

Superintendencia de  
Competencia



# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2015 DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA**

**2010**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	MARCO GENERAL.....	3
	A. Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno de El Salvador .....	4
	B. Superintendencia de Competencia .....	4
	C. Principales logros de la SC durante sus primeros años de operación .....	7
	D. Comportamiento de la competencia y homólogos a nivel regional e internacional.....	10
	E. Retos y desafíos de la SC .....	12
III.	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	14
	A. Misión .....	14
	B. Visión .....	14
	C. Valores .....	14
IV.	ANÁLISIS FODA.....	15
	A. Análisis interno .....	15
	B. Análisis externo.....	17
V.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL .....	17
	A. Perspectivas .....	18
	B. Objetivos estratégicos .....	18
	C. Indicadores .....	20
	D. Iniciativas .....	20
	E. Mapa estratégico (ME) .....	20
	F. Cuadro de mando integral por perspectiva.....	22
VI.	COSTOS DE LA EJECUCIÓN DEL PEI 2011-2015 .....	26
VII.	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL PEI 2011-2015 .....	26

## I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es la principal herramienta directriz de gestión de la Superintendencia de Competencia (SC), en él se definen los principales criterios que permitirán a la SC desarrollar el liderazgo que le corresponde cumplir como responsable de la promoción y protección de la competencia.

Este documento tiene como finalidad orientar, facilitar y hacer eficaz tanto la gestión de los responsables de la planeación, la dirección y la supervisión de la institución, como el desempeño y resultado de todos quienes integran la SC, así como definir y establecer los objetivos estratégicos establecidos para el período 2011 – 2015.

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual la SC, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ha reformulado su visión de largo plazo y las estrategias que se desarrollarán para alcanzar la misma.

En este sentido, la participación activa de todos los actores de la SC y la obtención de información sobre problemas críticos y sus factores claves de éxito deberán permitir a la SC desarrollar un planeamiento estratégico que incorpore la revisión constante de estos aspectos y la realización de ajustes periódicos, para convertirse en un estilo de gestión que la mantenga como una entidad proactiva.

Los funcionarios y empleados que trabajan en esta institución tienen como exigencia elemental de su propio desarrollo, cumplir con el reto que significa avanzar y no retroceder. Éste es el modo de servir mejor a la sociedad, y de estar a la altura de las expectativas esperadas de la SC. Por otra parte, en cumplimiento con su misión, la SC ha establecido rumbos y criterios definidos, siendo el pilar fundamental de la misma sus valores institucionales.

El PEI da la pauta para mejorar la calidad de los servicios que provee la SC, la cual se fortalecerá a través de la amplia y oportuna difusión de la visión, misión, objetivos estratégicos, comunicación apropiada de los logros y la realización oportuna y eficaz de las metas, y así lograr que la SC se ubique en una posición óptima para verse institucionalmente fortalecida y contar con la confianza de la sociedad.

## II. MARCO GENERAL

El marco general presenta los aspectos fundamentales que sirvieron de base para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Institucional 2011-2015, que comprenden, entre otros, el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno de El Salvador; la naturaleza jurídica, estructura y logros de la SC durante su primer quinquenio de existencia; la situación regional e internacional de la competencia; así como los resultados del examen inter-pares y la auditoría de percepción, a las cuales se sometió voluntariamente la SC.



Seguidamente se detallan los aspectos previamente enunciados.

### **A. Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno de El Salvador**

El Plan Quinquenal de Desarrollo tiene como marco de referencia estratégico la consolidación y la profundización del régimen democrático y la construcción de un modelo de desarrollo socio económico productivo, eficiente, incluyente y sostenible. Ambos procesos estarán sustentados en la ampliación de la base empresarial del país, sobre todo de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los productores y las productoras rurales individuales y organizados del sector cooperativo<sup>1</sup>.

La visión estratégica del Plan Quinquenal de Desarrollo descansa en la siguiente premisa: sin la construcción de un nuevo modelo económico y social y sin el funcionamiento pleno de la democracia es imposible avanzar hacia una sociedad próspera, libre, justa y solidaria. Por ello, este plan está estructurado alrededor de dos objetivos estratégicos: a) sentar las bases para un nuevo modelo de crecimiento y de desarrollo integral, que sea a la vez sustentable e incluyente y b) profundizar y consolidar la democracia<sup>2</sup>.

Dentro de las prioridades para el quinquenio 2010-2014 figura, entre otras, la siguiente que claramente se relaciona con la labor de la SC: tener vigente, en el marco del régimen de libertades que la Constitución de la República establece, un modelo de crecimiento y de desarrollo integral, sostenible, eficiente, equitativo e incluyente, basado en el ordenamiento y la integración territorial y productiva interna, en el aumento de la productividad proveniente de la innovación, la tecnología y el conocimiento, en el fortalecimiento del mercado interno, en la integración con el resto de Centroamérica, la profundización y diversificación de las relaciones comerciales, fomentando el dinamismo de un sector exportador diversificado, consolidado y competitivo<sup>3</sup>.

### **B. Superintendencia de Competencia**

El 26 de noviembre de 2004, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Competencia (en adelante "LC"), por medio del Decreto Legislativo 528, publicado en el Diario Oficial número 240, Tomo 365, del 23 de diciembre de 2004; ley que entró en vigencia el 1 de enero de 2006.

La referida ley fue modificada por la Asamblea Legislativa por medio del Decreto Legislativo No. 436 del 18 de octubre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 204, Tomo No. 377, del 1 de noviembre de 2007, las cuales entraron en vigencia el día 9 de noviembre de 2007.

---

<sup>1</sup> Plan Quinquenal de Desarrollo 2011-2014 del Gobierno de El Salvador, págs. 14 y 15.

<sup>2</sup> Ibid, págs. 45 y 46.

<sup>3</sup> Ibid, págs. 47 y 48.



Este decreto fortaleció institucionalmente a la SC otorgándole nuevas potestades, entre otras: la creación de un programa para reducción de multas<sup>4</sup>, la imposición de medidas cautelares, la realización de registros con prevención de allanamiento. Por otra parte, endureció el régimen de sanciones, incorporando a las multas máximas imponibles un criterio alternativo de carácter proporcional en relación a la gravedad de la práctica anticompetitiva realizada, a efecto de potenciar el impacto disuasivo de la ejecución de dichas conductas.

El modelo salvadoreño de competencia plasmado en la LC se caracteriza, entre otros, por los elementos que a continuación se detallan.

### 1. Objeto y ámbito de aplicación de la LC

La LC está fundada sobre lo que son ahora conocidos como los propósitos universalmente aceptados para una política de competencia: la mejora de la eficiencia económica y el bienestar del consumidor<sup>5</sup>. Así, la LC tiene por objeto promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores<sup>6</sup>.

En ese sentido, la LC prohíbe los acuerdos, pactos, convenios, contratos entre competidores y no competidores, así como los actos entre competidores y no competidores cuyo objeto sea limitar o restringir la competencia o impedir el acceso al mercado a cualquier agente económico, en los términos y condiciones establecidos en la misma ley<sup>7</sup>.

En tal virtud, la normativa de competencia se aplica a todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas<sup>8</sup>.

No obstante, la LC no se aplica a las actividades económicas que la Constitución y las leyes reservan exclusivamente al Estado y los Municipios. En lo que no concierne a tales actividades, las instituciones y dependencias del Estado y los Municipios están obligados a acatar las disposiciones contenidas en la misma<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Art. 39 de la LC

<sup>5</sup> Vid. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), *Derecho y Política de Competencia en El Salvador: Examen inter-pares 2008*, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Paris, 2008, p. 12.

<sup>6</sup> Art. 1 inciso 1° de la LC

<sup>7</sup> Art. 1 inciso 2° de la LC

<sup>8</sup> Art. 2 inciso 1° de la LC

<sup>9</sup> Art. 2 inciso 2° de la LC



En síntesis, puede expresarse que el bien jurídico tutelado por la LC es la competencia y no el interés particular de los agentes económicos. En tal sentido, la LC vela por la sana competencia en todo el territorio salvadoreño y se aplica a todos los sectores de la economía nacional, sean éstos regulados o no, con excepción de las actividades antes mencionadas.

Efectivamente, la LC se aplica a todos los sectores económicos sin excepción buscando la coherencia y una aplicación no fragmentada y uniforme a nivel sectorial. Sin embargo, al igual que ocurre en otros países, junto a las instituciones de defensa de la competencia existen reguladores sectoriales, que tienen como misión básica asegurar que la aplicación de la normativa sectorial lleve a un funcionamiento adecuado del sector, objetivo, transparente y en condiciones de competencia.

## 2. Naturaleza jurídica de la SC

La SC es una entidad independiente de carácter técnico, dotada con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y presupuestaria para el ejercicio de las atribuciones y deberes, y que tiene como finalidad velar por el cumplimiento de la LC, mediante un sistema de análisis técnico, jurídico y económico que deberá complementarse con los estudios de apoyo y demás pertinentes para efectuar todas estas actividades en forma óptima, incluyendo la prevención, detección e investigación de prácticas anticompetitivas<sup>10</sup>.

En tal virtud, el sistema salvadoreño de defensa de la competencia tiene un carácter eminentemente administrativo, cuyas decisiones están sujetas a revisión jurisdiccional, es decir, someterse a conocimiento de la Sala de lo Contencioso Administrativo y la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, y con efectos en todas las actividades económicas, a través de las resoluciones del Superintendente y Consejo Directivo.

## 3. Patrimonio de la SC

Para cumplir con sus atribuciones y deberes legales, la SC plasma sus necesidades y objetivos en su presupuesto anual de ingresos y gastos que envía por medio del Ministerio de Economía al Ministerio de Hacienda, institución que asigna el techo presupuestario y lo somete a la aprobación del Órgano Legislativo.

El presupuesto contempla gastos de funcionamiento y de inversión, así como la estimación de los recursos que espera obtener la Superintendencia en el correspondiente ejercicio. En realidad, hasta la fecha, la única fuente de ingresos de la SC ha sido el Presupuesto General de la Nación, a diferencia de otras instituciones autónomas, que son auto-financiables, debido a las tasas y derechos que cobran a los usuarios por los servicios que prestan. En este sentido, las funciones de la SC son muy amplias, razón por la cual

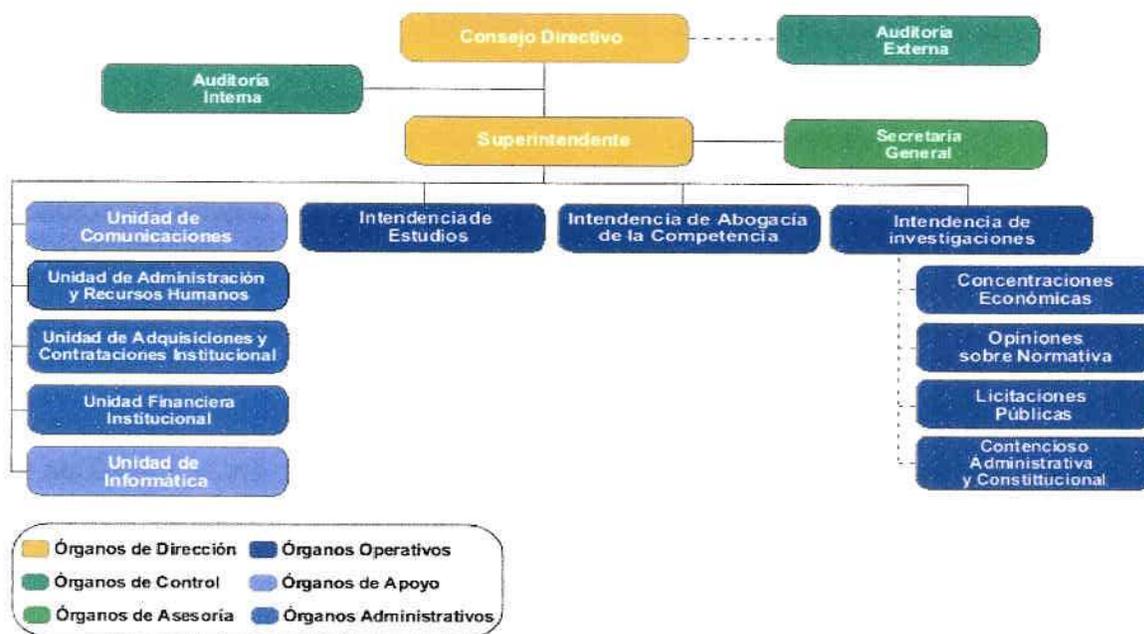
<sup>10</sup> Art. 3 inciso 1° de la LC



recursos disponibles para la misma no deben ser menores que aquéllos disponibles a otras autoridades similares a ella, con responsabilidades parecidas.

#### 4. Estructura organizativa de la SC

Para cumplir sus atribuciones y deberes, actualmente la SC cuenta con la siguiente estructura organizativa:



#### C. Principales logros de la SC durante sus primeros cinco años de operación

De 2006 a 2010, la SC llevó a cabo investigaciones sobre la comisión de prácticas anticompetitivas en los siguientes sectores: combustibles, electricidad, fabricación de harina de trigo, prestación de servicio de televisión por suscripción, licitaciones colusorias, telecomunicaciones, entre otras, habiéndose ordenado el cese de dichas prácticas y sancionado a los agentes económicos investigados. Adicionalmente, la SC realizó varias actuaciones previas en sectores tales como: la transmisión exclusiva por televisión de los encuentros de la selección nacional de fútbol, transmisión de partidos de la liga española, relación entre agencias de viajes y líneas aéreas, y la importación de medicamentos para el tratamiento de la influenza A H1N1, entre otras.

Durante ese período, la SC inició su defensa de casos resueltos por la misma ante la Sala de lo Contencioso Administrativo y la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.



La autoridad emitió opiniones sobre normativas en los sectores de electricidad, hidrocarburos, protección al consumidor, telecomunicaciones, adquisiciones y contrataciones públicas, entre otros. También emitió opiniones sobre procesos de licitación en el sector eléctrico, así como recomendaciones de política pública resultado de casos por prácticas anticompetitivas, concentraciones económicas, opiniones y estudios sobre condiciones de competencia.

La SC atendió solicitudes de concentraciones económicas en los sectores financiero, de distribución de productos, entre otros, las cuales autorizó.

Además, realizó estudios sobre las condiciones de competencia en sectores considerados claves para la economía salvadoreña, tales como: combustibles líquidos, gas licuado de petróleo, medicamentos, avícola (huevos y pollos), electricidad, telecomunicaciones, transporte terrestre de carga, arroz, azúcar, lácteos, fertilizantes, tarjetas de crédito y débito, quesos y hierro; habiendo efectuado el seguimiento a las recomendaciones resultantes de dichos estudios, dirigidas a diversas instituciones. Llevó a cabo monitoreo de precios de productos por ejemplo: fertilizantes, arroz, leche fluida y en polvo, frijol y canasta básica alimentaria; habiéndose efectuado seguimiento a las recomendaciones señaladas.

Para fortalecer los vínculos con la academia y para coadyuvar en la formación de estudiantes de centros de estudios superiores, la SC creó el Programa de Pasantes. En este sentido, la SC suscribió convenios con la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), la Universidad Centroamericana (UCA), la Universidad "Dr. José Matías Delgado" (UJMD) y la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC).

En sus relaciones con entidades públicas salvadoreñas, la SC suscribió convenios de cooperación y coordinación con la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, (SIGET); Superintendencia de Valores, (SV); Superintendencia del Sistema Financiero, (SSF); Superintendencia de Pensiones, (SP); Autoridad Marítima Portuaria, (AMP), Autoridad de Aviación Civil, (AAC); Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (CONACYT); Ministerio de Economía, (MINEC); Banco Central de Reserva de El Salvador, (BCR); Dirección General de Aduanas, (DGA); Defensoría del Consumidor, (DC); y Centro Nacional de Registros, (CNR), los cuales han rendido frutos valiosos en la labor de la SC.

En el entorno internacional, a iniciativa de El Salvador, nuestro país fue sede del 4º Foro Latinoamericano de Competencia, siendo el primer evento de esta naturaleza celebrado en un país latinoamericano. Adicionalmente, durante este quinquenio, la SC suscribió convenios de asistencia con las autoridades de competencia de España, Chile, Perú, Panamá, México, Costa Rica y Honduras.

Es importante destacar que durante la 47ª reunión de Viceministros de Integración Económica fue creado el Grupo de Trabajo Centroamericano de Política de Competencia con el fin de asegurar la transparencia y el libre acceso de los agentes económicos que



participan en las distintas actividades de intercambio comercial, inter y extra regional, multiplicando así los beneficios del libre comercio en los países centroamericanos por medio del diseño de una política de competencia regional y el fomento de su cultura. El referido grupo está integrado por las autoridades de competencia de Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala.

La SC fue la sede del Taller de Cánceles de la Red Internacional de Competencia Económica (RICE), con la participación de cerca de cuarenta países del mundo, auspiciado por El Salvador.

Por otra parte, la SC voluntariamente se sometió al examen inter-pares de Derecho, Política y Ley de Competencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), realizado en el contexto del VI Foro Latinoamericano de Competencia desarrollado en Panamá. El examen, que aprobó exitosamente, permitió comparar la actividad de la SC en base a los mejores estándares internacionales.

Con relación a la producción y publicación de textos, durante este quinquenio, la SC produjo la obra titulada: *“Los estancos, las prácticas monopólicas y las rentas del Estado en El Salvador”*, un libro de historia social y económica desde la época colonial hasta la actualidad (1524-2008), el cual consta de dos versiones: una versión especial, rica en imágenes de documentos históricos; y una segunda versión cuyos derechos de autor y primera edición fueron donados al Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) y pasó a formar parte de la colección de CONCULTURA denominada *“Biblioteca de Historia Salvadoreña”*, como volumen número veinte; e hizo las siguientes publicaciones: *“Recopilación de recomendaciones de política pública 2006-2009”*, *“Recopilación de artículos de opinión y ensayos”* elaborados por la SC. Asimismo, se hicieron las gestiones necesarias para tener presencia en un medio periódico de circulación nacional, una revista especializada y un medio electrónico para publicar de manera gratuita ensayos y artículos de opinión sobre tópicos del Derecho de Competencia y de la teoría económica de competencia.

Además, la SC llevó a cabo el lanzamiento de los manuales: *“Aprendamos sobre competencia”* y *“Detectando y previniendo licitaciones colusorias en El Salvador”*, así como el lanzamiento del nuevo sitio Web de la SC: [www.sc.gob.sv](http://www.sc.gob.sv) y el conversatorio *“Retos y desafíos de la SC”*. Además, creó un espacio en *Facebook*, que actualmente cuenta con más de 4,000 usuarios registrados. Se presentó a la Presidencia de la República, el *“Libro Blanco”* con propuestas de reformas procedimentales a la Ley de Competencia.

En adición, la SC lanzó el manual *“Aprendamos sobre competencia”* en sistema de lectura braille, a fin de difundir los beneficios de la competencia para la población con discapacidad visual del país, con el propósito de dar cumplimiento, en el rubro de información, a la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, dando con ello un paso importante al poner a disposición este manual a la población con



discapacidad visual en el país que sobrepasa las 70 mil personas. El manual está disponible en las Casas de la Cultura y bibliotecas públicas y privadas del país.

De 2006 a 2010, la SC dedicó parte de sus recursos a la capacitación y formación en materia de competencia a estudiantes, profesionales y servidores públicos, con el objeto de crear y consolidar una cultura de competencia en El Salvador.

Además, es importante resaltar que durante este período, la SC ha contado con la significativa asistencia técnica y financiera de la cooperación internacional, a través de organizaciones tales como: la USAID<sup>11</sup>, la UNCTAD<sup>12</sup>, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), así como con la asistencia técnica de las autoridades de competencia de: Brasil, Chile, España, Estados Unidos de América, México, Perú, Suiza, entre otros, para llevar a cabo programas de capacitación y formación, estudios sectoriales sobre condiciones de competencia, entre otras actividades, que han permitido a la SC la consecución de sus objetivos y metas institucionales.

## **D. Comportamiento de la competencia y homólogos a nivel regional e internacional**

### **1. A nivel internacional**

La política de competencia busca aumentar la eficiencia al preservar el proceso competitivo o, para ser más precisos, garantizar que no haya impedimentos a la competencia entre agentes económicos. Desde hace más de 100 años, alrededor del mundo los países han respondido a la necesidad de aprobar leyes de competencia e implementar programas para promoverla, ya que la misma juega un papel fundamental en el desarrollo de la productividad, la competitividad nacional y el bienestar del consumidor.

Para lograr lo anterior, se han creado foros y redes internacionales, como la Red Internacional de Competencia Económica "RICE" o "ICN", por sus siglas en inglés; por otra parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico "OCDE" instauró una mesa de negociación anual sobre distintos aspectos de política de competencia. Por medio de estos foros y redes, los países con mayor trayectoria en competencia intercambian sus experiencias con los países menos avanzados en la materia. Es así como al interior de las agencias de competencia alrededor del mundo se da un arduo trabajo para erradicar prácticas anticompetitivas que distorsionan los mercados, o pueden tener efectos adversos en los mercados de otros países; razón por la cual la cooperación y

---

<sup>11</sup> USAID: United States Agency for International Development, ( en castellano: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

<sup>12</sup> UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development (en castellano Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo)



coordinación entre las mismas es una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus labores.

## **2. A nivel regional**

El avance que ha tenido Centroamérica en el proceso de integración económica, los compromisos de región asumidos en los acuerdos de libre comercio, entre otros, han hecho que la política de competencia se convierta en un mecanismo clave para garantizar un desarrollo económico eficiente, que proteja contra las prácticas anticompetitivas en pro del bienestar de los consumidores.

Este proceso de integración económica centroamericana tiene como fin convertir al área en una unión aduanera, dentro de la cual los bienes, servicios y personas tendrán libre movilidad entre los cinco países de la región. Dado el grado de apertura existente en las fronteras centroamericanas, los agentes económicos se están regionalizando, por lo que las prácticas o conductas anticompetitivas realizadas en un país podrían tener efectos transfronterizos en el resto de la región; en muchos casos incluyendo Panamá.

En general, en los últimos años, el tema de competencia ha cobrado relevancia dentro de la región y se le ha dado importancia, tanto a nivel nacional, regional e internacional, incluyendo las discusiones en tratados/acuerdos comerciales internacionales. Cabe resaltar que el tema de política de competencia en el istmo centroamericano es nuevo en cuanto a la aplicación de leyes en la materia.

Costa Rica es el primer país centroamericano, quien en 1995 adopta una norma nacional para regular las prácticas anticompetitivas. Le siguieron Panamá, que adoptó su ley en 1996; El Salvador, a finales del año 2004; Honduras en 2005 y Nicaragua en 2006. Guatemala cuenta con una Dirección de Competencia con el objetivo de impulsar la ley en el Congreso, promoviendo su discusión con distintos grupos políticos, académicos, agentes económicos y sociedad civil.

Se espera que la labor a nivel regional del Grupo de Trabajo Centroamericano de Política de Competencia tenga como beneficios los siguientes: a) incrementar, optimizar la actuación y lograr el cumplimiento de las funciones de las autoridades de competencia en la prevención, detección y persecución de prácticas anticompetitivas que puedan presentarse en el comercio regional; b) promover la cooperación internacional a nivel regional que permita el fortalecimiento de las capacidades institucionales, así como la creación de las mismas en los países que no tienen ley, con el fin de fortalecer y facilitar una correcta formulación de diagnósticos de competencia en dichos países; y c) fomentar la cultura de competencia en la región centroamericana.



## E. Retos y desafíos de la SC

### 1. Del Examen Inter-Pares 2008 de la SC<sup>13</sup>

En 2008, dentro del VI Foro Latinoamericano de Competencia, en Panamá, la SC voluntariamente se sometió al examen Inter-pares de Derecho, Política y Ley de Competencia de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico "OCDE". Este examen se desarrolla con base a un diagnóstico de la ley y política de competencia de El Salvador realizado por un consultor internacional nombrado por la OCDE.

El informe del consultor internacional finalizó con varias recomendaciones – que se convierten en retos a futuro - entre las cuales figuran: dedicar más esfuerzos a la consolidación de la cultura de competencia en El Salvador; reforzar la aplicación de la LC en materia de acuerdos entre competidores; mejorar la eficiencia y eficacia de la revisión de concentraciones económicas; garantizar los recursos financieros adecuados para el funcionamiento de la Superintendencia, a fin de asegurar su autonomía presupuestaria y administrativa, tal como lo manda el artículo 3 inciso 1° de la LC; cambiar la estructura y composición del Consejo Directivo de la SC, con el propósito de garantizar su independencia e imparcialidad (lo que requerirá modificaciones a la LC) y considerar la adopción de reformas a los procedimientos que la LC establece para el caso de prácticas anticompetitivas, lo que podría reducir el número de procesos judiciales interpuestos sobre la legalidad de las resoluciones que emite la SC<sup>14</sup>.

Como resultado del examen y respecto de las labores de la Superintendencia, los pares (las autoridades de competencia de México y Colombia que examinaron a la SC), sostuvieron que la misma desarrolló un programa efectivo de defensa de la competencia, tanto aconsejando a las entidades gubernamentales y reguladoras, así como educando al público sobre la ley. Asimismo, los pares destacaron que la Superintendencia construyó una reputación por su eficiencia y empeño en el trabajo, tanto a nivel nacional como internacional; que la política de competencia en El Salvador inició exitosamente y que esta experiencia puede servir como ejemplo para otros países en el inicio de la implementación de una política de competencia.

### 2. Auditoría de percepción institucional

Un segundo elemento a tomar en cuenta para determinar los retos y desafíos a futuro de la SC, es la auditoría de percepción institucional que la misma llevó a cabo durante el primer trimestre de 2010, la cual tuvo como objetivo encontrar información precisa e insumos de calidad sobre los intereses, valoraciones y percepciones de distintas audiencias con respecto a la SC y su rol en la vida nacional.

<sup>13</sup> Examen de Derecho y Política de Competencia (examen inter pares) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), realizado voluntariamente por la SC en 2008.

<sup>14</sup> Ibid.



Las audiencias a las que se enfocó la auditoría fueron las siguientes: empresas y gremiales, instituciones de gobierno, catedráticos universitarios, líderes de opinión, medios de comunicación social, estudiantes universitarios y consumidores.

El resultado de la auditoria de percepción, una vez encuestadas las diferentes audiencias, refleja las siguientes conclusiones:

Audiencia	Expectativa general
Empresas y gremiales	Crear relaciones transparentes, constructivas y técnicas, que brinden asesoría para el desarrollo de los diferentes sectores.
Medios y líderes de opinión	Energizar su gestión y darle más visibilidad estratégica a su trabajo (más presencia en los medios).
Instituciones de gobierno	Fortalecer las relaciones institucionales en función de réditos en términos de proyección pública.
Catedráticos	Lograr equilibrio entre el enfoque legal y económico, trabajo institucional más agresivo e interés para cooperar con la cultura de competencia.
Estudiantes	Dar a conocer más ampliamente el trabajo de la institución, de manera especial lo relacionado con el combate directo de las prácticas anticompetitivas.
Consumidores	Combatir más fuertemente las prácticas anticompetitivas, que redunde en mejores productos y precios para los consumidores.

### 3.- Conversatorio de “Retos y desafíos de la SC”

A partir de este conversatorio llevado a cabo en noviembre de 2009, la institución recibió importantes recomendaciones de parte de diversos actores de la vida nacional provenientes de los sectores gubernamental, no gubernamental y académico. Entre las principales se encuentran: beneficiar a los consumidores a través de actividades de abogacía de la competencia; analizar a fondo una mayor cantidad de sectores de la economía nacional; reforzar las capacidades de la SC para eliminar las prácticas anticompetitivas, entre otras.



### III. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

En este apartado se desarrollan la misión, visión y valores de la SC, modificadas de acuerdo al nuevo rumbo institucional, enmarcado dentro del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno de El Salvador. Es a través del cumplimiento de esta filosofía institucional como la SC plasma su compromiso con la sociedad.

La misión, visión y valores permiten a la SC orientar su forma de trabajo, definiendo metas y objetivos adecuados para lograr su finalidad; éstos deberán traducirse en acciones de corto, mediano y largo plazo, determinar los recursos necesarios e incorporar un proceso efectivo de mejora continua.

A continuación se muestran la misión, visión y valores de la SC:

#### A. Misión

*Institución estatal que promueve y protege la competencia en función de la eficiencia económica y el bienestar del consumidor*

#### B. Visión

*Ser una institución de alta credibilidad nacional e internacional en la promoción y protección de la competencia económica*

#### C. Valores

##### INDEPENDENCIA

Cumplir con las funciones, atribuciones y obligaciones, atendiendo exclusivamente a criterios técnicos y objetivos, sin responder a intereses ajenos a la naturaleza de la institución.

##### COOPERACIÓN

Compartir los conocimientos y habilidades de cada uno de los funcionarios y empleados de la Superintendencia, logrando un apoyo mutuo. Se trata del trabajo en equipo, integrador y sinérgico.

##### CALIDAD

Desempeñar las funciones diligentemente, optimizando el uso y la asignación de los recursos públicos en el cumplimiento del objeto de la ley.

##### TRANSPARENCIA

Actuar oportunamente con claridad, equidad y veracidad, basados en criterios técnicos y de acceso a la información.



#### IV. ANÁLISIS FODA

Este análisis identifica las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la SC, a fin de definir sus objetivos estratégicos y operativos para el quinquenio 2011-2015; además de considerar factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la SC, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

A continuación se presentan los resultados más importantes del análisis realizado a la SC, el cual se desglosa en dos grandes grupos:

- A. Interno:** corresponde a las ventajas (fortalezas) que posee la SC para alcanzar los objetivos y metas propuestas, así como los aspectos que requieren la focalización de esfuerzos internos (debilidades), a fin de mejorar el desempeño de la institución.
- B. Externo:** corresponde a aquellas circunstancias o aspectos (oportunidades) que se desenvuelven en el entorno de la SC, las cuales representan posibilidades de impacto positivo para la institución, así mismo aquéllas que pueden afectar negativamente a la misma (amenazas).

##### A. Análisis interno

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un proceso de evaluación del comportamiento del mercado (agentes económicos y consumidores);</li> <li>• Eficiente fiscalización y seguimiento en operaciones de concentración: adquisiciones y fusiones;</li> <li>• El proceso de operaciones de promoción es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer al público objetivo;</li> <li>• Definición de los criterios y variables para hacer la planeación de diseño y lanzamiento de nuevas modalidades de supervisión;</li> <li>• Cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección, contratación y desarrollo de sus trabajadores;</li> <li>• Posee un nivel de gestión presupuestaria controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación;</li> <li>• La información financiera de la SC es confiable, oportuna, útil y es insumo para la toma de decisiones;</li> <li>• La Administración controla los resultados financieros y la ejecución presupuestal de la SC mensualmente.</li> <li>• Posee un sistema establecido para contabilizar, controlar y medir los riesgos de sus</li> </ul>



activos y pasivos;

- El proceso de desarrollo de nuevas formas de supervisión o mejoras a las ya existentes, se basa en criterios y variables definidos en un plan de investigación y desarrollo;
- El personal desarrolla un sentido de pertenencia y compromiso con la institución;
- La administración superior está comprometida para impulsar, promover y liderar Programas de Calidad en la SC;
- La infraestructura, instalaciones y equipos de la SC son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura; y
- Cuenta con planes de actualización tecnológica para su personal directivo, profesional y operativo responsable.

### DEBILIDADES

- Los recursos humanos y materiales no son suficientes para desplegar su actividad en todo el país y en los diferentes sectores;
- La SC no ha establecido indicadores claves de desempeño en la supervisión de la competencia;
- El presupuesto de la SC no corresponde a la asignación de recursos formulados en su plan estratégico;
- La SC no tiene una política eficaz establecida para el control de los excedentes o déficit en las diferentes partidas presupuestarias;
- Se desconoce la productividad que le genera la inversión que realiza la SC en la prestación de sus servicios (supervisión) y el impacto de éstos en los resultados;
- La SC ha tenido dificultades para cumplir con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna;
- La SC no evalúa apropiadamente el crecimiento de sus operaciones así como las inversiones necesarias para mantener un servicio eficiente;
- La SC no cuenta con un sistema claro para establecer el costo de sus operaciones (servicios y procesos);
- La SC no tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere;
- La SC no cuenta con un programa de eventos de capacitación y retroalimentación para sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente, mejoramiento continuo, promoción, garantía y protección de la competencia; y
- La SC no mide eficazmente el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y no efectúa una retroalimentación continua que le permita seguir desarrollando el talento de las personas.



## B. Análisis externo

### OPORTUNIDADES

- La promoción está enfocada en hacer conciencia que el objetivo es crear competencia para el bienestar social y económico;
- Desarrollo de alianzas con otras entidades nacionales e internacionales (públicas y privadas) o grupo complementario;
- Las infracciones a la Ley de Competencia generan responsabilidad civil para los infractores; y
- Dispone de información de los agentes económicos y cuenta con herramientas para obtenerla.

### AMENAZAS

- Existen aspectos sociales, culturales, tecnológicos y político-económicos que afectan negativamente el mercado y el cumplimiento adecuado de la misión institucional;
- La escasa participación ciudadana en la denuncia y persecución de prácticas anticompetitivas ha sido una práctica generalizada;
- Alto costo de los procedimientos sancionadores y autorizatorios;
- Las prácticas anticompetitivas detectadas y sancionadas no han cesado significativamente a pesar de la gestión eficiente de la SC, por depender de factores externos; y
- No existe verdadera conciencia en El Salvador de la importancia que tiene la promoción de la libre competencia y la sanción de los actos que atentan contra ella para asegurar y fortalecer el libre emprendimiento.

Los enunciados antes presentados -clasificados en F.O.D.A.- están enmarcados dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (en adelante, CMI). Es así que al llevar a cabo cada una de las perspectivas, directa o indirectamente, se estará aumentando las FORTALEZAS, aprovechando las OPORTUNIDADES del entorno, disminuyendo las DEBILIDADES y neutralizando las AMENAZAS.

## V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL

El CMI es una herramienta de gestión que las altas gerencias utilizan actualmente para el funcionamiento exitoso de sus empresas. Para la SC, el CMI recoge un conjunto coherente de objetivos estratégicos que proporciona a la alta dirección y a las unidades organizativas responsables, una visión comprensible de la institución y debe ser el instrumento que permita analizar las decisiones que, a nivel estratégico/operativo, deban tomarse a fin de evaluar si éstas son congruentes con la estrategia institucional.

El CMI de la SC comprende sus perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, los cuales definen su estrategia institucional.



## **A. Perspectivas**

Son la dimensión principal en la cual se puede dividir la estrategia institucional. Para la SC, las perspectivas representan una categoría de interés o punto de vista en la que se puede segregar la estrategia institucional.

Para el próximo quinquenio, la SC identificó las perspectivas que se exponen a continuación:

### **1. Desarrollo económico y social**

Representa la responsabilidad que tiene la SC con la sociedad salvadoreña para promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas, para el incremento de la eficiencia económica y bienestar del consumidor.

### **2. Competencia**

Enfatiza el objetivo de la LC de promover, proteger y garantizar la competencia en los diferentes sectores de la economía nacional, la cual puede referirse a los precios, a la calidad, al servicio o a una combinación de éstos y otros factores que puedan valorar los consumidores.

### **3. Procesos internos**

Representan el esfuerzo de la SC por mejorar continuamente los procesos institucionales, uniendo e incorporando eficientemente los recursos con los que cuenta.

### **4. Innovación y aprendizaje**

Refleja el interés de la SC por mejorar continuamente el capital humano y la tecnología.

## **B. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos representan en forma clara los fines esenciales e importantes que la SC se propone alcanzar dentro de los próximos cinco años, sin perder de vista su misión y visión, a fin de encaminar correctamente las acciones a realizar.

A continuación, se presentan los nueve objetivos estratégicos de la SC:



**1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC**

Este objetivo consiste en alcanzar la máxima cobertura esperada del territorio nacional, con respecto a la percepción del trabajo realizado por la SC, a fin de fomentar progresivamente la participación ciudadana.

**1.2 Contribuir a la eficiencia económica**

Consiste en conservar y restablecer condiciones de sana competencia en los sectores de la economía salvadoreña.

**2.1 Promover y mantener un entorno de competencia**

Consiste en promover y mantener un ambiente de sana competencia, mediante la creación y consolidación de una cultura de competencia en El Salvador.

**2.2 Investigar y tramitar eficientemente procedimientos por prácticas anticompetitivas**

Comprende el fortalecimiento y mejora continua de los procesos de detección e investigación de prácticas anticompetitivas, así como gestionar la defensa de la legalidad.

**2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia**

Este objetivo consiste en crear, fortalecer y mantener relaciones con otras instituciones salvadoreñas, tanto del sector público como del privado, con entidades homólogas y organizaciones regionales e internacionales en materia de competencia, así como con organismos internacionales y países amigos para la obtención de asistencia técnica y financiera.

**3.1 Alcanzar niveles superiores de productividad institucional**

Consiste en aumentar progresivamente los niveles de eficiencia de la SC, a través de la mejora continua de los procesos internos, disposición de información y el grado de efectividad de la gestión del riesgo.

**4.1 Impulsar la innovación y la mejora continua**

Consiste en promover la implementación de tecnologías de información y comunicación dentro de la SC y proyectos de mejora continua.

**4.2 Gestionar eficientemente el capital humano**

Este objetivo plantea la necesidad de implementar métodos encaminados a mejorar continuamente las competencias del personal de la SC que requiere cada puesto de trabajo.

**4.3 Lograr óptimo clima organizacional**

Consiste en mejorar la interacción de factores y estructuras del sistema organizacional de la SC, a fin de lograr una excelente disposición al logro de metas, adaptabilidad a los cambios que se susciten en el proceso de mejora continua e identificación con la filosofía institucional.



### **C. Indicadores**

Los indicadores están contenidos dentro de cada uno de los objetivos estratégicos mencionados en el apartado anterior, por tanto representan para la SC la forma de medir y controlar el porcentaje de avance y logro de los objetivos trazados. Los indicadores de la SC se describirán más adelante y el valor esperado (meta) estará determinado en cada uno de los Planes Operativos Anuales de la SC que se elaboren durante el presente quinquenio.

### **D. Iniciativas**

Las iniciativas se encuentran enmarcadas dentro de cada uno de los indicadores en el CMI; éstas constituyen para la SC proyectos estratégicos de acción claves requeridos en el logro de sus objetivos y se presentan más adelante en la letra F) de este documento.

### **E. Mapa estratégico (ME)**

El mapa estratégico es una representación gráfica que estructura los objetivos estratégicos con base a las perspectivas y que proveen las líneas estratégicas para la SC.

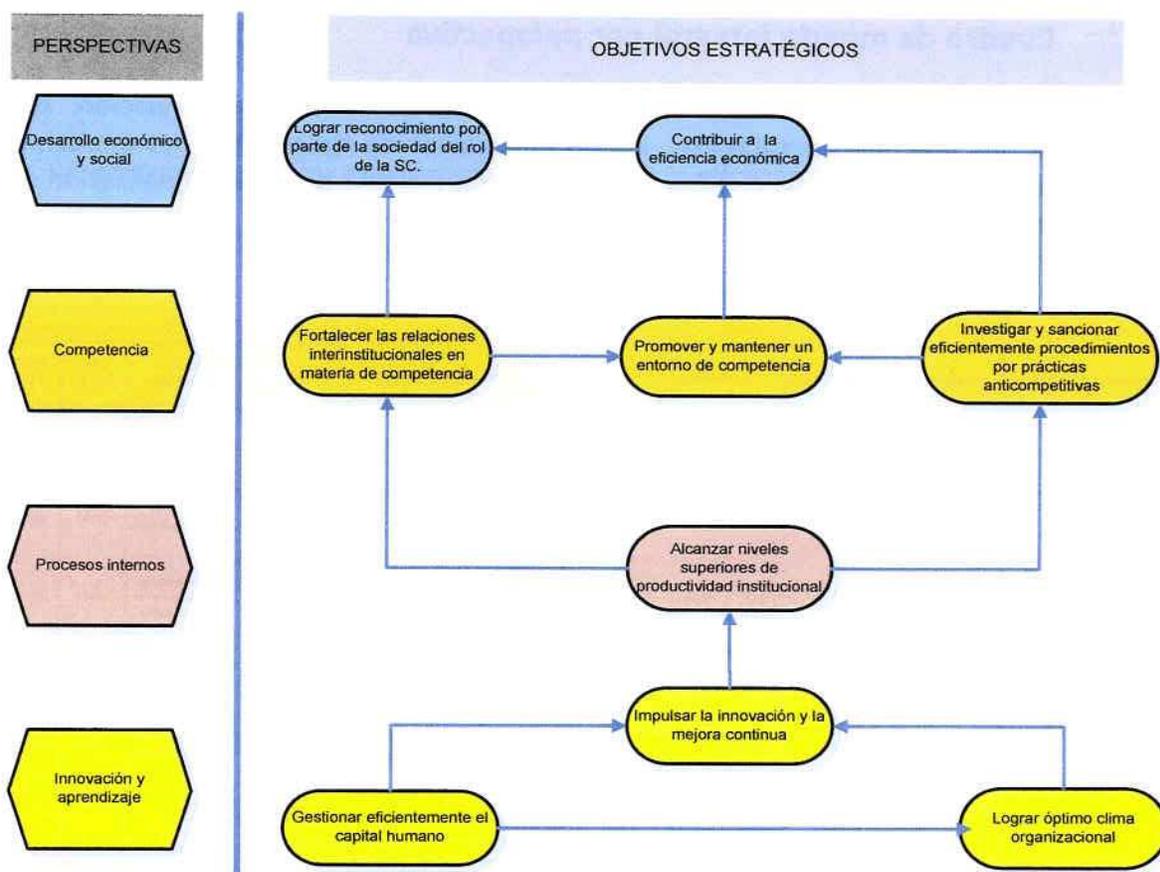
Las perspectivas son distintas formas de ver la estrategia institucional, explicándola de abajo hacia arriba o viceversa; es decir, cada perspectiva recoge la estrategia que apoya a las estrategias superiores.

Las líneas estratégicas reflejan aquellos aspectos clave en los que la SC se basará para la aportación de valor en los próximos años. Cada línea estratégica constituye un “pilar” para la SC y contiene su propia hipótesis estratégica explicada a través de un conjunto de objetivos relacionados entre sí.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona la visión macro de la estrategia a seguir por parte de la SC, describiendo cómo interactúan los objetivos, a fin de cumplir la misión y alcanzar la visión de la institución.

La construcción del ME responde a una relación de causa-efecto entre los objetivos planteados, tal como se muestra en la siguiente ilustración.





Del ME se interpreta la estrategia institucional de la siguiente manera:

La SC posee un vital interés por gestionar eficientemente el capital humano, logrando así un adecuado clima organizacional; ambas promueven la innovación y la mejora continua. Ésta, a su vez, influye directamente para alcanzar niveles superiores de productividad institucional, en la perspectiva de procesos internos. La productividad de la SC va a incidir directamente en dos aspectos claves de la perspectiva de competencia: el primero es fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia y el segundo es investigar y tramitar eficientemente prácticas anticompetitivas; ambas logran mantener un entorno de competencia. La investigación y trámite eficiente de prácticas anticompetitivas y el mantenimiento de un entorno de competencia contribuyen a la eficiencia económica. Esta contribución al igual que el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales en materia de competencia permiten lograr un reconocimiento por parte de la sociedad salvadoreña en el rol que desempeña la SC; todo con el fin de coadyuvar al desarrollo económico y social de El Salvador.



## F. Cuadro de mando integral por perspectiva

Para una mejor comprensión del CMI de la SC, se presenta a continuación, por perspectiva: los objetivos estratégicos, indicadores claves de desempeño, las iniciativas estratégicas, así como los responsables de su ejecución y el año de inicio y finalización de cada una de ellas.

### 1. Perspectiva: Desarrollo económico y social

Perspectiva	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Peso	Iniciativa Estratégica	Peso	Unidad Responsable	AÑO INICIO	AÑO FIN
1. Desarrollo económico/social	30%	1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC	40%	1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por SC.	50%	1.1.1.1 Diseñar y ejecutar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de la SC	70%	Unidad de Comunicaciones	2011	2015
						1.1.1.2 Evaluar periódicamente la realidad económica nacional y el impacto de las estrategias de comunicación institucional	30%	Unidad de Comunicaciones	2011	2015
				1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia	50%	1.1.2.1 Fortalecer la estrategia de promoción de la competencia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana	50%	Intendencia de Abogacía de la Competencia	2011	2015
						1.1.2.2 Gestionar eficazmente la comunicación de resultados	50%	Unidad de Comunicaciones	2011	2015
		1.2 Contribuir a la eficiencia económica	60%	1.2.1 Grado de eficiencia en la emisión de órdenes de cese de prácticas anticompetitivas y cumplimiento de recomendaciones	50%	1.2.1.1 Tramitar oportunamente los casos de prácticas anticompetitivas.	100%	Intendencia de Investigaciones	2011	2015
						1.2.2 Grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas como resultado de los estudios sectoriales.	50%	Intendencia de Estudios	2011	2015

### DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES

#### 1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por la SC

Mide la razón de la calificación de percepción obtenida entre la calificación de percepción esperada para un tiempo determinado.

#### 1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia

Mide la razón de la cobertura lograda entre la cobertura planificada para un período determinado.

#### 1.2.1 Grado de eficiencia en la emisión de órdenes de cese de prácticas anticompetitivas y cumplimiento de recomendaciones

Mide la razón del tiempo de emisión de órdenes y recomendaciones entre el tiempo promedio programado para dicha emisión.

#### 1.2.2 Grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas como resultado de estudios sectoriales

Mide la razón del cumplimiento de las recomendaciones ejecutadas entre las recomendaciones emitidas.



**2. Perspectiva: Competencia**

Perspectiva	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Peso	Iniciativa Estratégica	Peso	Unidad Responsable	AÑO INICIO	AÑO FIN
2. Competencia	35%	2.1 Promover y mantener un entorno de competencia	40%	2.1.1 Índice de efectividad en opiniones emitidas	25%	2.1.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas.	50%	Intendencia de Investigaciones	2011	2015
				2.1.2 Índice de eficiencia en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	25%	2.1.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones públicas.	50%	Intendencia de Investigaciones	2011	2015
				2.1.3 Índice de cobertura de sectores como resultados de estudios realizados.	25%	2.1.2.1 Diseñar y elaborar instrumentos que agilicen el análisis y resolución de solicitudes de concentración	100%	Intendencia de Investigaciones	2011	2015
				2.1.4 Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia.	15%	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	100%	Intendencia de Estudios	2011	2015
				2.1.5 Número de monitoreos sectoriales ejecutados	10%	2.1.4.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	100%	Intendencia de Abogacía de la Competencia	2011	2015
				2.1.5.1 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	100%	Intendencia de Estudios	2011	2015		
	35%	2.2 Investigar y tramitar eficientemente procedimientos por prácticas anticompetitivas	30%	2.2.1 Índice de investigación de posibles casos de prácticas anticompetitivas	60%	2.2.1.1 Fortalecer los mecanismos de identificación oportuna de prácticas anticompetitivas.	50%	Intendencia de Investigaciones	2012	2013
				2.2.2 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	40%	2.2.1.2 Analizar y mejorar el proceso de investigación de prácticas anticompetitivas	50%	Intendencia de Investigaciones	2012	2013
				2.2.2.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC	40%	Intendencia de Investigaciones	2011	2015		
				2.2.2.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la Corte Suprema de Justicia.	60%	Intendencia de Investigaciones	2011	2015		
	30%	2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia	30%	2.3.1 Índice de efectividad de relaciones interinstitucionales	60%	2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	20%	Intendencia de Abogacía de la Competencia	2011	2015
				2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales.	30%	Intendencia de Abogacía de la Competencia	2011	2015		
				2.3.1.3 Elaborar plan de acción para la ejecución y seguimiento de las relaciones interinstitucionales	50%	Intendencia de Abogacía de la Competencia	2011	2015		
				2.3.2 Número de entidades internacionales con las que se ha promovido y fortalecido la política de competencia	40%	2.3.2.1 Promover y fortalecer internacionalmente la política de competencia	100%	Intendencia de Abogacía de la Competencia	2011	2015

**DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES**

**2.1.1. Índice de efectividad de opiniones emitidas**

Mide la razón del tiempo utilizado entre el tiempo planificado para emisión de opiniones.

**2.1.2. Índice de eficiencia en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas**

Mide la razón del tiempo utilizado entre el tiempo programado en la elaboración de resolución de concentraciones económicas.

**2.1.3. Índice de cobertura de sectores como resultado de estudios realizados**

Mide la razón del número de sectores cubiertos entre el número de sectores planificados a cubrir en los estudios a realizarse.

**2.1.4. Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia**

Mide la razón de los eventos de difusión y capacitación realizados entre el total de eventos de difusión y capacitación programados.

**2.1.5. Número de monitoreos sectoriales ejecutados**

Mide el resultado del número de sectores monitoreados entre el número de sectores planificados a monitorear en un período establecido.



**2.2.1. Índice de investigación de posibles casos de prácticas anticompetitivas**

Mide la razón del número de casos investigados entre el número de casos que se ha programado investigar durante un tiempo determinado.

**2.2.2. Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC**

Mide la razón del número de seguimientos efectuados de resoluciones entre el número de resoluciones emitidas por el CD.

**2.3.1. Índice de efectividad de las relaciones interinstitucionales**

Mide la razón del número de entidades con las que se han fortalecido las relaciones interinstitucionales entre el número de entidades existentes en el país.

**2.3.2. Número de entidades internacionales con las que se ha promovido y fortalecido la política de competencia**

Mide la razón del número de entidades con las que se ha fortalecido la política de competencia entre el número de entidades proyectadas para un período establecido.

**3. Perspectiva: Procesos internos**

Perspectiva	Peso	Objetivo estratégico	Peso:	Indicador	Peso	Iniciativa Estratégica	Peso	Unidad Responsable	AÑO INICIO	AÑO FIN
3. Procesos Internos	15%	3.1 Alcanzar niveles superiores de productividad institucional	100%	3.1.1 Índice de mejora de procesos internos	30%	3.1.1.1 Fortalecer el sistema de control interno institucional	40%	Unidad de Auditoría Interna	2011	2015
						3.1.1.2 Revisar y adecuar la estructura organizativa y la normativa interna aplicable	20%	Secretaría General	2011	2011
						3.1.1.3 Implementar la mejora continua en los procesos internos de la SC.	40%	Unidad de Administración y de Recursos Humanos	2012	2015
				3.1.2 Índice de disposición de información estratégica	20%	3.1.2.1 Fortalecer los mecanismos de intercambio y control de la información estratégica institucional	100%	Unidad de Informática	2011	2015
				3.1.3 Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional	30%	3.1.3.1 Diseñar e implementar la metodología para la evaluación de riesgos institucionales.	50%	Secretaría General	2011	2015
						3.1.3.2 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos	25%	Unidad Financiera Institucional	2011	2015
						3.1.3.3 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia	25%	Unidad de Adquisiciones y de Contrataciones Institucionales	2011	2015
3.1.4 Grado de eficacia en la asistencia técnica y legal	20%	3.1.4.1 Coadyuvar al logro de los objetivos de la Superintendencia	100%	Secretaría General	2011	2015				

**DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES**

**3.1.1. Índice de mejora de procesos internos**

Mide la razón del total de procesos mejorados entre los procesos proyectados a mejorar.

**3.1.2. Índice de disposición de información estratégica**

Mide la razón de la disposición de la información estratégica disponible entre la información estratégica identificada.



**3.1.3. Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional**

Mide la razón del grado de avance obtenido entre el grado de avance proyectado para un tiempo determinado.

**3.1.4. Grado de eficacia en la asistencia técnica y legal**

Mide la razón del grado de contribución que la Secretaría General hace en materia técnica y legal a los diferentes órganos y unidades de la SC (Consejo Directivo, Superintendentes y Jefes de unidades) entre la contribución programada para un período determinado.

**4. Perspectiva: Innovación y aprendizaje**

Perspectiva	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Indicador	Peso	Iniciativa Estratégica	Peso	Unidad Responsable	AÑO INICIO	AÑO FIN		
4. Aprendizaje e innovación	20%	4.1 Impulsar la innovación y la mejora continua.	30%	4.1.1 Grado de efectividad en la implementación de tecnologías de información y comunicación	60%	4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de Información y Comunicación	40%	Unidad de Informática	2011	2015		
						4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	60%	Unidad de Informática	2011	2015		
				4.1.2 Grado de efectividad de innovación institucional impulsada	40%	4.1.2.1 Diseñar y evaluar los proyectos de mejora continua	45%	Secretaría General	2012	2015		
						4.1.2.2 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional	55%	Unidad de Informática	2012	2015		
				4.2 Gestionar eficientemente el capital humano	40%	4.2.1 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	50%	4.2.1.1 Desarrollar e implementar un plan integral de desarrollo humano	40%	Unidad de Administración y de Recursos Humanos	2011	2015
								4.2.1.2 Diseñar instrumentos administrativos para la evaluación de la formación y capacitación del personal de la SC.	60%	Unidad de Administración y de Recursos Humanos	2012	2012
	4.3 Lograr óptimo clima organizacional	30%	4.3.1 Índice de mejora del clima organizacional	100%	4.2.2 Porcentaje de mejora de competencias claves de cada puesto de trabajo	50%	4.2.2.1 Desarrollar la gestión por competencias	100%	Unidad de Administración y de Recursos Humanos	2013	2015	
					4.3.1.1 Realizar un estudio de clima organizacional y diseñar plan de fortalecimiento.	40%	Unidad de Administración y de Recursos Humanos	2011	2011			
	4.3.1.2 Implementar plan de fortalecimiento del clima organizacional	60%	Unidad de Administración y de Recursos Humanos	2011	2015							

**DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES**

**4.1.1. Grado de efectividad en la implementación de tecnologías de información y comunicación**

Mide la razón de las actividades de TI desarrolladas entre las actividades de TI planificadas en un tiempo determinado.

**4.1.2. Grado de efectividad de innovación institucional impulsada**

Mide la razón de proyectos de mejora implementados entre los proyectos de mejora identificados.

**4.2.1. Índice de capacitación y formación del personal de la SC**

Mide la razón del número de funcionarios y empleados capacitados formados entre el total de funcionarios y empleados de la SC.



**4.2.2. Porcentaje de mejora de competencias claves de cada puesto de trabajo**

Este indicador será insumo para la Unidad de Administración y de Recursos Humanos, el cual mide la razón de competencias claves desarrolladas entre las competencias claves identificadas.

**4.3.1. Índice de mejora del clima organizacional**

Mide la razón de la mejora alcanzada del clima organizacional entre la mejora programada.

## **VI. COSTOS DE LA EJECUCIÓN DEL PEI 2011-2015**

A efectos de cuantificar el impacto financiero de la implementación del PEI durante el quinquenio 2011-2015, se procedió a establecer la inversión necesaria que demandarían los diferentes componentes del plan estratégico. En este sentido, el PEI se desarrolló de conformidad al presupuesto financiero de la SC del año 2010, asumiendo que en los próximos años las probabilidades de aumento o disminución son mínimas, como resultado del estado actual de las finanzas públicas del país. Como consecuencia de lo anterior, a algunas iniciativas estratégicas incorporadas en el presente PEI no se les ha asignado adecuadamente los recursos financieros necesarios, por lo que de ser posible, durante su ejecución podrían solicitarse los refuerzos presupuestarios correspondientes.

Por otra parte, la SC mantendrá su estrategia de buscar y contar con la cooperación de organismos internacionales y países amigos con el objeto de fortalecer sus acciones institucionales; lo que se llevará a cabo por medio de la renovación y ampliación de los acuerdos ya existentes y la suscripción de nuevos instrumentos de asistencia técnica y financiera.

En el anexo 1 se presenta la asignación de recursos financieros para la ejecución del PEI 2011-2015.

## **VII. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL PEI 2011-2015**

El presente Plan Estratégico Institucional deberá ser objeto del seguimiento y evaluación correspondiente con el fin de medir el nivel de cumplimiento del mismo.

En caso de ser necesario, este PEI podrá ser modificado con la autorización del Superintendente, de acuerdo a la "Guía de seguimiento y evaluación del PEI".



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA  
PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCION  
Año 2011**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)			
1. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	\$ 612.550,17	1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC	\$ 190.258,33	1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por SC.	\$ 96.748,77	1.1.1.1 Diseñar y ejecutar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de la SC	Unidad de Comunicaciones	\$ 69.894,14			
				1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia	\$ 93.509,56	1.1.2.1 Fortalecer la estrategia de promoción de la competencia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana	Unidad de Comunicaciones	\$ 27.054,63			
	1.2 Contribuir a la eficiencia económica	\$ 422.291,84	1.2.1 Grado de eficiencia en la emisión de órdenes de cese de prácticas anticompetitivas y recomendaciones	\$ 226.403,31	1.2.1.1 Índice de efectividad de opiniones emitidas	\$ 88.045,72	1.2.1.1.1 Tramitar oportunamente los casos de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 226.403,31		
					1.2.1.2 Índice de efectividad en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	\$ 88.045,73	1.2.1.2.1 Realizar seguimiento a las recomendaciones de Política Pública a partir de estudios sectoriales y coordinar con las instituciones responsables su ejecución.	Intendencia de Estudios	\$ 195.888,53		
			1.2.2 Grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas como resultado de estudios sectoriales	\$ 360.715,49	2.1.1 Índice de efectividad de opiniones emitidas	\$ 88.045,72	2.1.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas	Intendencia de Investigaciones	\$ 44.022,86		
					2.1.2 Índice de efectividad en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	\$ 88.045,73	2.1.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones públicas	Intendencia de Investigaciones	\$ 44.022,86		
			2.1 Mantener un entorno de competencia	\$ 126.422,87	2.1.3 Índice de cobertura de sectores como resultados de estudios realizados.	\$ 126.422,87	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	\$ 126.422,87	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	Intendencia de Estudios	\$ 126.422,87
							2.1.4 Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia.	\$ 27.729,62	2.1.4.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 27.729,62
			2.2 Investigar y tramitar eficientemente prácticas anticompetitivas	\$ 184.896,03	2.2.1 Investigar y tramitar prácticas anticompetitivas	\$ 184.896,03	2.1.5 Número de monitoreos sectoriales ejecutados	\$ 30.471,55	2.1.5.1 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	Intendencia de Estudios	\$ 30.471,55
							2.2.1 Índice de investigación de posibles casos de prácticas anticompetitivas	\$ 79.241,16	2.2.1.1 Fortalecer los mecanismos de identificación oportuna de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 79.241,16
2.2.2 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	\$ 105.654,87	2.2.1.2 Analizar y mejorar el proceso de investigación de prácticas anticompetitivas					Intendencia de Investigaciones	\$ -			
	\$ 105.654,87	2.2.2.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC					Intendencia de Investigaciones	\$ 42.261,95			
2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia	\$ 113.683,07	2.3.1 Índice de efectividad de las relaciones interinstitucionales	\$ 59.188,84	2.2.2.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la CSJ	\$ 63.392,92	2.2.2.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la CSJ	Intendencia de Investigaciones	\$ 63.392,92			
				2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	\$ 11.837,77	2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 11.837,77			
				2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales	\$ 17.756,65	2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 17.756,65			
				2.3.1.3 Elaborar plan de acción para la ejecución y seguimiento de las relaciones interinstitucionales	\$ 29.594,42	2.3.1.3 Elaborar plan de acción para la ejecución y seguimiento de las relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 29.594,42			
	\$ 54.494,23	2.3.2.1 Promover y fortalecer internamente la política de competencia	\$ 54.494,23	2.3.2.1 Promover y fortalecer internamente la política de competencia	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 54.494,23					



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA  
PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCION  
Año 2011**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)					
3. PROCESOS INTERNOS	\$ 363,419.38		\$ 363,419.38	3.1 Índice de mejora de procesos internos	\$ 64,892.25	3.1.1.1 Fortalecer el sistema de control interno institucional 3.1.1.2 Revisar y adecuar la estructura organizativa y la normativa interna aplicable 3.1.1.3 Implementar la mejora continua en los procesos internos de la SC	Auditoría Interna Secretaría General Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 52,646.85 \$ 12,245.40 -					
				3.2 Índice de disposición de información estratégica	\$ 41,276.64	3.2.1 Fortalecer los mecanismos de intercambio y control de la información estratégica institucional 3.2.1.1 Diseñar e implementar la metodología para la evaluación de riesgos institucionales.	Unidad de Informática Secretaría General	\$ 41,276.64					
				3.3 Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional	\$ 212,930.50	3.3.1 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos	Unidad Financiera Institucional	\$ 128,979.17					
	4.1 Impulsar la innovación y la mejora continua			\$ 49,534.37	3.1.4 Grado de eficacia en la asistencia técnica y legal	\$ 44,317.99	3.1.3.3 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia 3.1.4.1 Constatuar el logro de los objetivos de la Superintendencia	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional Secretaría General	\$ 43,337.83 \$ 44,317.99				
					4.1.1 Grado de efectividad en la implementación de tecnologías de información y comunicación	\$ 49,534.37	4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de información y comunicación 4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	Unidad de Informática Unidad de Informática	\$ 19,813.75 \$ 29,720.62				
					4.2 Grado de efectividad de innovación institucional impulsada	\$ -	4.2.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional 4.2.2 Diseñar y evaluar proyectos de mejora continua	Secretaría General					
					4.2 Gestionar eficientemente el capital humano	\$ 262,770.86		\$ 58,576.10	4.2.1 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	\$ 58,576.10	4.2.1.1 Desarrollar e implementar un plan integral de desarrollo humano 4.2.1.2 Diseñar instrumentos administrativos para la evaluación de la formación y capacitación del personal de la SC	Unidad de Administración y Recursos Humanos Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 58,576.10 -
									4.2.2 Porcentaje de mejora de competencias claves de cada puesto de trabajo	\$ -	4.2.2.1 Desarrollar la gestión por competencias	Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ -
									4.3 Lograr óptimo clima organizacional	\$ 154,660.39		\$ 154,660.39	4.3.1 Índice de mejora del clima organizacional
						\$ 1898,035.00							\$ 1898,035.00



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN  
Año 2012**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)					
1. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL	\$ 580,638.07	1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC	\$ 195,258.33	1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por SC.	\$ 99,248.77	1.1.1.1 Diseñar y ejecutar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de la SC	Unidad de Comunicaciones	\$ 72,194.14					
				1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia	\$ 96,009.56	1.1.2.1 Fortalecer la estrategia de promoción de la competencia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana	Unidad de Comunicaciones	\$ 27,054.63					
				1.2 Contribuir a la eficiencia económica	\$ 395,379.74	1.2.1 Grado de eficiencia en la emisión de ordenes de cese de prácticas anticompetitivas y recomendaciones	\$ 199,491.21	1.2.1.1 Tramitar oportunamente los casos de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 199,491.21			
				2.1 Mantener un entorno de competencia	\$ 339,783.88	2.1.1 Índice de efectividad de opiniones emitidas	\$ 77,579.92	2.1.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas	Intendencia de Investigaciones	\$ 36,789.96			
							\$ 77,579.92	2.1.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones públicas	Intendencia de Investigaciones	\$ 36,789.96			
							\$ 126,422.87	2.1.2 Índice de eficiencia en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	\$ 77,579.92	2.1.2.1 Diseñar y elaborar instrumentos que agilicen el análisis y resolución de solicitudes de concentración	Intendencia de Investigaciones	\$ 77,579.92	
							\$ 126,422.87	2.1.3 Índice de cobertura de sectores como resultados de estudios realizados.	\$ 126,422.87	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	Intendencia de Estudios	\$ 126,422.87	
							2.2 Investigar y tramitar eficientemente prácticas anticompetitivas	\$ 232,739.74	2.2.1 Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia.	\$ 27,729.62	2.2.1.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 27,729.62
										\$ 30,471.55	2.2.1.2 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	Intendencia de Estudios	\$ 30,471.55
										\$ 139,643.84	2.2.1.3 Fortalecer los mecanismos de identificación oportuna de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 69,821.92
\$ 93,095.90	2.2.1.4 Analizar y mejorar el proceso de investigación de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 69,821.92										
2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia	\$ 113,683.07	2.3.1 Índice de efectividad de las relaciones interinstitucionales	\$ 59,189.84	2.3.1.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 59,189.84							
			\$ 55,857.54	2.3.1.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la CSJ	Intendencia de Investigaciones	\$ 55,857.54							
			\$ 11,837.77	2.3.1.3 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 11,837.77							
			\$ 17,756.65	2.3.1.4 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 17,756.65							
2.3.2 Número de entidades internacionales con las que se ha promovido y fortalecido la política de competencia	\$ 54,494.23	2.3.2.1 Promover y fortalecer internacionalmente la política de competencia	\$ 54,494.23	2.3.2.1 Promover y fortalecer internacionalmente la política de competencia	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 54,494.23							



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN**  
**Año 2012**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)	
3. PROCESOS INTERNOS	\$ 358,754.09	3.1 Alcanzar niveles superiores de productividad institucional	\$ 358,754.09	3.1.1 Índice de mejora de procesos internos	\$ 80,598.17	3.1.1.1 Fortalecer el sistema de control interno institucional 3.1.1.2 Revisar y adecuar la estructura organizativa y la normativa interna aplicable	Auditoría Interna Secretaría General	\$ 52,646.85	
				3.1.2 Índice de disposición de información estratégica	\$ 35,473.83	3.1.2.1 Fortalecer los mecanismos de intercambio y control de la información estratégica institucional 3.1.2.2 Diseñar e implementar la metodología para la evaluación de riesgos institucionales.	Unidad de Recursos Humanos	\$ 27,951.32	
				3.1.3 Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional	\$ 200,973.47	3.1.3.1 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos 3.1.3.2 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia 3.1.3.3 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia	Unidad de Información Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	\$ 128,979.17	
	4. INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	\$ 262,436.15	4.2 Gestionar eficientemente el capital humano	\$ 82,114.07	3.1.4 Grado de eficacia en la asistencia técnica y legal	\$ 41,708.62	3.1.4.1 Coadyuvar al logro de los objetivos de la Superintendencia	Secretaría General	\$ 41,708.62
					4.1.1 Grado de efectividad en la implementación de tecnologías de información y comunicación	\$ 47,568.60	4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de información y comunicación 4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	Unidad de Informática Unidad de Informática	\$ 22,027.44
					4.1.2 Grado de efectividad de innovación institucional impulsada	\$ 39,582.38	4.1.2.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional 4.1.2.2 Diseñar y evaluar proyectos de mejora continua	Unidad de Informática Secretaría General	\$ 22,770.58
					4.2.1 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	\$ 82,114.07	4.2.1.1 Desarrollar e implementar un plan integral de desarrollo humano	Unidad de Recursos Humanos	\$ 44,845.63
					4.2.2 Porcentaje de mejora de competencias claves de cada puesto de trabajo	\$ -	4.2.2.1 Desarrollar la gestión por competencias	Unidad de Recursos Humanos	\$ -
					4.3.1 Índice de mejora del clima organizacional	\$ 93,171.10	4.3.1.1 Realizar un estudio de clima organizacional y diseñar plan de fortalecimiento	Unidad de Recursos Humanos	\$ 37,268.44
					4.3.2 Implementar plan de fortalecimiento al clima organizacional	\$ 55,902.66	4.3.2.1 Implementar plan de fortalecimiento al clima organizacional	Unidad de Recursos Humanos	\$ 55,902.66
	\$ 1898,035.00		\$ 1898,035.00		\$ 1898,035.00		\$ 1898,035.00		



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN**  
 Año 2013

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)				
1. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL	\$ 585,638.07	1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC	\$ 190,258.33	1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por SC.	\$ 96,748.77	1.1.1.1 Diseñar y ejecutar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de la SC	Unidad de Comunicaciones	\$ 69,894.14				
				1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia	\$ 93,509.56	1.1.2.1 Fortalecer la estrategia de promoción de la competencia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana	Unidad de Comunicaciones	\$ 27,054.63				
				1.2 Contribuir a la eficiencia económica	\$ 395,379.74	1.2.1 Grado de eficiencia en la emisión de ordenes de cese de prácticas anticompetitivas y recomendaciones	\$ 199,481.21	1.2.1.1 Tramitar oportunamente los casos de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 199,481.21		
				2.1 Mantener un entorno de competencia	\$ 344,783.88	2.1.1 Índice de efectividad de opiniones emitidas	\$ 77,579.92	2.1.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas	Intendencia de Investigaciones	\$ 36,789.96		
						2.1.2 Índice de eficiencia en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	\$ 77,579.92	2.1.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones públicas	Intendencia de Investigaciones	\$ 38,789.96		
						2.1.3 Índice de cobertura de sectores como resultados de estudios realizados.	\$ 131,422.87	2.1.2.1 Diseñar y elaborar instrumentos que agilicen el análisis y resolución de solicitudes de concentración	Intendencia de Investigaciones	\$ 77,579.92		
				2.2 Investigar y tramitar eficientemente prácticas anticompetitivas	\$ 681,206.69		\$ 232,739.74	2.2.1 Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia.	\$ 27,729.62	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	Intendencia de Estudios	\$ 131,422.87
								2.2.2 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	\$ 93,095.90	2.1.4.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 27,729.62
								2.2.3 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	\$ 93,095.90	2.1.5.1 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	Intendencia de Estudios	\$ 30,471.55
								2.2.4 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	\$ 93,095.90	2.2.1.1 Fortalecer los mecanismos de identificación oportuna de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 69,821.92
2.2.5 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	\$ 93,095.90	2.2.1.2 Analizar y mejorar el proceso de investigación de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones					\$ 69,821.92				
2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia	\$ 113,683.07			2.3.1 Índice de efectividad de las relaciones interinstitucionales	\$ 59,188.84	2.2.2.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC	Intendencia de Investigaciones	\$ 37,238.36				
				2.3.2 Número de entidades internacionales con las que se ha promovido y fortalecido la política de competencia	\$ 54,484.23	2.2.2.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la CSJ	Intendencia de Investigaciones	\$ 55,857.54				
					\$ 54,484.23	2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 11,837.77				
				2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales.	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 17,756.65						
				2.3.1.3 Elaborar plan de acción para la ejecución y seguimiento de las relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 29,594.42						
				2.3.2.1 Promover y fortalecer internamente la política de competencia	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 54,484.23						



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN  
Año 2013**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)	
3. PROCESOS INTERNOS	\$ 355,416.63		\$ 355,416.63	3.1 Índice de disposición de información estratégica	\$ 77,260.71	3.1.1 Fortalecer el Sistema de control interno institucional 3.1.2 Revisar y adecuar la estructura organizativa y la normativa interna aplicable 3.1.3 Implementar la mejora continua en los procesos internos de la SC	Auditoría Interna Secretaría General Unidad de Recursos Humanos	\$ 52,646.85	
				3.2 Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional	\$ 200,973.47	3.1.2.1 Fortalecer los mecanismos de intercambio y control de la información estratégica institucional 3.1.3.1 Diseñar e implementar la metodología para la evaluación de riesgos institucionales.	Unidad de Información	\$ 35,473.83	
				3.3 Grado de efectividad de la asistencia técnica y legal	\$ 41,708.62	3.1.3.2 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos 3.1.3.3 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia	Unidad Financiera Institucional Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	\$ 28,656.47	
	4.1 Impulsar la innovación y la mejora continua	\$ 77,150.98		\$ 77,150.98	3.4 Grado de eficacia en la implementación de tecnologías de información y comunicación	\$ 41,708.62	3.1.4.1 Coadyuvar al logro de los objetivos de la Superintendencia	Secretaría General	\$ 41,708.62
					4.1.1 Grado de efectividad de innovación y comunicación	\$ 47,568.60	4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de información y comunicación	Unidad de Informática	\$ 22,027.44
					4.1.2 Grado de efectividad de innovación institucional impulsada	\$ 29,582.38	4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	Unidad de Informática	\$ 25,541.16
					4.2 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	\$ 41,878.98	4.1.2.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional 4.1.2.2 Diseñar y evaluar proyectos de mejora continua	Unidad de Informática Secretaría General	\$ 12,770.58
					4.2.1 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	\$ 41,878.98	4.2.1.1 Desarrollar e implementar un plan integral de desarrollo humano	Unidad de Recursos Humanos	\$ 41,878.98
					4.2.2 Porcentaje de mejora de competencias claves de cada puesto de trabajo	\$ 64,697.46	4.2.1.2 Diseñar instrumentos administrativos para la evaluación de la formación y capacitación del personal de la SC	Unidad de Recursos Humanos	\$ -
	4.2 Gestionar eficientemente el capital humano	\$ 285,773.61		\$ 106,576.44	4.3 Índice de mejora del clima organizacional	\$ 82,046.19	4.2.2.1 Desarrollar la gestión por competencias	Unidad de Recursos Humanos	\$ 64,697.46
					4.3.1 Índice de mejora del clima organizacional	\$ 82,046.19	4.3.1.1 Realizar un estudio de clima organizacional y diseñar plan de fortalecimiento	Unidad de Recursos Humanos	\$ 32,818.48
					4.3.2 Índice de mejora del clima organizacional	\$ 49,227.71	4.3.1.2 Implementar plan de fortalecimiento al clima organizacional	Unidad de Recursos Humanos	\$ 49,227.71
	\$ 1,898,035.00		\$ 1,898,035.00		\$ 1,898,035.00		\$ 1,898,035.00		



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN**  
**Año 2014**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)
1. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL		1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC	\$ 200,259.33	1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por SC.	\$ 101,748.77	1.1.1.1 Diseñar y ejecutar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de la SC	Unidad de Comunicaciones	\$ 74,694.14
				1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia	\$ 98,509.56	1.1.2.1 Fortalecer la estrategia de promoción de la competencia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana	Unidad de Comunicaciones	\$ 27,054.63
	1.2 Contribuir a la eficiencia económica	\$ 422,291.84	1.2.1 Grado de eficiencia en la emisión de órdenes de cese de prácticas anticompetitivas y recomendaciones	\$ 228,403.31	1.2.1.1 Tramitar oportunamente los casos de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 228,403.31	
			1.2.2 Grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas como resultado de estudios sectoriales	\$ 195,888.53	1.2.2.1 Realizar seguimiento a las recomendaciones de Política Pública a partir de estudios sectoriales y coordinar con las instituciones responsables su ejecución.	Intendencia de Estudios	\$ 195,888.53	
	2.1 Mantener un entorno de competencia	\$ 365,715.49	2.1.1 Índice de efectividad de opiniones emitidas	\$ 88,045.72	2.1.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas	Intendencia de Investigaciones	\$ 44,022.86	
			2.1.2 Índice de eficiencia en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	\$ 88,045.73	2.1.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones públicas	Intendencia de Investigaciones	\$ 44,022.86	
			2.1.3 Índice de cobertura de sectores como resultados de estudios realizados.	\$ 131,422.87	2.1.2.1 Diseñar y elaborar instrumentos que agilicen el análisis y resolución de solicitudes de concentración	Intendencia de Investigaciones	\$ 88,045.73	
			2.1.4 Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia.	\$ 27,729.62	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	Intendencia de Estudios	\$ 131,422.87	
			2.1.5 Número de monitoreos sectoriales ejecutados	\$ 30,471.55	2.1.4.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 27,729.62	
	2.2 Investigar eficientemente prácticas anticompetitivas	\$ 184,896.03	2.2.1 Índice de investigación de posibles casos de prácticas anticompetitivas	\$ 79,241.16	2.2.1.1 Fortalecer los mecanismos de identificación oportuna de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Estudios	\$ 30,471.55	
2.2.2 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.			\$ 105,654.87	2.2.1.2 Analizar y mejorar el proceso de investigación de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 79,241.16		
				2.2.2.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC	Intendencia de Investigaciones	\$ -		
2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia	\$ 113,683.07	2.3.1 Índice de efectividad de las relaciones interinstitucionales	\$ 59,188.84	2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 11,837.77		
				2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 17,756.65		
				2.3.1.3 Elaborar plan de acción para la ejecución y seguimiento de las relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 29,594.42		
		2.3.2 Número de entidades internacionales con las que se ha promovido y fortalecido la política de competencia	\$ 54,494.23	2.3.2.1 Promover y fortalecer internamente la política de competencia	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 54,494.23		



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN**  
 Año 2014

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)									
3. PROCESOS INTERNOS	\$ 355,416.63	3.1 Alcanzar niveles superiores de productividad institucional	\$ 355,416.63	3.1.1 Índice de mejora de procesos internos	\$ 77,260.71	3.1.1.1 Fortalecer el sistema de control interno institucional 3.1.1.2 Revisar y adecuar la estructura organizativa y la normativa interna aplicable 3.1.1.3 Implementar la mejora continua en los procesos internos de la SC	Auditoría Interna Secretaría General Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 52,646.85									
				3.1.2 Índice de disposición de información estratégica	\$ 35,473.83	3.1.2.1 Fortalecer los mecanismos de intercambio y control de la información estratégica institucional 3.1.3.1 Diseñar e implementar la metodología para la evaluación de riesgos institucionales.	Unidad de Informática Secretaría General	\$ 35,473.83									
				3.1.3 Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional	\$ 200,973.47	3.1.3.2 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos	Unidad Financiera Institucional	\$ 128,979.17									
	4. INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	\$ 255,773.61	4.1 Impulsar la innovación y la mejora continua	\$ 77,150.98	3.1.4 Grado de eficacia en la asistencia técnica y legal	\$ 41,708.62	3.1.4.1 Coadyuvar al logro de los objetivos de la Superintendencia	Secretaría General	\$ 41,708.62								
					4.1.1 Grado de efectividad en la implementación de tecnologías de información y comunicación	\$ 47,598.60	4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de información y comunicación 4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	Unidad de Informática Unidad de Informática	\$ 22,027.44								
					4.1.2 Grado de efectividad de innovación institucional impulsada	\$ 29,582.38	4.1.2.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional 4.1.2.2 Diseñar y evaluar proyectos de mejora continua	Unidad de Informática Secretaría General	\$ 29,541.15								
					4.2.1 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	\$ 41,878.98	4.2.1.1 Desarrollar e implementar un plan integral de desarrollo humano	Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 41,878.98								
					4.2 Gestionar eficientemente el capital humano	\$ 96,576.44	4.2.1.2 Diseñar instrumentos administrativos para la evaluación de la formación y capacitación del personal de la SC										
													4.2.2.1 Desarrollar la gestión por competencias	Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 54,697.46		
					4.3 Lograr óptimo clima organizacional	\$ 82,046.19	4.3.1 Índice de mejora del clima organizacional	\$ 82,046.19			4.3.1.1 Realizar un estudio de clima organizacional y diseñar plan de fortalecimiento 4.3.1.2 Implementar plan de fortalecimiento al clima organizacional	Unidad de Administración y Recursos Humanos Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 32,818.48				
						\$ 1898,035.00		\$ 1898,035.00		\$ 1898,035.00		\$ 1898,035.00					



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA  
PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCION  
Año 2015**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)	
1. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	\$ 622,550.17	1.1 Lograr reconocimiento por parte de la sociedad del rol de la SC	\$ 200,258.33	1.1.1 Nivel de percepción del trabajo realizado por SC.	\$ 101,748.77	1.1.1.1 Diseñar y ejecutar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de la SC	Unidad de Comunicaciones	\$ 74,694.14	
				1.1.2 Grado de cobertura en la promoción de la competencia	\$ 98,509.58	1.1.1.2 Evaluar periódicamente la realidad económica nacional y el impacto de las estrategias de comunicación institucional	Unidad de Comunicaciones	\$ 27,054.63	
	1.2 Contribuir a la eficiencia económica	\$ 422,291.84	1.2.1 Índice de efectividad de las recomendaciones efectuadas como resultado de estudios sectoriales	\$ 195,888.53	1.2.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas públicas	\$ 88,045.72	1.2.1.1.1 Fortalecer la estrategia de promoción de la competencia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 36,185.17
					1.2.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones	\$ 88,045.73	1.2.1.1.2 Gestionar eficazmente la comunicación de resultados	Unidad de Comunicaciones	\$ 62,324.39
			2.1.1 Índice de efectividad de las recomendaciones efectuadas como resultado de estudios sectoriales	\$ 365,715.49	2.1.1.1 Realizar seguimiento a las recomendaciones de Política Pública a partir de estudios sectoriales y coordinar con las instituciones responsables su ejecución.	\$ 195,888.53	1.2.1.1 Tramitar oportunamente los casos de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 226,403.31
					2.1.1.2 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	\$ 30,471.55	1.2.2.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	Intendencia de Estudios	\$ 195,888.53
			2.1.2 Índice de eficiencia en la elaboración de resoluciones de concentraciones económicas	\$ 365,715.49	2.1.2.1 Diseñar y elaborar instrumentos que agilicen el análisis y resolución de solicitudes de concentración	\$ 88,045.73	2.1.1.1 Emitir opiniones sobre proyectos de leyes, reglamento u ordenanzas públicas	Intendencia de Investigaciones	\$ 44,022.86
					2.1.2.2 Realizar monitoreo sectoriales sobre condiciones de competencia	\$ 131,422.87	2.1.1.2 Emitir opiniones sobre procedimientos de adquisiciones y contrataciones	Intendencia de Investigaciones	\$ 44,022.86
			2.1.3 Índice de cobertura de sectores como resultados de estudios realizados.	\$ 365,715.49	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	\$ 131,422.87	2.1.2.1 Diseñar y elaborar instrumentos que agilicen el análisis y resolución de solicitudes de concentración	Intendencia de Investigaciones	\$ 88,045.73
					2.1.3.2 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	\$ 27,729.62	2.1.3.1 Realizar estudios sectoriales sobre condiciones de competencia	Intendencia de Estudios	\$ 131,422.87
2.2 Investigar y tramitar eficientemente prácticas anticompetitivas	\$ 664,294.59	2.2.1 Índice de efectividad en la difusión y capacitación en materia de competencia.	\$ 27,729.62	2.2.1.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	\$ 27,729.62	2.1.4.1 Fortalecer el programa de difusión y capacitación en materia de competencia.	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 27,729.62	
				2.2.1.2 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	\$ 30,471.55	2.1.5.1 Realizar monitoreo sectoriales sobre variables que inciden sobre la competencia.	Intendencia de Estudios	\$ 30,471.55	
2.2 Investigar y tramitar eficientemente prácticas anticompetitivas	\$ 664,294.59	2.2.2 Efectividad en el seguimiento de resoluciones emitidas por el CD de la SC.	\$ 105,654.87	2.2.2.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC	\$ 105,654.87	2.2.1.1 Fortalecer los mecanismos de identificación oportuna de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ 79,241.16	
				2.2.2.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la CSJ	\$ 83,392.92	2.2.1.2 Analizar y mejorar el proceso de investigación de prácticas anticompetitivas	Intendencia de Investigaciones	\$ -	
2.3 Fortalecer las relaciones interinstitucionales en materia de competencia	\$ 113,683.07	2.3.1 Índice de efectividad de las relaciones interinstitucionales	\$ 58,188.84	2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	\$ 11,837.77	2.2.2.1 Gestionar el cumplimiento de resoluciones emitidas por el Consejo Directivo de la SC	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 42,281.95	
				2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales	\$ 17,756.65	2.2.2.2 Gestionar la defensa de la legalidad de los casos ante la CSJ	Intendencia de Investigaciones	\$ 83,392.92	
				2.3.1.3 Elaborar plan de acción para la ejecución y seguimiento de las relaciones interinstitucionales	\$ 29,594.42	2.3.1.1 Revisar y adecuar los instrumentos interinstitucionales existentes	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 11,837.77	
				2.3.2.1 Promover y fortalecer internacionalmente la política de competencia	\$ 54,494.23	2.3.1.2 Identificar y concretar nuevas relaciones interinstitucionales	Intendencia de Abogacía de la Competencia	\$ 17,756.65	



**SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU COSTO DE EJECUCIÓN**  
**Año 2015**

PERSPECTIVA	COSTOS (US\$)	OBJETIVO	COSTOS (US\$)	INDICADOR	COSTOS (US\$)	INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTOS (US\$)				
3. PROCESOS INTERNOS	\$ 355,416.63	3.1 Alcanzar niveles superiores de productividad institucional	\$ 355,416.63	3.1 Índice de mejora de procesos internos	\$ 77,260.71	3.1.1.1 Fortalecer el sistema de control interno institucional	Auditoría Interna	\$ 52,848.85				
				3.1.2 Índice de disposición de información estratégica	\$ 35,473.83	3.1.1.2 Revisar y adecuar la estructura organizativa y la normativa interna aplicable	Secretaría General	\$ -				
				3.1.3 Grado de efectividad de la gestión del riesgo institucional	\$ 200,973.47	3.1.1.3 Implementar la mejora continua en los procesos internos de la SC	Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 24,613.86				
				4.1 Impulsar la innovación y la mejora continua	\$ 77,150.98			3.1.2.1 Fortalecer los mecanismos de intercambio y control de la información estratégica institucional	\$ 35,473.83	3.1.2.1 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos	Unidad de Informática	\$ 35,473.83
								3.1.3.1 Diseñar e implementar la metodología para la evaluación de riesgos institucionales		3.1.3.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional	Secretaría General	\$ 28,656.47
								3.1.3.2 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos	\$ 200,973.47	3.1.3.2 Fortalecer el seguimiento a la gestión operativa-financiera, con énfasis en la optimización de los recursos	Unidad Financiera Institucional	\$ 128,979.17
								3.1.3.3 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia		3.1.3.3 Fortalecer la gestión de adquisiciones y contrataciones institucionales con énfasis en la transparencia	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	\$ 43,337.83
								3.1.4.1 Coadyuvar al logro de los objetivos de la Superintendencia	\$ 41,708.62	3.1.4.1 Coadyuvar al logro de los objetivos de la Superintendencia	Secretaría General	\$ 41,708.62
								4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de información y comunicación	\$ 47,568.60	4.1.1.1 Gestionar eficientemente las tecnologías de información y comunicación	Unidad de Informática	\$ 22,027.44
				4.2 Gestionar eficientemente el capital humano	\$ 96,576.44			4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	\$ 47,568.60	4.1.1.2 Fortalecer la sistematización de procesos institucionales	Unidad de Informática	\$ 25,541.16
								4.1.2.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional	\$ 29,582.38	4.1.2.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información institucional	Unidad de Informática	\$ 12,770.58
								4.1.2.2 Diseñar y evaluar proyectos de mejora continua		4.1.2.2 Diseñar y evaluar proyectos de mejora continua	Secretaría General	\$ 16,811.80
4.2.1 Índice de capacitación y formación del personal de la SC	\$ 41,878.98	4.2.1.1 Desarrollar e implementar un plan integral de desarrollo humano	Unidad de Administración y Recursos Humanos					\$ 41,878.98				
4.2.2 Porcentaje de mejora de competencias claves de cada puesto de trabajo	\$ 54,697.46	4.2.1.2 Diseñar instrumentos administrativos para la evaluación de la formación y capacitación del personal de la SC	Unidad de Administración y Recursos Humanos					\$ -				
4.3 Lograr óptimo clima organizacional	\$ 82,046.19	4.3.1 Realizar un estudio de clima organizacional y diseñar plan de fortalecimiento	Unidad de Administración y Recursos Humanos					\$ 54,697.46				
4. INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	\$ 255,773.61	4.3 Lograr óptimo clima organizacional	\$ 82,046.19	4.3.1 Índice de mejora del clima organizacional	\$ 82,046.19	4.3.1.2 Implementar plan de fortalecimiento al clima organizacional	Unidad de Administración y Recursos Humanos	\$ 49,227.71				
						\$ 1898,035.00	\$ 1898,035.00	\$ 1898,035.00				

