



COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA
PRO-COMPETENCIA

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

PEI | 2021 2024

FORTALECIENDO UNA CULTURA

Plan Estratégico Institucional
2021-2024

Aprobado por el
Consejo Directivo



CONTENIDO

| | |
|--------------------------------------|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 3 |
| II. METODOLOGÍA APLICADA..... | 4 |
| III. Perfil de PRO-COMPETENCIA | 5 |
| 3.1 Marco Legal | 5 |
| 3.2 Facultades | 6 |
| 3.3 Mapa de Producción | 7 |
| 3.4 Estructura Organizativa | 8 |
| IV. ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 10 |
| 4.1 FODA de PRO-COMPETENCIA..... | 10 |
| 4.2 Cruce de información FODA | 12 |
| 4.3 Análisis de causa-efecto | 13 |
| 4.4 Conclusiones | 13 |
| V. MARCO ESTRATÉGICO | 15 |
| 5.1 Marco Normativo | 15 |
| 5.2 Marco Estratégico | 17 |
| 5.3 Ejes Estratégicos | 18 |
| VI. EJE ESTRATÉGICO 1 | 19 |
| VII. EJE ESTRATÉGICO 2 | 24 |

I. INTRODUCCIÓN

La formación de una cultura de libre y leal competencia en los mercados de bienes y servicios se obtiene mediante la aplicación de esfuerzos continuos y al unísono de cada agente que participa en ellos, bajo el amparo de normativas que la fomenten y protejan, y desde la comprensión de los beneficios de su práctica en la economía nacional.

En el caso de la República Dominicana se reconoció la necesidad de este ejercicio cuando fue aprobada la Ley General de Defensa de la Competencia, núm. 42-08, en el 2008, que crea a la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PRO-COMPETENCIA), designada como el ente responsable de su aplicación, bajo principios de autonomía administrativa y jurisdiccional.

Por demás, a través de la Visión País al 2030, expresada a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo, Ley núm. 1-12, se establece en su Eje 3, la inserción del país en la economía global, sentando sobre la competencia y la innovación las bases para el crecimiento económico sostenible.

Sin embargo, no es hasta el 2017, con el nombramiento de la primera Directora Ejecutiva, que entra en vigencia la Ley núm. 42-08, iniciando la administración y ejecución de las facultades en ella contenida. Entonces, en respuesta a la nueva etapa institucional, PRO-COMPETENCIA, como organización descentralizada del Estado y entendiendo que para lograr la formación de una cultura de competencia debe contarse con un sistema de planificación que oriente, organice y defina los recursos óptimos para la consecución de este objetivo principal, formuló el Plan Estratégico Institucional, que comprendió el período 2017-2020, siendo el primero en llevarse a cabo en su totalidad en los registros de la organización.

Hoy, gracias al desarrollo de este instrumento, se cuenta con un Reglamento de Aplicación más una serie de normativas complementarias que robustecen el marco legal de competencia para el fomento de la inversión y la promoción de la entrada y participación sin trabas en los mercados, además, con herramientas educativas e interactivas disponibles para la concientización del ciudadano y los agentes económicos sobre un tema relativamente joven en nuestro país. Igualmente, resultó en el establecimiento de relaciones estrechas con organismos internacionales expertos en la materia y con otras instituciones del Estado, articulando así un escenario de colaboración interinstitucional.

Es igual resultado de este periodo, la consolidación de una institucionalidad eficiente y transparente, apegada a las demandas estatales, con mejores prácticas en la gestión organizacional, desde lo operativo hasta lo administrativo, que marcan un antes y un después en la gobernabilidad de la Comisión.

A partir de ese momento, PRO-COMPETENCIA, asumiendo su participación en el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, se prepara para encarar otra etapa en su gestión y administración de facultades, presentando la versión 2021-2024 de las estrategias institucionales que continuarán la labor de defensa, promoción y abogacía de la competencia, contenidas en este Plan Estratégico Institucional.

II. METODOLOGÍA APLICADA

Para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica a nivel institucional y la definición de los objetivos para el período 2021-2024, se dividieron las diligencias analíticas en distintos momentos de formulación, que tomaron alrededor de nueve meses completar, contando con la participación activa de los públicos meta, siendo estos:

1. Momento Explicativo

En este momento se busca establecer un diagnóstico de la situación actual y real de la Comisión, esto se logra evaluando antecedentes, para luego identificar un problema, reconocer las tendencias y finalmente, describir el contexto del entorno social en el que se desenvuelve.

Para esto, en primer lugar, se realizó una definición del perfil institucional, partiendo del marco legal para así establecer las funciones del órgano, insumos para la elaboración del mapa de producción y presentando la estructura organizacional que soporta las operaciones de la institución.

Más adelante, fueron evaluados los resultados de las estrategias del periodo anterior, que sirvió de base para realizar un análisis comparativo frente a dos homólogos de la región Latinoamericana, cuya estructura y jurisprudencia se asemeja a la de PRO-COMPETENCIA en la forma de llevar las investigaciones, brindando un estimado del comportamiento institucional en el tiempo.

Paralelamente, se recogieron las perspectivas de los clientes meta a través de la herramienta FODA, profundizando los hallazgos con sesiones de grupos de enfoque dirigidos solo a los clientes internos para la búsqueda de soluciones frente a oportunidades descubiertas. Con los resultados de la herramienta se pudo plantear el problema y elaborar una matriz de causa y efecto, para, finalmente, elaborar el cruce de informaciones para obtener conclusiones y establecer la realidad institucional.

2. Momento Normativo

Consecuente al momento anterior, a modo de exponer el ideal institucional, en este punto se recogieron los sueños institucionales al 2024 y al 2030 a través de un ejercicio de entrevista escrita dirigido al cliente interno, incluyendo a la máxima autoridad.

Igualmente, fue revaluado el marco normativo institucional y Estatal, y la congruencia de estos elementos con el marco estratégico actual, determinando la oportunidad de actualización o mantenimiento de éste.

3. Momento Estratégico

En base a las conclusiones de los momentos 1 y 2, y la aplicación de un cuadro de mando integral, se formularon los ejes y objetivos estratégicos, los específicos y sus metas; acompañados de etapas y segmentos priorizados para mantener la concentración de las acciones en cada temporada y facilitar las actividades táctico-operativas. A su vez, fueron considerados los resultados esperados, indicadores de medición y los supuestos o condiciones que deben darse de forma hipotética para alcanzar los objetivos institucionales, y un presupuesto estimado para cada objetivo.

III. Perfil de PRO-COMPETENCIA

Es el órgano del Estado dominicano llamado a promover y defender la competencia económica de los mercados de bienes y servicios para hacer la economía nacional más eficiente en beneficio de todos los ciudadanos.

Adscrito al Ministerio de Industria, Comercio y MIPyMES (MICM), con personalidad jurídica y capacidad para contraer obligaciones, con naturaleza de carácter jurisdiccional, dirimente, garantista del debido proceso y comprometida con la creación de una cultura de prácticas con principios y valores del comportamiento ético de los mercados.

3.1 Marco Legal

PRO-COMPETENCIA opera bajo el amparo de una serie de leyes, decretos y disposiciones emitidas por los órganos regentes del Estado dominicano. Iniciando con la norma más trascendental: la Constitución de la República Dominicana, en su sección II, artículo 50, que garantiza la libertad de empresa, comercio e industria y luego la Ley General de Defensa de la Competencia, núm. 42-08, promulgada el 16 de enero de 2008, y en vigor a partir del 6 de enero de 2017 con la designación de la primera Directora Ejecutiva.

Además, cuenta con el Reglamento de Aplicación, aprobado mediante el Decreto núm. 252-20 de julio del 2020 y con ellos otras herramientas normativas que fungen como pilares de la defensa y promoción de la competencia efectiva, para incrementar la eficiencia económica en los mercados de bienes y servicios, a fin de generar beneficio y valor en favor de los consumidores y usuarios, propicio mencionar:

- Resolución núm. 01-2017 | Que aprueba los criterios generales, técnicos y económicos para la evaluación de las condiciones de competencia de los mercados a ser utilizados por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia.
- Resolución núm. 012-2017 | Que establece la clasificación de las informaciones que los órganos de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia) generan u obtienen de terceros en el ejercicio de sus atribuciones.
- Resolución núm. 013-2017 | Que aprueba los lineamientos generales para planes de cumplimiento de los agentes económicos en materia de política de competencia.
- Resolución núm. 021-2017 | Que aprueba los criterios técnicos para la determinación y cuantificación del daño ocasionado por prácticas contrarias a la libre competencia, a ser utilizados por Pro-Competencia.

Además, se ampara en leyes, reglamentos y normas para el ejercicio de sus funciones entre las que se encuentran:

- La Ley núm. 200-04 sobre Libre Acceso a la Información Pública, del 13 de julio de 2004 y su Reglamento de Aplicación.

- Ley de Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones del Estado, núm. 340-06 del 18 de agosto 2006, y su posterior modificación contenida en la Ley núm. 449-06, del 6 de diciembre de 2006, y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Control Jurisdiccional de la Actividad Administrativa del Estado, núm.13-07 del 5 de febrero de 2007, y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Función Pública, núm. 41-08 del 16 de enero de 2008.
- La Ley núm.107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y de Procedimiento Administrativo, del 6 de agosto de 2013, y su Reglamento de Aplicación.

3.2 Facultades

La Ley núm. 42-08 tipifica las prácticas del comercio consideradas como anticompetitivas y desleales, establece los procedimientos administrativos para el ejercicio de las facultades otorgadas, los parámetros para la imposición de sanciones por infracciones a la normativa y promueve la relación de colaboración con los demás entes del Estado para asegurar una libre y leal competencia.

Igualmente, crea a la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PRO-COMPETENCIA), como un organismo autónomo y descentralizado del Estado con plena independencia administrativa, técnica y financiera, compuesta por un Consejo Directivo como órgano decisor y una Dirección Ejecutiva como órgano instructor. Ambos órganos ejecutan las acciones para lograr el objetivo de la Ley a través de sus facultades investigativas, de informe, reglamentarias, dirimentes, resolutivas y sancionadoras.

De manera más específica, las facultades se pueden englobar en tres aspectos principales, siendo estos:

a) Defensa de la Competencia

Facultad para llevar a cabo investigaciones de oficio y/o conocer denuncias interpuestas por parte interesada, sobre 3 tipos de conductas:

- Prácticas concertadas y acuerdos anticompetitivos (carteles).
- Abuso de posición dominante.
- Actos de competencia desleal.

Para los casos de acuerdos anticompetitivos y abuso de posición dominante, el Consejo Directivo de PRO-COMPETENCIA puede imponer sanciones pecuniarias, no así para los casos de competencia desleal en los cuales sólo puede declarar la existencia de un acto de competencia desleal y ordenar la cesación de dicha conducta.

b) Abogacía de la Competencia

Atribución para promover la simplificación de trámites administrativos para evitar el establecimiento de trabas o interferencias indebidas a particulares, revisar los actos jurídicos estatales contrarios a la libre competencia, así como el análisis de las ayudas

estatales, en aras de promover una libre y leal competencia en los mercados de bienes y servicios en la República Dominicana.

c) Promoción de la Competencia

Con la finalidad de concientizar a los agentes económicos y a la población general, por medio de campañas educativas con alcance nacional, sobre el objetivo de la Ley núm. 42-08 y las conductas prohibidas por la misma, así como las funciones de esta Comisión.

3.3 Mapa de Producción

A este punto del perfil institucional, es menester conocer de qué manera se vuelven tangibles las funciones otorgadas a este organismo.

Para obtener un panorama claro de la operatividad, además, definir el público de interés que se relacionan con las actividades y decisiones de la Comisión en los aspectos sustantivos, se definió en base a la Ley núm. 42-08 los macroprocesos, su despliegue en procesos, también a través de qué acción y a quiénes son presentados, resultando en el siguiente mapa de producción:

| MAPA DE PRODUCCIÓN | | | |
|--|--------------------------------|--|---|
| MACROPROCESO | PROCESO | PRODUCTO O SERVICIO | DESTINATARIO |
| Defensa de la Competencia | Instrucción | Recepción y atención de denuncias. | Agentes económicos |
| | | Realización de investigaciones por denuncia y oficio. | Agentes económicos |
| | | Gestión de reservas de confidencialidad. | Agentes económicos |
| | | Elaboración de Informes de Instrucción o Resoluciones de desestimación. | a. Agentes económicos b. Consejo Directivo |
| | Decisión | Emisión de Acta de Decisión. | a. Agentes económicos b. Ciudadanía |
| | | Recepción y atención de recursos jerárquicos. | Agentes económicos |
| Promoción y Abogacía de la Competencia | Análisis del mercado | Publicación del Observatorio de Mercado. | a. Dirección Ejecutiva b. Agentes económicos |
| | | Publicación de Estudios de Condiciones de Competencia. | a. Dirección Ejecutiva b. Agentes económicos |
| | Análisis del marco regulatorio | Informes de Recomendación sobre medidas para corregir actos jurídicos estatales, normas y proyectos de normas. | Estado |

| | | | |
|--|------------------------------|--|---|
| | | Informes de Recomendación del examen de tratamiento de los subsidios, ayudas estatales e incentivos. | Estado |
| | | Informes de Recomendación de simplificación de trámites administrativos. | Estado |
| | Asesoramiento y capacitación | Recepción y atención a solicitudes de asistencias en la formulación de Planes de Cumplimiento. | Agentes económicos |
| | | Recepción y atención a solicitudes de charlas y talleres sobre el contenido de la Ley núm. 42-08 de Defensa de la Competencia. | a. Estado b. Agentes económicos c. Ciudadanía |

3.4 Estructura Organizativa

Expuestas las facultades de este organismo, descritas en los apartados anteriores, es idóneo que las funciones conferidas sean ejecutadas a través de la siguiente estructura:

a) Estructura

Unidades de Máxima Dirección:

- Consejo Directivo
- Presidencia del Consejo
- Dirección Ejecutiva

Unidades Consultivas o Asesoras:

- Departamento de Recursos Humanos
- División de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño
- Departamento de Comunicaciones
- División de Publicidad
- División de Medios
- Departamento de Relaciones Interinstitucionales
- Departamento Jurídico
- Departamento de Planificación y Desarrollo

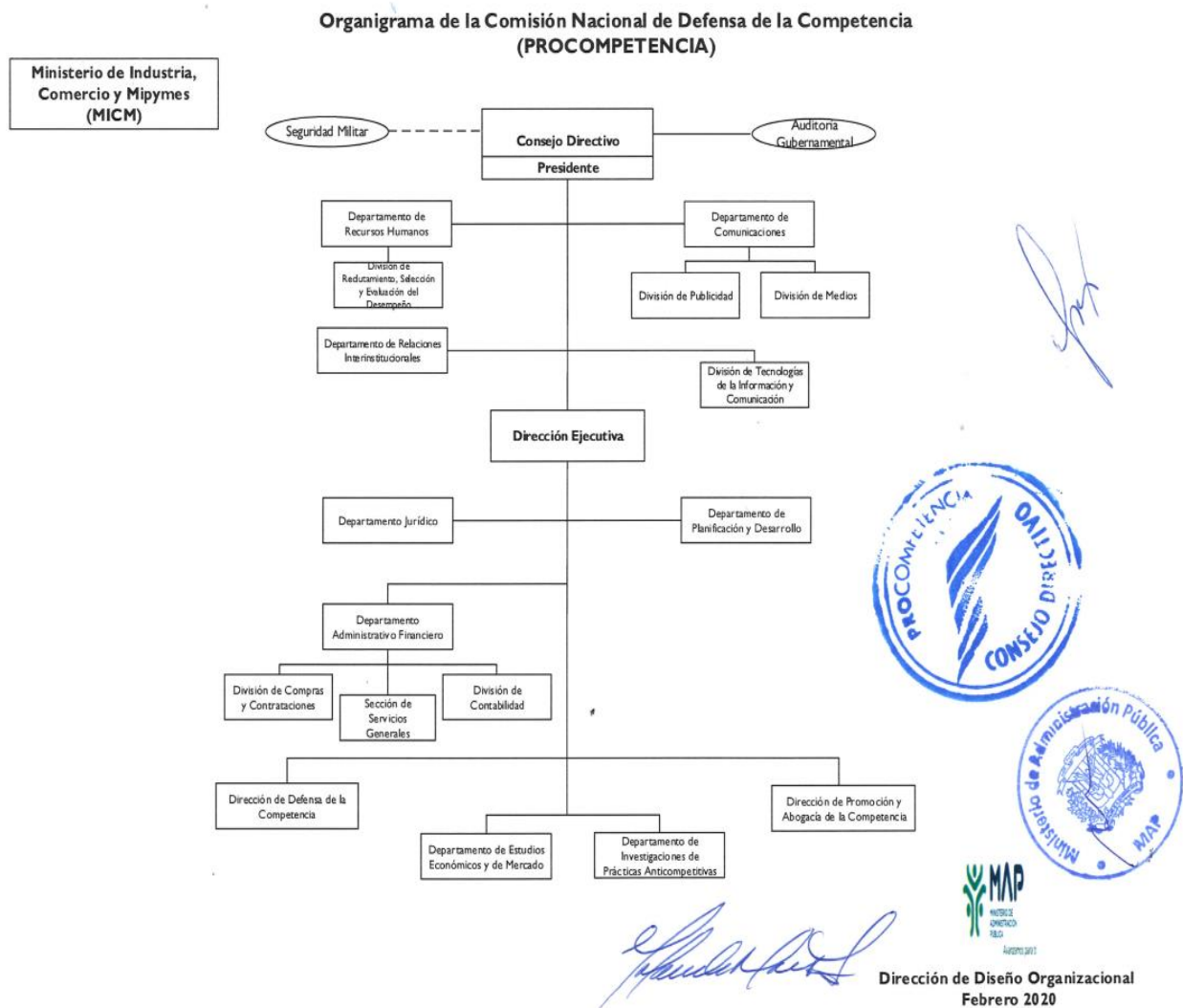
Unidades Auxiliares o de Apoyo:

- Departamento Administrativo Financiero
- División de Compras y Contrataciones
- División de Contabilidad
- Sección de Servicios Generales
- División de Tecnología de la Información

Unidades Sustantivas u Operativas:

- Dirección de Defensa de la Competencia
- Dirección de Promoción y Abogacía de la Competencia
- Departamento de Estudios Económicos y de Mercados
- Departamento de Investigaciones de Prácticas Anticompetitivas

b) Organigrama



NO HAY NADA ESCRITO DEBAJO DE ESTA LÍNEA

IV. ANÁLISIS SITUACIONAL

En la determinación de la situación actual de PRO-COMPETENCIA fue aplicado el método de entrevistas en base a la herramienta FODA, complementada luego con la técnica cualitativa de grupo focal para el público interno (servidores y funcionarios), a fin de profundizar y buscar soluciones ante ciertos hallazgos. En el mismo orden, para el público externo (agentes económicos, gobierno y homólogos de la región de Latinoamérica), se aplicó una encuesta escrita, cuyas respuestas arrojaron información sobre la percepción de este grupo, además de las expectativas a corto y mediano plazo.

Igualmente, a manera de formar un análisis reflexivo para la definición de antecedentes, se formuló un informe de evaluación comparativa, que incluyó el comportamiento del cumplimiento de objetivos institucionales del periodo 2017-2020 y del desarrollo de las actuaciones de defensa llevadas a cabo, siendo comparadas frente a dos autoridades homólogas de la región latinoamericana en sus tres (3) primeros años de gestión.

Para los fines de este documento, se presentan a continuación los resultados y conclusiones de estas diligencias, invitando al lector a dirigirse al Informe Situacional de PRO-COMPETENCIA de marzo 2021, elaborado por el Departamento de Planificación y Desarrollo para los detalles.

4.1 FODA de PRO-COMPETENCIA

De acuerdo con los levantamientos realizados en los grupos de interés de PRO-COMPETENCIA sobre la realidad de la institución, se realizó una consolidación y análisis sobre los juicios en común de ambos grupos, resultando, entonces, en los siguientes enunciados:

Fortalezas

- Excelente nivel técnico y de especialización de los recursos humanos.
- Fuertes actitudes de servicio y de colaboración de los recursos humanos.
- Infraestructura física y tecnológica de la sede adecuada para la operación.
- Independencia del Consejo Directivo en la toma de decisiones.
- Fortalecimiento del marco normativo de competencia, con el lanzamiento del Reglamento de Aplicación.
- Buena administración y presupuesto justo.
- Establecimiento de precedentes en el marco de la competencia nacional.
- Dominio de una materia y actividad novedosa y versátil.
- Institucionalidad y cumplimientos estatales logrados.
- Generación de buenos productos sustantivos, operativos y administrativos.

Oportunidades

- Apogeo del tema de competencia a nivel nacional
- Apogeo del uso de las TIC y de plataformas virtuales
- Voluntad de asociaciones empresariales a relacionarse con la institución
- Acuerdos interinstitucionales logrados
- Proyectos nacionales de simplificación de trámites para fomento de las MIPYMES
- Lineamientos de planificación estatal sobre promoción de la competencia
- Iniciativas legislativas
- Actuaciones de oficio
- Proyección institucional a agentes económicos y la sociedad

Debilidades

- Deficiencias en la comunicación interna y en las relaciones públicas.
- Falta de visibilidad de las gestiones realizadas a lo interno (RRHH) y externo (DE).
- Errores materiales, de fondo y omisiones en Ley núm. 42-08.
- Bajo posicionamiento ante los agentes económicos y la ciudadanía.
- Falta de personal técnico sustantivo.
- Espacio físico, de oficina y parqueo, deficiente para expansión.
- Presupuesto deficiente para expansión de nómina.
- Inestabilidad laboral y fuga de talentos.
- Deficiencias en la estructura organizativa.
- Falta de reconocimiento a los servidores.

Amenazas

- Percepción errónea sobre las funciones de la institución
- Limitaciones de presupuesto
- Inestabilidad por cambios políticos
- Renovación del Consejo Directivo de PRO-COMPETENCIA
- Cambios e inflexibilidades en las disposiciones de los órganos rectores que impactan la institución
- Incidencia de la opinión pública en los agentes económicos y la ciudadanía
- Pandemia por virus SARS-CoV-2

4.2 Cruce de información FODA

Relacionando los cuadrantes para facilitar la comprensión de la situación a la que la institución tendrá que hacerle frente en lo adelante, sobre todo, para facilitar el establecimiento de las prioridades del período, se obtuvo el siguiente resultado:

| Fortalezas | + | Oportunidades | = | Potencialidades |
|--|---|--|---|--|
| Excelente nivel técnico y de especialización de los recursos humanos. | + | Apogeo del tema de competencia a nivel nacional. | = | Lograr mediante campaña educativa dar a conocer la institución y lo que promueve, asegurando así, mostrarse más cercano y estrecho con la ciudadanía, a través de las tecnologías de comunicación. |
| Generación de buenos productos sustantivos, operativos y administrativos. | + | Apogeo del uso de las TIC y de plataformas virtuales. | = | |
| Debilidades | + | Amenazas | = | Limitaciones |
| Falta de visibilidad de las gestiones realizadas a lo interno (RRHH) y externo (DE). | + | Percepción errónea sobre las funciones de la institución. | = | Deficiente comunicación interna/externa. |
| Bajo posicionamiento ante los agentes económicos y la ciudadanía. | + | Presupuesto limitado. | = | Cantidad reducida de personal. |
| Fortalezas | + | Amenazas | = | Nivel de Riesgo |
| Institucionalidad y cumplimientos estatales logrados. | + | Inestabilidad por cambios políticos. | = | Falta de especialización del personal en funciones. |
| Institucionalidad y cumplimientos estatales logrados. | + | Cambios e inflexibilidades en las disposiciones de los órganos rectores que impactan la institución. | = | Incumplimiento de metas estratégicas. |
| Debilidades | + | Oportunidades | = | Desafío |
| Deben ser más transparentes en los procesos, y en particular que comuniquen y eduquen y promuevan sus logros y servicios, como mecanismo de apoyo al buen desempeño de los mercados. | + | Apogeo en temas de competencia. | = | Que el público meta comprenda lo relativo a temas de competencia y acudan a PRO-COMPETENCIA como ente de apoyo ante dudas o circunstancias relativas al ejercicio de sus funciones. |
| Desarrollar un programa de sensibilización para | + | Capacitación en temas de competencia. | = | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| promover una cultura de implementación de las buenas prácticas en miras de que las empresas sean más competitivas y reduzcan las restricciones a la libre competencia. | | | | |
|--|--|--|--|--|

4.3 Análisis de causa-efecto

Una vez se obtuvo el conjunto del FODA de ambos grupos, pudo plantearse el enunciado del problema, y a modo de profundizar los hallazgos, se realizó un análisis de causa y efecto, utilizando un híbrido de los fundamentos del “Diagrama de Ishikawa” y de “Los Cinco ¿por qué?”, arrojando los siguientes datos:

| ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO | | | |
|--|--|---|---|
| PROBLEMA: PRO-COMPETENCIA cuenta con los recursos idóneos para el desempeño de sus funciones, sin embargo los esfuerzos que realiza para el establecimiento de cultura, tanto de competencia como de gestión, no están generando el impacto esperado en su entorno. | | | |
| PQ | ¿Por qué no se está generando el impacto esperado en el entorno? | | |
| Factores | HUMANOS | MÉTODO | ENTORNO |
| PQ1 | Disonancia | Fallas en la comunicación | Posturas políticas y del sector empresarial sesgadas |
| PQ2 | Liderazgo concentrado en procesos | Fallas en la priorización | Percepción errónea del término de competencia |
| PQ3 | Sobrecarga de trabajo | Lo urgente desplaza lo importante | Desconocimiento de las atribuciones y beneficios de aplicar la ley núm. 42-08 |
| PQ4 | Falta de personal | Estrategias diluidas | Brecha de comunicación |
| PQ5 | Rotación continua de personal | Objetivos ambiguos (S - T) | Confusión medios comunicación |
| Extra | Naturaleza de la estructura | Falta de factibilidad (financiera, operacional, organizacional, tiempo) | Mensaje emitido poco claro |

4.4 Conclusiones

De estos ejercicios se concluye, pues, que PRO-COMPETENCIA cuenta con un personal altamente capacitado y especializado, con productos de referencia, en un ambiente

normativo de fortalecimiento e independencia y con adecuados recursos tecnológicos y administrativos para la gestión.

Igualmente, con amplias oportunidades de mejora en la comunicación interdepartamental y en las relaciones públicas, que se traducen en una brecha para la comprensión de la labor natural de la institución, tanto hacia la ciudadanía como hacia el servidor, factores impactados por la falta de personal en áreas críticas sustantivas y consultivas.

Por otro lado, está en el momento de elevar la cultura de competencia como consecuencia de la incorporación del tema en la agenda y planificación nacional, mientras ejecuta acciones para administrar y mitigar las limitaciones de presupuesto, cambios políticos y de seguridad sanitaria.

En ese contexto, la institución en su gestión por resultados (GporR) tiende a sobrepasar los objetivos que se plantea, sobre todo los relacionados a asuntos sustantivos, no siendo así en aquellos relacionados a la cultura organizacional.

Por la inclinación a los resultados, ha mostrado un comportamiento, en lo que a investigaciones se refiere, alineado a lo que puede considerarse natural en las instituciones de similares condiciones que manejan la materia de competencia, pudiendo potenciar este aspecto si la situación normativa e institucional lo permiten.

De continuarse la tendencia actual, la cultura organizacional seguiría viéndose afectada, pudiendo degenerar en síntomas similares a la disonancia en el trabajo, una antesala al síndrome del quemado (o *burnout*, en inglés) en sus servidores y funcionarios, es decir, enfrentando estados de agotamiento laboral, emocional y mental, que afectarían los resultados esperados que se planteen.

A raíz de esto, entonces es necesaria la formulación de estrategias de comunicación, con prioridad a lo interno, y promoción de la cultura de competencia y organizacional, con verdadero impacto, apertura y apoyo del entorno, que logren un posicionamiento de la institución, sus productos y su cultura, en todos los públicos meta.

NO HAY NADA ESCRITO DEBAJO DE ESTA LÍNEA

V. MARCO ESTRATÉGICO

Para la evaluación del marco estratégico, es necesario revisar la pirámide de lineamientos que forman parte del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública para determinar la consistencia de las acciones del nivel institucional frente a los distintos ámbitos del sistema y de la visión nacional.

A continuación se detallan las normativas locales y acuerdos internacionales que inciden en el quehacer de PRO-COMPETENCIA para el cuatrienio 2021-2024.

5.1 Marco Normativo

1. Acuerdos internacionales:

Objetivos de Desarrollo Sostenible: son objetivos planteados por líderes mundiales para hacer frente a factores socioeconómicos comunes con el fin de asegurar prosperidad para todos, compuesto por metas específicas que deben ser alcanzadas en los próximos 15 años.

PRO-COMPETENCIA, responde a la meta Meta16.6: que establece *crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas*.

2. Ámbito global:

A. Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Ley núm. 1-12: instrumento que contiene la Visión País de largo plazo, en la que se vislumbra (...) *un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y potencia sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global*.

Cuya estructura consta de 4 ejes de desarrollo, 19 objetivos generales, 57 objetivos específicos, 6 políticas transversales, 460 líneas de acción y 25 metas cualitativas, además, 90 indicadores y 3 pactos.

En el caso de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, su accionar va encaminado a alimentar los siguientes:

| Objetivo General | Objetivo Específico | Líneas de Acción |
|---|--|--|
| 3.3: Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social. | 3.3.1: Desarrollar un entorno regulador que asegure un funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión y negocios pro- | 3.3.1.1 Impulsar un Estado pro-competitivo que reduzca los costos, trámites y tiempos de transacciones y autorizaciones, y elimine la duplicidad de instituciones y funciones, mediante el establecimiento y aplicación efectiva de un marco normativo para la |

| | | |
|--|--|---|
| | competitivo en un marco de responsabilidad social. | coordinación de los procedimientos de las instituciones públicas centrales, descentralizadas y locales, en un entorno de seguridad jurídica, certidumbre legal y responsabilidad social empresarial, en concordancia con los estándares internacionales. |
| | | 3.3.1.2 Impulsar el funcionamiento de los mercados en condiciones de competencia y control de abusos de posición dominante mediante el fortalecimiento del marco regulador e institucional, con el propósito de reducir costos y precios y elevar la competitividad de la economía en un entorno de apertura comercial. |
| | | 3.3.1.3 Garantizar la defensa del aparato productivo ante comprobadas prácticas desleales y no competitivas, conforme a la legislación. |
| | | 3.3.1.5 Realizar campañas de concienciación a los consumidores sobre sus derechos y los mecanismos para ejercerlos. |

B. Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2021-2024: instrumento que establece prioridades, objetivos, metas y requerimientos de recursos del Sector Público para un período de cuatro años, consistente con la Estrategia Nacional de Desarrollo, en la que PRO-COMPETENCIA participa en la Política Prioritaria 21 sobre el *Comercio, una actividad importante*, específicamente en la Intervención Política 21.1 que busca *crear estructuras de mercados competitivos en la producción donde no existan, así como comercio de bienes y servicios, y defender los intereses del consumidor evitando los abusos que le afectan al igual que a las empresas.*

3. Ámbito Sectorial:

Plan Estratégico Sectorial de Industria y Comercio 2018-2030: instrumento de mediano plazo para la aplicación de la política industrial y comercial, que ordena estratégicamente las operaciones de las instituciones relacionadas al sector. Destacando PRO-COMPETENCIA en los siguientes acápites:

- Operación Sectorial 1: Establecimiento de acuerdos estratégicos sobre política industrial y comercial.
- Operación Sectorial 2: Estudios, análisis y monitoreo estratégicos de la situación de la industria y el comercio.

- Operación Sectorial 9: Promoción de las exportaciones e inversiones.
- Operación Sectorial 10: Programa de apoyo integral al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

4. Ámbito Institucional:

A. Ley General de Defensa de la Competencia. Núm. 42-08: normativa que crea a la Comisión y dispone en su artículo 17, el objetivo principal de PRO-COMPETENCIA como el de *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, dirimentes, resolutivas y sancionadoras.*

5.2 Marco Estratégico

Considerando el ejercicio de evaluación del marco estratégico institucional, sostenido durante el momento explicativo del proceso de planificación estratégica a los clientes internos, incluida la máxima autoridad representada en su Consejo Directivo, que recogió las impresiones de éstos con respecto a la razón de ser de la institución, así como las expectativas al 2024, y sueños al 2030, planteando una PRO-COMPETENCIA reconocida, comprendida y visible en todos sus clientes, se decidió ratificar la oportunidad de los enunciados del deber y razón de ser de PRO-COMPETENCIA establecidos en el 2012, manteniéndose pues los siguientes componentes:

Visión

Ser reconocida como una entidad modelo en la aplicación efectiva de las políticas nacionales, y de las mejores prácticas internacionales, en la formación y mantenimiento de una cultura de competencia en los mercados de bienes y servicios, que impacte en la generación de eficiencia en la economía nacional.

Misión

Crear y promover eficazmente una cultura de competencia en los agentes económicos, el Estado y la ciudadanía en fiel cumplimiento a la normativa de competencia, en beneficio de la economía nacional.

Valores

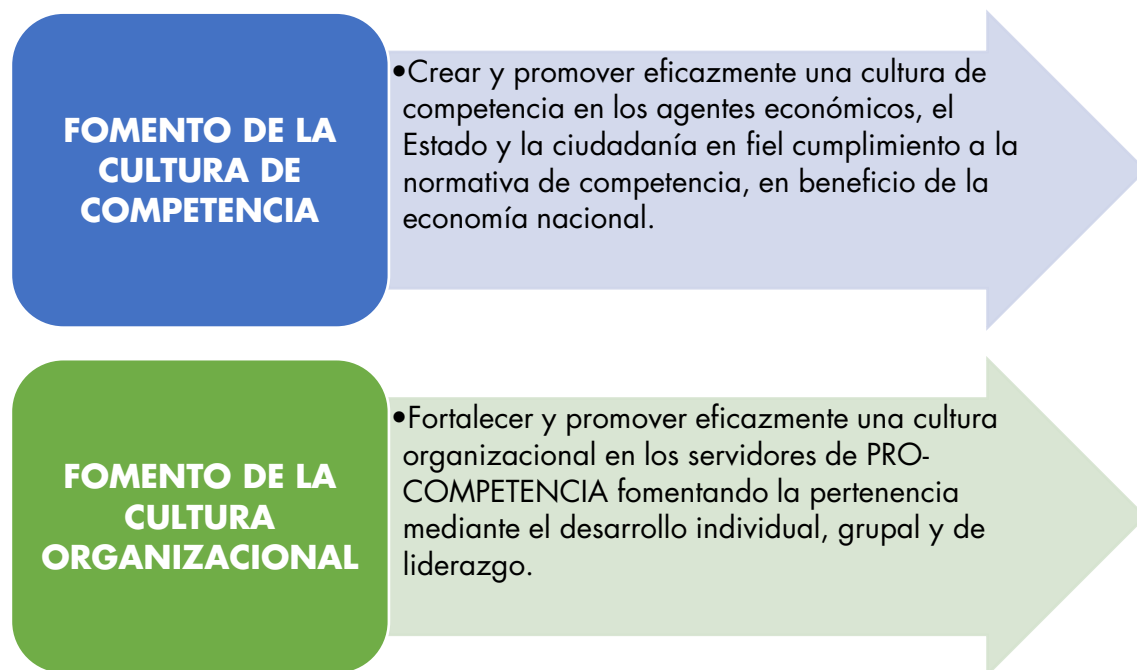
1. Excelencia: trabajamos de manera competente y organizada, con resultados de calidad en todo lo que hacemos.
2. Transparencia: ofrecemos los datos de nuestra operación de manera clara, precisa, honesta y responsable, alineados a los principios de confidencialidad y las normativas vigentes.
3. Compromiso: dedicamos verdaderos esfuerzos a generar servicios de valor para los agentes económicos, el Estado, la ciudadanía y nuestros servidores.

4. Equidad: desarrollamos nuestras funciones con independencia, objetividad y ecuanimidad.

5. Trabajo en equipo: alcanzamos óptimos resultados con el empeño colectivo y la responsabilidad compartida.

5.3 Ejes Estratégicos

En calidad de consolidar objetivos y establecer direccionalidad, claridad en las metas, fortalecer la cadena de valor y facilitar el momento táctico-operativo, se definen los siguientes dos ejes estratégicos:



NO HAY NADA ESCRITO DEBAJO DE ESTA LÍNEA

VI. EJE ESTRATÉGICO 1

Durante los ejercicios de análisis situacional, fue evidente que uno de los retos a los que PRO-COMPETENCIA debe hacerle frente, que también entra en sintonía con el sueño institucional, es la comprensión de la labor asignada y razón de ser de la Comisión en los agentes económicos, el Estado y los ciudadanos. Esto se puede llevar a cabo con la consolidación de una cultura de competencia, entendiendo el término “cultura” como una serie de elementos que forman parte del ambiente común de un pueblo, que incluye las partes del conocimiento, derechos, deberes, hábitos y habilidades.

Sentar esos elementos es viable gracias a las facultades de defensa, promoción y abogacía de la competencia, que contemplan acciones preventivas y correctivas en favor del establecimiento de la cultura de libre y leal competencia en los mercados de bienes y servicios, definiendo los derechos, deberes, prácticas y el conocimiento del contenido y aplicación de la Ley núm. 42-08.

Durante el período 2017-2020 se crearon las bases para formar el ambiente de aplicación de esas labores, sobre todo, del marco normativo y de defensa de la competencia. Aun así, el derecho de competencia llega a ser confuso entre los agentes económicos y el Estado, convirtiéndose en prioridad la promoción y sensibilización sobre el tema en el público meta.

Partiendo de las conclusiones contextuales y de los lineamientos prioritarios, se establecieron para este primer eje dos objetivos estratégicos, uno que solidificara la cultura de competencia a través de innovar las herramientas de aplicación de las facultades de defensa y colocar el tema de competencia en la agenda nacional, y el segundo objetivo, busca potenciar la imagen institucional mientras gestiona las facultades de promoción y abogacía, además de las relaciones interinstitucionales.

Detalladamente, el primer objetivo busca *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* a través de dos direcciones, primero *fortalecer las herramientas de aplicación de la normativa de competencia para la detección de prácticas anticompetitivas e instrucción de procedimientos* durante el año 1 y 2 de aplicación de este instrumento, enfocado principalmente en MIPYMES y el Estado. A su vez, para la etapa que se desarrolla del año 2 al 4, continuando el foco sobre las MIPYMES y agentes económicos, desarrollará actividades para *insertar el concepto de competencia en los grupos claves a través de*

participaciones activas en la agenda nacional, junto a las metas y demás puntos necesarios para la ejecución de esta estrategia, contenidas en la tabla siguiente:

| EJE ESTRATÉGICO 1: Crear y promover eficazmente una cultura de competencia en los agentes económicos, el Estado y la ciudadanía en fiel cumplimiento a la normativa de competencia, en beneficio de la economía nacional. | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|---------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 | 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. | | | | | | | | | | |
| ETAPAS Y SEGMENTOS | OBJETIVO ESPECÍFICO | METAS | RESULTADO ESPERADO | INDICADOR | BASE 2019 | META 2021 | META 2022 | META 2023 | META 2024 | SUPUESTO | PRESUPUESTO ESTIMADO RD\$ |
| Fundamento: Año 1-2 Meta: Estado y MIPYMES | 1.1 Fortalecer las herramientas de aplicación de la normativa de competencia para la detección de prácticas anticompetitivas e instrucción de procedimientos. | 1.1.1 Formular las herramientas para la aplicación del marco regulatorio complementario a la Ley núm. 42-08. | Disminuido en un 50% la cantidad de investigaciones desestimadas por falta de sustento probatorio. | Cantidad de investigaciones desestimadas / cantidad de investigaciones abiertas | 50% | 0% | 20% | 20% | 10% | Colaboración abierta, interactiva y a tiempo, sin burocracias ni recelos, para el acceso a datos estadísticos e información de los sectores, tanto desde el Estado hasta los agentes económicos. | \$ 32,877,000.00 |
| | | 1.1.2 Optimizar los esquemas y procedimientos para la ejecución de investigaciones preliminares, de oficio e instrucción de casos. | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|----|----|----|-----|-----|---|
| Consolidación Año 2-4 Meta: MIPYMES y Agentes económico | 1.2 Insertar el concepto de competencia en los grupos claves a través de participaciones activas en la agenda nacional | 1.2.1 Impulsar los temas de competencia en el Estado, MIPYMES y el sistema educativo nacional. | Aumentada en un 30% la participación de la institución en la agenda nacional. | Cantidad de participaciones en eventos de agenda nacional. | 0% | 5% | 5% | 10% | 10% | Congruencia y uniformidad en las acciones e interacciones, relacionados a la competencia, la normativa de competencia y sus reglamentos, desde las instituciones gubernamentales que se involucran en los mercados de bienes y servicios, y desde el gobierno central, con los agentes económicos y la ciudadanía. |
|---|---|--|--|--|----|----|----|-----|-----|---|

En el segundo objetivo, se persigue *posicionar la imagen institucional en los grupos de interés nacionales a través de la gestión efectiva de los principios de promoción y abogacía de la competencia*, por medio de *formular, desarrollar y socializar informes de análisis e inteligencia económica para mejorar las interacciones de competencia en los mercados y aplicar esfuerzos interinstitucionales para el fomento de la asistencia técnica en los temas de competencia desde el Estado hacia los agentes económicos*.

Que al igual que el objetivo primero, enfocado en dos público meta: comunidad universitaria para la etapa híbrida, que se desarrolla en los años 2 y 3 de aplicación, y por último la comunidad estudiantil para la etapa de consolidación, año 3 y 4, como se muestra en la tabla siguiente:

| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Posicionar la imagen institucional en los grupos de interés nacionales a través de la gestión efectiva de los principios de promoción y abogacía de la competencia. | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|----------------------|
| ETAPAS Y SEGMENTOS | OBJETIVO ESPECÍFICO | METAS | RESULTADO ESPERADO | INDICADOR | BASE 2019 | META 2021 | META 2022 | META 2023 | META 2024 | SUPUESTO | PRESUPUESTO ESTIMADO |
| Híbrida: Año 2-3 Meta: Comunidad universitaria | 2.1 Formular, desarrollar y socializar informes de análisis e inteligencia económica para mejorar las interacciones de competencia en los mercados. | 2.1.1 Generar y socializar informes de abogacía de la competencia y de análisis de impacto regulatorio. | Aumentada la exposición pública de los informes realizados. | Cantidad de informes expuestos públicamente / cantidad de informes realizados | 0% | 20% | 50% | 100 % | 0% | Comunicación interactiva y relación de mutuo beneficio entre el Estado y PRO-COMPETENCIA , y actores del mercado priorizado. | \$ 36,500,000.00 |
| | | 2.1.2 Generar y socializar estudios de condiciones de competencia en mercados priorizados. | | | | | | | | | |
| Consolidación: Año 3-4 Meta: Comunidad escolar | 2.2 Aplicar esfuerzos interinstitucionales para el fomento de la | 2.2.1 Formular y desarrollar estrategias de promoción de la competencia y de | Aumentada las acciones públicas de competencia realizadas | Cantidad de acciones públicas de competencia realizadas | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | Comunicación interactiva, disposición y relación de mutuo beneficio | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---------------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|---|--|
| | asistencia técnica en los temas de competencia desde el Estado hacia los agentes económicos. | gestión comunicacional. | interinstitucional mente. | interinstitucional mente | | | | | | entre el Estado y PRO-COMPETENCIA , y actores del mercado priorizado. | |
| | | 2.2.2 Gestionar las relaciones interinstitucionales para el fomento de la cadena de relaciones de mutuo beneficio y fomento de la articulación del sector comercio. | | | | | | | | | |

Como puede observarse en los supuestos presentados, la base para lograr estos objetivos y mantener el curso del eje estratégico, es trabajar en una más fuerte y fluida relación de colaboración entre la Comisión con el Estado y con los agentes económicos, en forma de poder articular líneas de acción en conjunto que faciliten el ambiente de competencia en todos los niveles y actores de la economía.

NO HAY NADA ESCRITO DEBAJO DE ESTA LÍNEA

VII. EJE ESTRATÉGICO 2

Lograr la labor de solidificación de una cultura de competencia se fundamenta en un sistema de gestión institucional sólido, puesto que solo el recurso humano es capaz de ejecutar las facultades atribuidas a la Comisión, es decir, que es una prioridad que la cultura organizacional tenga un enfoque muy marcado hacia el bienestar del servidor.

En las diligencias de análisis realizadas fue claro que la cultura de gestión de PRO-COMPETENCIA está dirigida hacia resultados, congruente con los modelos de cadena de valor que se gestiona a nivel estatal, exponiendo como reto el mantenimiento de esta cultura mientras es potenciada la pertenencia de los servidores a todos los niveles organizacionales.

Para esto se plantea, en primer lugar, poder completar las necesidades estructurales de las unidades al mismo tiempo de que se formulan estrategias de comunicación, con un lenguaje claro y llano. Esto acompañado de actividades de participación, reconocimiento y desarrollo para todos los niveles, en especial de liderazgo, pues esto asegura que puedan permear los esfuerzos de salario emocional.

En la etapa de aplicación, que abarca el año 1 y 2, el segmento de enfoque va hacia *completar las necesidades estructurales de recursos humanos para el fomento de la identidad institucional y pertenencia del servidor* para abrirle paso a la temporada híbrida de comunicación que comprenden desde el año 1 al 3 al *mejorar las condiciones del ambiente físico para el fortalecimiento del desempeño laboral y las actividades institucionales*, para que finalmente en el periodo del año 2-4 se logre *fortalecer las capacidades técnicas y transversales en las gestiones de liderazgo y grupos ocupacionales meta a través de programas de desarrollo* y así lograr la etapa de motivación.

Y estas acciones conseguirán llegar a la meta de *fomentar la identidad institucional y pertenencia del servidor a través del fortalecimiento de la cultura organizacional*, como se observa en los detalles de la tabla siguiente:

| EJE ESTRATÉGICO 2: Fortalecer y promover eficazmente una cultura organizacional en los servidores de PRO-COMPETENCIA fomentando la pertenencia mediante el desarrollo individual, grupal y de liderazgo. | |
|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 | Fomentar la identidad institucional y pertenencia del servidor a través del fortalecimiento de la cultura organizacional. |

| ETAPAS Y SEGMENTOS | OBJETIVO ESPECÍFICO | METAS | RESULTADO ESPERADO | INDICADOR | BASE 2019 | META 2021 | META 2022 | META 2023 | META 2024 | SUPUESTO | PRESUPUESTO ESTIMADO |
|--|--|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|----------------------|
| Fundamento: Año 1-2 Meta: Estructura organizacional | 2.1 Completar las necesidades estructurales de recursos humanos para el fomento de la identidad institucional y pertenencia del servidor | 2.1.1 Formular programas de apoyo para el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención de los recursos humanos de PRO-COMPETENCIA. | 1. Aumentada la cantidad de plazas ocupadas en áreas sustantivas. | 1. Cantidad de plazas sustantivas cubiertas / Cantidad de plazas sustantivas vacantes | 1. 0% | 20% | 55% | 25% | 0% | Personal idóneo elegido a través de los concursos de carrera administrativa con disponibilidad de presupuesto en la partida nominal. | \$ 65,216,358.00 |
| | | 2.1.2 Diseñar e implementar un programa de fomento del salario emocional, enfocado en el reconocimiento por desempeño e integración. | 2. Aumentada la cantidad de plaza ocupadas en áreas operativas. | 2. Cantidad de plazas operativas cubiertas / Cantidad de plazas operativas vacantes | 2. 0% | 30% | 35% | 35% | 0% | | |
| Híbrida: Año 1-3 Meta: Comunicación | 2.2 Mejorar las condiciones del ambiente físico para el fortalecimiento | 2.2.1 Rediseñar y adecuar los espacios físicos de la sede a las necesidades de | Aumentado el porcentaje de adecuación de los | Cantidad de áreas adecuadas / Cantidad de áreas por adecuar | 30% | 20% | 30% | 20% | 0% | Diseños de estructura adecuados para el espacio físico, la | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|---|--|
| | del desempeño laboral y las actividades institucionales. | personal, de seguridad y salud en el trabajo. | espacios físicos y tecnológicos . | | | | | | | estructura organizativa con disponibilidad de presupuesto. | |
| | | 2.2.1 Fortalecer la estructura de comunicación y tecnología de acuerdo a las nuevas exigencias digitales para el manejo universal de información. | | | | | | | | | |
| Consolidación Año 2-4 Meta: Motivación | 2.3 Fortalecer las capacidades técnicas y transversales en las gestiones de liderazgo y grupos ocupacionales meta a través de programas de desarrollo | 2.3.1 Fortalecer la comunicación a todos los niveles institucionales para el empoderamiento colectivo e individual. | Completado plan de desarrollo individual. | Cantidad de capacitaciones tomadas / Cantidad de capacitaciones requeridas | 20% | 10% | 20% | 20% | 30% | Colaboración abierta, interactiva y de disposición entre los departamentos, equipos de trabajo y liderazgo. | |

NO HAY NADA ESCRITO DEBAJO DE ESTA LÍNEA