurisdicción confiable para el capital productivo.

Por ello, resulta imprescindible actualizar la legislación y fortalecer las capacidades técnicas de Pro-Competencia para monitorear y evaluar la dinámica en mercados físicos y digitales, evitando que la innovación tecnológica se convierta en un mecanismo de restricción de la competencia.

Fortalecimiento de la calidad regulatoria y reducción de cargas administrativas

La complejidad y dispersión normativa generan costos adicionales para empresas y consumidores, afectando la competitividad. Aunque la República Dominicana ha avanzado en la simplificación de trámites y en la implementación del gobierno digital, persisten procesos burocráticos que limitan la agilidad para abrir negocios y frenan la innovación. Es fundamental impulsar mecanismos de mejora regulatoria, como el análisis de impacto normativo, la digitalización integral de procedimientos y la coordinación interinstitucional, con el objetivo de garantizar un entorno regulatorio transparente, eficiente y procompetitivo.

XII. ESTRATEGIA 2025-2028

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia), alineada a las políticas priorizadas del gobierno para el período 2025-2028, busca **Consolidar un sistema nacional de competencia robusto y moderno**, a través de la aplicación efectiva de la Ley 42-08, el fortalecimiento institucional y la promoción activa de una cultura de libre competencia, con el propósito de garantizar mercados más equitativos, dinámicos y transparentes en beneficio de consumidores y empresas en todo el territorio nacional.

Pro-Competencia busca posicionarse como la autoridad reconocida en la defensa de la libre competencia en los mercados de la República Dominicana y a nivel internacional. Este enfoque estratégico no sólo promueve la eficiencia económica, sino que también fomenta la innovación y la inversión extranjera, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

La Estrategia 2025-2028 se sustenta sobre las bases de tres ejes estratégicos como pilares fundamentales que guían el accionar de la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos y la materialización de nuestra visión:



Marco Estratégico Institucional	
Misión	Garantizar la libre competencia entre los agentes económicos de la República Dominicana, mediante la promoción, abogacía y defensa de una efectiva y leal competencia.
Visión	Ser reconocida como la autoridad que vela por la libre competencia de los mercados, garante del cumplimiento de las leyes y normativas que la regulan y que favorecen el bienestar del consumidor.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso, • Integridad, • Transparencia, • Vocación de Servicio
Gran Estrategia Institucional	Consolidar un sistema nacional de competencia robusto y moderno, a través de la aplicación efectiva de la Ley 42-08, el fortalecimiento institucional y la promoción activa de una cultura de libre competencia, con el propósito de garantizar mercados más equitativos, dinámicos y transparentes en beneficio de consumidores y empresas en todo el territorio nacional.

Ejes o Pilares Estratégicos	Modificación y aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia	Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema de competencia	Promoción de una cultura de competencia y mejora del entorno competitivo
Objetivos Estratégicos	1. Modernizar el marco legal e institucional e incorporar herramientas tecnológicas para garantizar la regulación efectiva de los mercados.	2. Mejorar las capacidades técnicas, operativas y de articulación institucional de Pro-Competencia para garantizar su desempeño eficaz.	3. Fomentar el conocimiento, apropiación y defensa de los principios de competencia leal en la ciudadanía, las MIPYMES y los actores económicos.
Estrategias	1.1 Implementar un régimen de control previo de concentraciones 1.1.1 Redactar propuestas normativas y guías técnicas para fusiones y adquisiciones. 1.1.2 Establecer una unidad técnica especializada en análisis de concentraciones. 1.1.3 Simular casos con base en sectores estratégicos para validar procedimientos.	2.1 Consolidar un modelo de gestión del talento público técnico 2.1.1 Diseñar un plan de carrera profesional para técnicos. 2.1.2 Establecer incentivos no salariales y programas de reconocimiento. 2.1.3 Fomentar convenios con universidades y centros de formación técnica.	3.1 Desarrollar campañas de sensibilización y cultura cívica 3.1.1 Lanzar campañas multicanal dirigidas a jóvenes, consumidores y emprendedores. 3.1.2 Crear materiales educativos accesibles para diversos públicos. 3.1.3 Colaborar con instituciones educativas en jornadas de formación.
	1.2 Fortalecer el régimen sancionador para prácticas anticompetitivas 1.2.1 Diseñar una metodología estandarizada de cuantificación de daño. 1.2.2 Reducir plazos procesales mediante automatización y mejoras legales. 1.2.3 Publicar resoluciones con criterios técnicos y jurídicos robustos.	2.2 Fortalecer la autonomía institucional y sostenibilidad operativa 2.2.1 Proponer mejoras legales para reforzar la autonomía funcional y presupuestaria. 2.2.2 Realizar auditorías externas y reportes de rendición de cuentas. 2.2.3 Promover la institucionalización de procesos estratégicos internos.	3.2 Acompañar a las MIPYMES en su fortalecimiento competitivo 3.2.1 Implementar programas de formación y diagnóstico empresarial. 3.2.2 Brindar asesoría técnica en prácticas comerciales competitivas. 3.2.3 Facilitar acceso a tecnologías y redes de apoyo.
	1.3 Fortalecer mecanismos de detección temprana de cárteles 1.3.1 Implementar un canal de denuncias anónimas con protección garantizada. 1.3.2 Diseñar e implementar un programa de clemencia empresarial. 1.3.3 Utilizar herramientas de análisis predictivo para identificar patrones de colusión.	2.3 Reforzar la articulación interinstitucional y alianzas estratégicas 2.3.1 Firmar acuerdos de colaboración técnica con organismos reguladores. 2.3.2 Establecer mesas técnicas con entidades afines para derivación de casos. 2.3.3 Desarrollar informes conjuntos y plataformas compartidas de monitoreo.	3.3 Reducir barreras normativas y fortalecer la abogacía por la competencia 3.3.1 Elaborar informes técnicos sobre normativas con efecto restrictivo. 3.3.2 Coordinar espacios de diálogo con reguladores y legisladores. 3.3.3 Realizar propuestas de mejora legal para simplificar el entorno regulatorio.

12.1 Ejes estratégicos 2025-2028:

Los ejes estratégicos que acompañan la Estrategia 2025-2028 representan las áreas clave sobre las cuales se concentrará el esfuerzo organizacional y definen las prioridades a seguir para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno.

Eje estratégico No. 1. Modificación y aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia.

El Eje Estratégico de modificación y aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia tiene como propósito consolidar la capacidad de Pro-Competencia para prevenir, investigar y sancionar las prácticas anticompetitivas, mediante una gestión técnica, oportuna e independiente. Este eje contempla el desarrollo de herramientas normativas y operativas como el programa de clemencia, la mejora de los procesos de investigación y el fortalecimiento del análisis económico de las concentraciones. Su implementación permitirá garantizar una competencia más efectiva en los mercados, desincentivar la colusión y mejorar el bienestar del consumidor a través de intervenciones regulatorias más precisas y eficientes.

Lograr la modificación de la Ley:

- Constituye uno de los pilares esenciales del desarrollo económico moderno, estableciendo las reglas que permiten el funcionamiento eficiente de los mercados y la protección del bienestar de los consumidores. Su importancia trasciende el ámbito puramente regulatorio para convertirse en un elemento estratégico del crecimiento económico sostenible, garantizando que la innovación, la eficiencia y la calidad de productos y servicios se traduzcan en beneficios tangibles para la sociedad.
- Actúa como catalizador del dinamismo empresarial, previniendo la formación de estructuras monopolísticas que limiten las oportunidades de desarrollo y asegurando que el progreso económico se distribuya de manera equitativa entre todos los sectores productivos. La Constitución dominicana, en su Artículo 50, consagra la libertad de empresa, comercio e industria, que impone al Estado la obligación de velar porque exista la libre competencia, garantizando así el libre

ejercicio del derecho a la libre empresa. La competencia efectiva generará múltiples beneficios económicos que justifican la necesidad de un marco normativo robusto. Promueve la eficiencia económica al obligar a las empresas a optimizar sus recursos y procesos productivos para mantenerse competitivas, incentiva la innovación tecnológica y la mejora continua de productos y servicios, y actúa como un mecanismo natural de control de precios que evita que las empresas con poder de mercado impongan precios excesivos que perjudiquen a los consumidores.

- Se convierte en un factor determinante para atraer inversión extranjera directa, ya que los inversionistas internacionales evalúan cuidadosamente el entorno regulatorio antes de comprometer sus recursos. La presencia de un marco competitivo robusto envía señales positivas sobre la estabilidad y previsibilidad del mercado, garantizando que las empresas multinacionales puedan competir en igualdad de condiciones con los actores locales.

Actualizaremos y fortaleceremos nuestro marco normativo para alinearlos con las mejores prácticas internacionales. Desarrollaremos nuevas guías metodológicas y actualizaremos la Ley 42-08 sobre Defensa de la Competencia.

EJE ESTRATÉGICO (EE) No1: Modificación y aplicación efectiva de la Ley General de Defensa de la Competencia:

OBJETIVO GENERAL: consolidar la capacidad de Pro-Competencia para prevenir, investigar y sancionar las prácticas anticompetitivas, mediante una gestión técnica, oportuna e independiente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO ESPERADO	PRODUCTO(S) ESPERADO (S)	PERÍODO			
			2025	2026	2027	2028
Modernizar el marco legal e institucional e incorporar herramientas tecnológicas para garantizar la regulación efectiva de los mercados.	Fortalecido el marco legal y técnico para el control previo de concentraciones económicas, permitiendo una aplicación más preventiva, oportuna y eficaz de la normativa de competencia.	Congreso y sectores productivos reciben propuesta de reforma a la Ley No. 42-08 y lineamientos técnicos sectoriales que establecen el régimen de control previo de concentraciones			X	
	Mejorada la efectividad, proporcionalidad y celeridad del régimen sancionador en materia de competencia, incrementando su capacidad disuasiva frente a las conductas anticompetitivas.	Congreso y personal técnico reciben propuesta de reforma del régimen sancionador y protocolo interno que extiende plazos procesales y actualiza topes de multas conforme al daño económico causado			X	X
	Incrementada la detección temprana y basada en evidencias de conductas anticompetitivas, especialmente cárteles, mediante mecanismos proactivos, colaborativos y tecnológicos.	Empresas y ciudadanos reciben plataforma digital de denuncia anónima, programa institucional de clemencia, y aplicación de filtros y técnicas proactivas de detección de cárteles				X

Eje estratégico No. 2. Promoción de una cultura de competencia y mejora del entorno competitivo:

El Eje estratégico de promoción de una cultura de competencia y mejora del entorno competitivo tiene como finalidad posicionar la competencia como un valor público compartido, mediante acciones de sensibilización, formación y asesoría técnica tanto a la ciudadanía como a los sectores productivos. Este eje incorpora iniciativas para fortalecer la abogacía de competencia, emitir recomendaciones normativas que eliminen barreras regulatorias y generar conocimiento estratégico a través del Observatorio de Condiciones de Competencia. A través de estas acciones, se busca transformar el entorno económico e institucional, facilitando reglas claras y equitativas para todos los agentes del mercado.

EJE ESTRATÉGICO (EE) No.2: Promoción de una cultura de competencia y mejora del entorno competitivo
OBJETIVO GENERAL: posicionar la competencia como un valor público compartido, mediante acciones de sensibilización, formación y asesoría técnica tanto a la ciudadanía como a los sectores productivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO ESPERADO	PRODUCTO(S) ESPERADO (S)	PERÍODO			
			2025	2026	2027	2028
Fomentar el conocimiento, apropiación y defensa de los principios de competencia leal en la ciudadanía, las MIPYMES y los actores económicos.	Mejorado el acceso público a información especializada, confiable y oportuna sobre la actuación institucional en materia de libre competencia, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la comprensión del funcionamiento de los mercados.	Población interesada en la libre competencia recibe el Anuario de Competencia que documenta avances, estadísticas, estudios sectoriales y casos emblemáticos	X	X	X	X
	Incrementado el nivel de conocimiento, sensibilización y valoración de la población objetivo sobre la libre competencia y sus beneficios económicos y sociales, promoviendo actitudes y comportamientos favorables a mercados más justos y competitivos.	Población objetivo recibe campañas educativas multicanal y actividades de sensibilización sobre libre competencia y sus beneficios	X	X	X	X
	Fortalecidas las capacidades productivas, innovadoras y tecnológicas de la ciudadanía y MIPYMES, mejorando su competitividad y su capacidad de participar en mercados más dinámicos, eficientes y equitativos.	Ciudadanía y MIPYMES reciben programas articulados de fortalecimiento empresarial, innovación y adopción tecnológica	X	X	X	X

Eje estratégico No. 3. Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema de competencia:

El Eje Estratégico de fortalecimiento de la institucionalidad del sistema de competencia busca consolidar la autonomía técnica, operativa y financiera de Pro-Competencia, así como optimizar su articulación con otros entes reguladores del Estado. Este eje integra acciones orientadas a mejorar la gobernanza institucional, garantizar la sostenibilidad presupuestaria, fortalecer la planificación y evaluación de resultados, y establecer espacios de coordinación efectiva con actores públicos y privados. La robustez institucional resultante permitirá una gestión más coherente y estratégica del sistema nacional de competencia, alineada con los estándares de transparencia, eficiencia y responsabilidad pública.

EJE ESTRATÉGICO (EE) No.3: Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema de competencia:
OBJETIVO GENERAL: consolidar la autonomía técnica, operativa y financiera de Pro-Competencia , así como optimizar su articulación con otros entes reguladores del Estado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PRODUCTO(S) ESPERADO (S)	PERÍODO			
			2025	2026	2027	2028
Mejorar las capacidades técnicas, operativas y de articulación institucional de Pro-Competencia para garantizar su desempeño eficaz.	Fortalecida la capacidad técnica, operativa y organizacional de las áreas sustantivas de Pro-Competencia para el cumplimiento eficaz, oportuno y sostenible de sus funciones institucionales.	Áreas sustantivas reciben personal técnico capacitado, presupuesto operativo suficiente, herramientas tecnológicas avanzadas y mecanismos para la retención de talento especializado		X	X	X
	Mejorada la coordinación y coherencia interinstitucional en la aplicación de la política de competencia, reduciendo contradicciones regulatorias y fortaleciendo la actuación del Estado en los mercados.	Entidades reguladoras reciben espacios técnicos de articulación y acuerdos formales para la aplicación coherente de la política de competencia		X	X	
	Entorno regulatorio más favorable a la competencia, mediante la adopción de recomendaciones técnicas que disminuyen barreras innecesarias y promueven mercados más abiertos y eficientes en sectores estratégicos.	Instituciones públicas reciben recomendaciones técnicas para reducir barreras regulatorias y promover la competencia en sectores clave		X	X	X

12.3 Indicadores 2025-2028

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
0	Porcentaje de percepción de competencia efectiva en los mercados nacionales	2024	36%	NA	55%	65%	75%	Encuesta nacional de percepción (ONE / Pro-Competencia)	RE: Fortalecida la competencia en los mercados de la República Dominicana, impactando positivamente a consumidores y empresas, al pasar de 36% en 2024 a 75% en 2028, en todo el territorio nacional.
1	Porcentaje de operaciones de concentración notificadas y evaluadas por Pro-Competencia	2024	N/D	0	0	45%	65%	Registro de notificaciones en el sistema de gestión de casos del departamento de Investigación de práctica anticompetitivas	RI1: Implementado un régimen de control previo de concentraciones, aplicado a los sectores estratégicos, aumentando de 20% en 2024 a 65% en 2028, a nivel nacional.
1.1	Número total de concentraciones notificadas al año	2024	N/D	0	0	15	20	Registro de notificaciones en el sistema de gestión de	

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
								casos de la Dirección Ejecutiva	
2	Monto promedio de sanciones impuestas en relación con el daño estimado al mercado	2024	30%	40%	50%	70%	100%	Informes económicos y resoluciones sancionadoras	RI2: Mejorada la efectividad del régimen sancionador en casos anticompetitivos, con aumento del valor relativo de las sanciones impuestas respecto al daño económico, de 35% en 2024 a 100% en 2028, en todo el país.
2.1	Número de sanciones impuestas por prácticas anticompetitivas al año	2024	1	2	3	4	5	Resoluciones sancionadoras publicadas y archivos del Departamento Jurídico	
2.2	Promedio de duración de los procesos sancionadores (en meses)	2024	7 meses	6.5	6	5.5	5	Registro cronológico de expedientes sancionadores	
3	Número de denuncias de cárteles recibidas a través de canales anónimos o programas de clemencia	2024	0	0	0	16	20	Plataforma de denuncias y base de datos institucional	RI3: Fortalecida la detección de cárteles mediante canales anónimos y programa de clemencia, incrementando el número de denuncias

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
3.1	Número de procedimientos iniciados por colusión	2024	1	2	3	4	5	Sistema de casos abiertos en plataforma de prácticas restrictivas	de 5 en 2024 a 20 en 2028, en todos los sectores económicos regulados.
3.2	Número de capacitaciones ofrecidas sobre detección de cárteles	2024	1	2	3	4	5	Informe anual de actividades formativas de la Dirección de Promoción	
4	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	2024	84%	86%	88%	90%	92%	Informe de ejecución presupuestaria anual certificado por Dirección Administrativa y Financiera	
4.1	Porcentaje de cargos técnicos cubiertos según estructura organizativa	2024	67%	72%	77%	83%	90%	Nómina institucional cruzada con estructura orgánica aprobada por MAP	
4.2	Porcentaje de personal técnico capacitado en áreas sustantivas	2024	64%	65%	75%	80%	90%	Base de datos de formación continua institucional y registros de asistencia	
4.3	Porcentaje de áreas con acceso a herramientas	2024	43%	55%	65%	75%	85%	Diagnóstico de infraestructura	

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
	tecnológicas operativas							tecnológica actualizado por Dirección TIC	
5	Número de acuerdos de cooperación formalizados con reguladores sectoriales	2024	4	5	6	7	8	Registro de convenios firmados y actas de colaboración	RI5: Mejorada la coordinación interinstitucional para la aplicación de la ley de competencia, pasando de 4 a 10 acuerdos formales firmados entre 2024 y 2028, en todos los sectores estratégicos.
5.1	Número de mesas técnicas conjuntas activas	2024	3	4	5	6	8	Actas y registros de reuniones técnicas en el marco de convenios institucionales	
5.2	Cantidad de personas de instituciones reguladores capacitados en libre competencia	2024	120	150	180	200	250	Registros de participantes de cursos, talleres y seminarios dirigidos a reguladores sectoriales	
6	Nivel de conocimiento sobre libre competencia en la población objetivo	2024	N/D	55%	60%	70%	75%	Encuestas de percepción aplicadas a ciudadanos, MIPYMES y estudiantes	RI6: Incrementado el nivel de conocimiento sobre libre competencia en la ciudadanía y sectores productivos,
6.1	Número de campañas	2024	5	6	7	8	10	Reportes anuales de ejecución de campañas	

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
	educativas realizadas al año							comunicacionales y materiales divulgativos	de 45% en 2024 a 75% en 2028, medido mediante encuestas nacionales.
6.2	Número de participantes en actividades de sensibilización	2024	5000	6000	7000	8000	10000	Registros de asistencia y formularios de evaluación post-evento	
7	Porcentaje de MIPYMES beneficiadas por programas articulados de fortalecimiento competitivo e innovación	2024	0.5%	10%	13%	17%	20%	Registros de beneficiarios de MICM, Pro-Competencia y Promipyme	RI7: Fortalecidas las capacidades competitivas e innovadoras de las MIPYMES, mediante programas articulados de desarrollo empresarial, aumentando su participación en iniciativas de fortalecimiento pasando de un 5% en 2024 a un 20% en 2028, en sectores priorizados.
7.1	Número de programas desarrollados en articulación con otras instituciones de apoyo a la innovación	2024	1	2	3	4	5	Convenios interinstitucionales y reportes de ejecución conjunta con MICM, Promipyme, etc.	

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
8	Número de regulaciones revisadas con enfoque Pro-Competencia .	2024	9	12	15	20	25	Registro institucional de intervenciones normativas	RI8: Reducidas las barreras regulatorias mediante revisión Pro-Competencia de normas, pasando de 2 regulaciones revisadas en 2024 a 10 en 2028, en sectores económicos clave.
8.2	Número de informes de mejora normativa emitidas	2024	9	10	11	12	13	Oficios enviados y repositorio institucional de recomendaciones jurídicas	
9	Nivel de cumplimiento de condiciones mínimas de autonomía institucional	2024	60%	70%	80%	90%	100%	Evaluación institucional basada en estándares OCDE y revisión legal	RI9: Garantizada la autonomía funcional, técnica y presupuestaria de Pro-Competencia, incrementando el cumplimiento de condiciones mínimas del 50% en 2024 al
9.1	Número de actos administrativos emitidos sin autorización externa	2024	12	14	16	18	20	Base de datos de resoluciones y actos firmados por el órgano decisor sin veto externo	

ID	Indicador	Línea base		Metas				Medios de Verificación	Redacción completa del Resultado
		Año	Valor	2025	2026	2027	2028		
9.2	Nivel de independencia presupuestaria respecto al presupuesto solicitado vs aprobado	2024	77%	80%	85%	90%	95%	Comparativo de solicitud y aprobación en el anteproyecto presupuestario – Formulario SIGEF	100% en 2028, según estándares OCDE.

XIII. CARTERA DE PROYECTOS 2025-2028

Para la ejecución del presente Plan Estratégico es importante contar con una cartera de proyectos e iniciativas que permita dar cumplimiento a cada producto y meta establecida.

Cartera de Proyectos e Iniciativas

- Actualización de la Ley 42-08 sobre Defensa de la Competencia y la aplicación de su reglamento, para lo que se desarrollarán nuevas guías metodológicas que contribuyan a su implementación eficaz.
- Programa de Implementación y Capacitación Regulatoria.
- Programa de Formación en Derecho de la Competencia.
- Desarrollo de una Plataforma Educativa y Biblioteca Digital sobre Competencia.
- Fortalecimiento de Capacidades de Investigación a través de la Tecnología.
- Semana de la Competencia.
- Escribiendo por la Competencia
- Presidencia por tempore RECAC.

- Mejora de Herramientas de Estudio de Mercado para la Competencia
- Estudio y Apoyo a las MIPYMES desde la Perspectiva de la Competencia
- Estudio de Condiciones de Competencia en el Mercado de Arroz en la República Dominicana, 2014-2025
- Estudio de Condiciones de Competencia en el Sector de la Construcción en la República Dominicana, 2014-2025
- Estudio de Condiciones de Competencia en los Colegios Privados de la República Dominicana, Período 2014-2025
- Estudio de Condiciones de Competencia de las Clínicas Privadas en la República Dominicana, 2014-2025
- Estudio de Condiciones de Competencia en el Sector de las Telecomunicaciones en la República Dominicana, 2014-2025
- Estudio de Condiciones de Competencia del Transporte Aéreo de Pasajeros en la República Dominicana, periodo 2014-2025.

XIV. VALORACION Y ADMINISTRACION RIESGOS

La valoración y administración de riesgos constituye un componente clave para asegurar la ejecución efectiva del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028 de Pro-Competencia. Se trata de un enfoque preventivo y adaptativo, orientado a **identificar amenazas, reducir vulnerabilidades y fortalecer la capacidad institucional de respuesta** ante factores que puedan comprometer el logro de los objetivos estratégicos.

Objetivo del proceso de gestión de riesgos

Implementar una metodología sistemática que permita:

- Anticipar posibles riesgos que afecten el cumplimiento del PEI.
- Valorar su probabilidad e impacto.
- Diseñar medidas de mitigación o control adecuadas.
- Asegurar el seguimiento, monitoreo y ajuste continuo de los riesgos.

Metodología para aplicar

De acuerdo con el paso 2.1.8 del Manual de Gestión del PEI del MEPyD, el proceso de administración de riesgos se estructura en cinco etapas:

1. **Identificación del riesgo:** Reconocer eventos o condiciones que puedan afectar el cumplimiento de los resultados estratégicos e institucionales.
2. **Valoración del riesgo:** Evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría sobre los objetivos.
3. **Clasificación del riesgo:** Determinar el nivel de criticidad del riesgo (bajo, medio, alto).
4. **Diseño de respuestas:** Establecer medidas de mitigación, prevención o contingencia.
5. **Monitoreo y actualización:** Seguimiento continuo y ajustes a la matriz de riesgos en función del contexto y la implementación.

Tipos de riesgos considerados

Los riesgos se agrupan en las siguientes categorías:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| • Riesgo identificado | • Nivel de riesgo |
| • Objetivo vinculado | • Medidas de mitigación |
| • Área responsable | • Indicadores de seguimiento |
| • Probabilidad Impacto | |

Tipo de Riesgo	Descripción
Estratégico	Riesgos que afectan el logro de objetivos institucionales o misionales.
Operativo	Fallas en procesos internos, gestión del talento humano o tecnología.
Normativo o Legal	Cambios en el marco regulatorio o situaciones que impidan el cumplimiento.
Financiero o Presupuestario	Limitaciones o incertidumbres en el acceso y uso de recursos financieros.
Reputacional	Riesgos que puedan afectar la imagen y credibilidad institucional.
Externo	Factores políticos, económicos, sociales o naturales fuera del control.

Instrumento de gestión: Matriz de Riesgos del PEI

A continuación, se muestra la matriz **de riesgos institucionales**, vinculada a los objetivos y productos estratégicos del PEI, que incluirá los siguientes elementos:

Esta matriz será revisada anualmente durante el proceso de monitoreo del PEI, y ajustada según cambios en el entorno interno o externo.

Riesgo Identificado	Objetivo vinculado	Área responsable	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación	Indicadores de seguimiento
---------------------	--------------------	------------------	--------------	---------	-----------------	-----------------------	----------------------------

XV. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia) garantizará la implementación efectiva del PEI 2025-2028 mediante un sistema integrado de seguimiento, monitoreo y evaluación, conforme a la metodología establecida por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) y el Manual Metodológico para Monitoreo y Seguimiento POA ((MA-DPD-004)

1. Enfoque metodológico

El proceso se fundamenta en la Gestión orientada a Resultados y contempla tres momentos:

- **Seguimiento:** Revisión continua de la ejecución física y financiera a través del POA. Se realiza trimestralmente y permite ajustes inmediatos.
- **Monitoreo:** Análisis anual sobre el nivel de avance de los resultados estratégicos, en función de los indicadores definidos y la evolución de la línea base.
- **Evaluación:** Evaluación ex ante, durante y ex post del PEI. Permite identificar logros, brechas, impacto institucional y recomendaciones para mejorar la planificación futura.

2. Fases del proceso

a) Recolección y registro de información

Cada área de la institución recopilará y registrará información sobre el cumplimiento de metas físicas e indicadores, incluyendo datos desagregados por sexo, edad, discapacidad, ubicación, etc.

b) Elaboración de reportes

El equipo de planificación consolidará y analizará la información para generar reportes institucionales que sirvan de insumo para los informes de seguimiento, monitoreo y evaluación.

c) Informes periódicos

Pro-Competencia elaborará tres tipos de informes:

Tipo de Informe	Frecuencia	Responsable	Contenido principal
Informe de Seguimiento	Trimestral	Departamento de Planificación y Desarrollo	Ejecución de productos del POA
Informe de Monitoreo	Anual	Departamento de Planificación y Desarrollo	Avances de resultados y cumplimiento de metas
Informe de Evaluación	Al finalizar el PEI	Alta Dirección + Planificación y Desarrollo	Impacto, pertinencia, eficacia y sostenibilidad

d) Espacios de reflexión

Cada informe será analizado en espacios de gestión institucional donde se discutirán logros, retrasos y se propondrán ajustes estratégicos.

3. Evaluación del PEI

La evaluación se realizará en tres momentos clave:

- **Ex ante:** Durante la formulación, con base en la evaluación del PEI anterior.
- **Durante la implementación:** Evaluaciones intermedias que permiten correcciones en curso.
- **Ex post:** Evaluación final del PEI con análisis de resultados, ajustes implementados, medidas de política, gasto y sostenibilidad.

Criterios OCDE aplicados:

1. Pertinencia
2. Eficacia
3. Eficiencia
4. Sostenibilidad
5. Impacto

