



## COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

**AUT** | **2022**  
**2023**

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**  
(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión, versión 2020)  
Junio 2022

**Preparado por el Comité de Autoevaluación**  
**Coordinador:** Sagrario Margarita Matos Escolastico

**Evaluadores:**  
Alessika Nolasco  
Bartolo Antonio Pérez Pérez  
Claritza Barreiro  
Daysi Lantigua  
Gianna Franjul  
Rhina Peguero

Santo Domingo, República Dominicana  
Junio 2022.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	3
<b>1 ASPECTOS GENERALES</b> .....	3
<b>1.1 MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	3
1.1.1. Misión .....	3
1.1.2. Visión.....	3
1.1.3. Valores Institucionales .....	3
1.1.4. Base Legal.....	4
1.1.5. Estructura Organizativa .....	4
1.1.6. Servicios.....	7
<b>1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> .....	8
<b>2 RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.</b> .....	11
<b>2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS</b> .....	11
<b>2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.</b> .....	12
<b>2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES</b> .....	12
Criterio 2. Planificación y Estrategia.....	12
Criterio 3. Personas.....	12
Criterio 4. Alianzas y Recursos.....	12
Criterio 5. Procesos .....	13
<b>ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS</b> .....	14
Criterio 6. Resultados En Los Ciudadanos/Clientes. ....	14
Criterio 7. Resultados En Las Personas .....	15
Criterio 8. Resultados De La Responsabilidad Social.....	15
Criterio 9. Resultados Clave Del Rendimiento.....	16
<b>3 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.</b> .....	17
<b>4 RESUMEN DE PUNTUACIONES:</b> .....	18

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PRO-COMPETENCIA), siguiendo el mandato establecido en el decreto núm. 211-10 y las herramientas puestas a disposición por el Ministerio de Administración Pública (MAP), ha realizado el proceso de autoevaluación, correspondiente al año 2022 del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación), de acuerdo a la plantilla versión 2020.

Como resultado del proceso de revisión y evaluación de los aspectos contemplados en el modelo CAF, el Comité de Autoevaluación, identificó oportunidades de mejora, para las cuales realizará un plan de trabajo a ejecutarse en 2023, que permitirán abordar puntualmente los hallazgos identificados como prioritarios que se encuentran expuestos en este documento.

### **1 ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 MARCO INSTITUCIONAL.**

##### **1.1.1. Misión**

Contribuir al funcionamiento eficiente de los mercados con la finalidad de brindar bienestar a los consumidores y usuarios de bienes y servicios, mediante la defensa de la competencia entre los agentes económicos de la República Dominicana.

##### **1.1.2. Visión**

Ser reconocida como una entidad que vela por el correcto funcionamiento de los mercados, aplicando las políticas nacionales y las mejores prácticas internacionales en materia de competencia, para alcanzar una eficiencia económica que esté al servicio del bienestar del consumidor.

##### **1.1.3. Valores Institucionales**

- **Excelencia**  
Se espera siempre tomar decisiones con el máximo de fundamentaciones que eviten distintas interpretaciones por parte de los actores involucrados.
- **Independencia**  
Las decisiones y resoluciones institucionales deben tomarse de manera imparcial y debidamente fundamentadas, independientemente de las presiones de entes externos.
- **Integridad y Probidad**  
Los funcionarios deberán desarrollar la fortaleza moral para obrar correctamente en cada situación, utilizando la prudencia, imparcialidad, la austeridad y la mirada holística como valores centrales de su actuación.
- **Servicio**

El personal de la institución realizará sus labores con una mística de servicio a los usuarios, reflejada en una buena atención e interés por solucionar los asuntos planteados.

#### **1.1.4. Base Legal**

PRO-COMPETENCIA opera bajo el amparo de una serie de leyes, decretos y disposiciones emitidas por los órganos regentes del Estado dominicano y por el Consejo Directivo de la Comisión como máxima autoridad de la misma. La norma más trascendental, la Constitución de la República Dominicana, en su sección II, artículo 50, que garantiza la libertad de empresa, comercio e industria y la Ley General de Defensa de la Competencia, núm. 42-08, promulgada el 16 de enero de 2008, y en vigor a partir del 6 de enero de 2017 con la designación de la primera Directora Ejecutiva, como pilares de la defensa y promoción de la competencia efectiva, buscando incrementar la eficiencia económica en los mercados de bienes y servicios, a fin de generar beneficio y valor en favor de los consumidores y usuarios, acompañado de su Reglamento de Aplicación, aprobado en 2020.

Esta ley tipifica las prácticas anticompetitivas, establece los procedimientos administrativos para el ejercicio de las facultades otorgadas, los parámetros para la imposición de sanciones por infracciones a la normativa y promueve la relación de colaboración con los demás entes del Estado para asegurar una libre competencia. Igualmente, crea a la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PRO-COMPETENCIA), como un organismo autónomo y descentralizado del Estado con plena independencia administrativa, técnica y financiera, compuesta por un Consejo Directivo como órgano decisor y una Dirección Ejecutiva como órgano instructor. Ambos órganos ejecutan las acciones para lograr el objetivo de la Ley a través de sus facultades investigativas, de informe, reglamentarias, dirimentes, resolutivas y sancionadoras.

En octubre 2021, luego de su nombramiento como miembro del Consejo Directivo por parte de la Cámara de Diputados, fue elegida la actual Presidenta del Consejo.

#### **1.1.5. Estructura Organizativa**

Conformada por un **Consejo Directivo** que funge como órgano supremo de decisión y de gobierno, compuesto por cinco miembros y debajo se conforma la **Dirección Ejecutiva**, a cargo de un director, nombrado por el Poder Ejecutivo de una terna presentada por el Consejo Directivo, quien tiene la función principal de instruir y sustanciar los expedientes, administrar y coordinar las actuaciones operativas, y ser fedatario de los actos oficiales de la Comisión.

### **1.1.5.1 Estructura.**

#### **Unidades de Máxima Dirección**

- Consejo Directivo
- Presidente del Consejo
- Dirección Ejecutiva

#### **Unidades Consultivas o Asesoras**

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

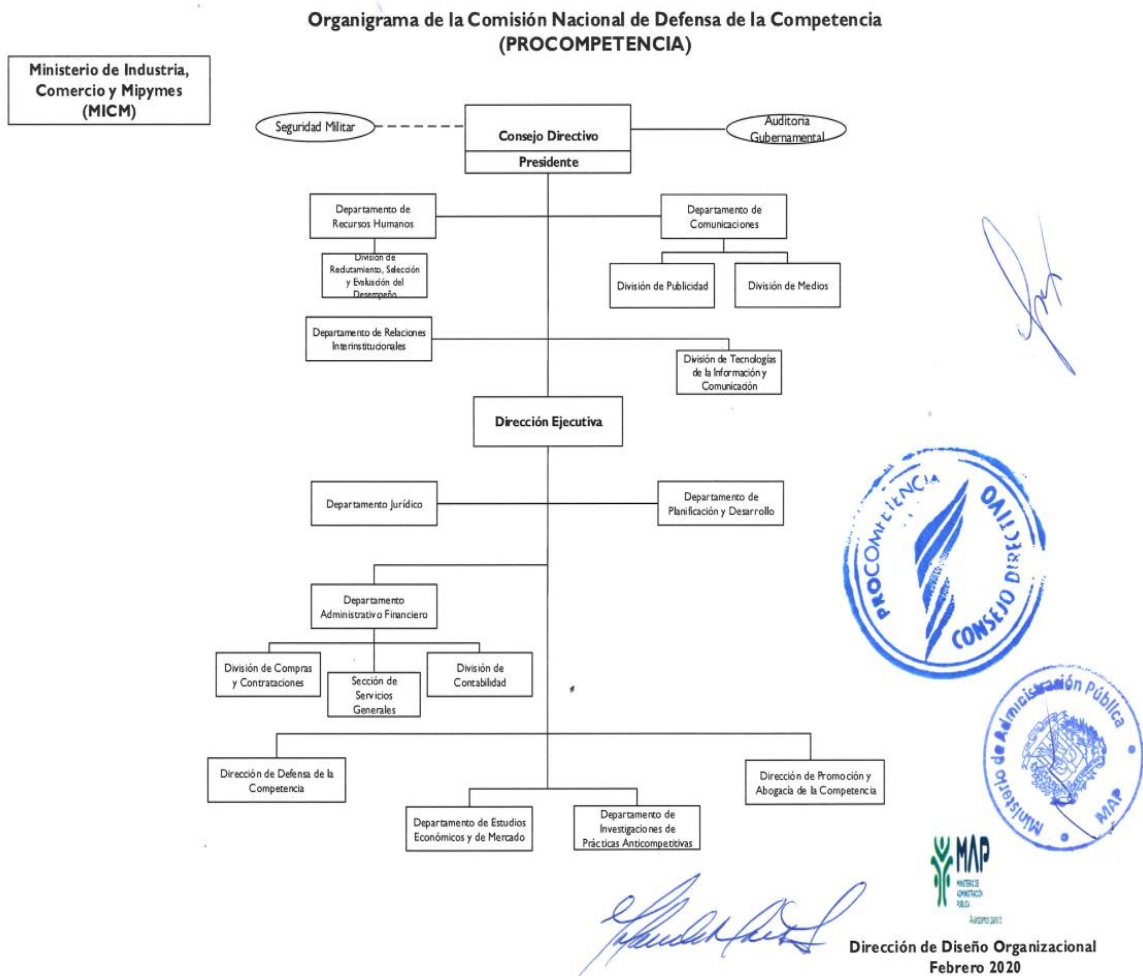
#### **Unidades Auxiliares o de Apoyo**

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

#### **Unidades Sustantivas u Operativas**

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

## 1.1.5.2. Organigrama



### 1.1.6. Servicios

De acuerdo a lo establecido en la Ley General de Defensa de la Competencia, núm. 42-08, y otras normativas vigentes, esta Comisión cuenta con diferentes facultades, sin embargo, con respecto a la relación de la institución con su público meta, la prestación se resume en el siguiente proceso:

<b>RELACIÓN DE SERVICIOS</b>				
<b>SERVICIO</b>	<b>DESTINATARIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>NORMATIVA REGULADORA</b>
Recepción y atención de denuncias.	Agentes económicos	Es la recepción y procesamiento de denuncias recibidas por partes interesadas, relativas a acuerdos, decisiones y prácticas contrarias a la libre competencia.	Enviar por escrito a la Dirección Ejecutiva una carta que incluya: a. Posibles responsables; b. Descripción de la práctica o violación de la Ley; c. Daño o perjuicio que se le ha causado o le pueda causar en un futuro; d. Elementos del tipo de práctica anticompetitiva; e. Razones que demuestren que el denunciante ha sufrido o puede sufrir un daño o perjuicio económico sustancial	Artículos 33, literal b) y 37, Ley núm. 42-08.

## 1.2 Síntesis del Plan Estratégico Institucional.

En apego a la pirámide de planificación estatal, se presentan el plan a cuatro años de la Comisión para el período 2021-2024

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024								
EJE ESTRATÉGICO 1: Crear y promover eficazmente una cultura de competencia en los agentes económicos, el Estado y la ciudadanía en fiel cumplimiento a la normativa de competencia, en beneficio de la economía nacional.								
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Posicionar la cultura de libre y leal competencia en los grupos de interés nacionales a través de la aplicación efectiva de las normativas de competencia.							
ETAPAS Y SEGMENTOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADOR	BASE 2019	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
Fundamento: Año 1-2 Meta: Estado y MIPYMES	1.1 Fortalecer las herramientas de aplicación de la normativa de competencia para la detección de prácticas anticompetitivas e instrucción de procedimientos.	1.1.1 Formular las herramientas para la aplicación del marco regulatorio complementario a la Ley núm. 42-08.	Cantidad de investigaciones desestimadas / cantidad de investigaciones abiertas	50%	0%	20%	20%	10%
		1.1.2 Optimizar los esquemas y procedimientos para la ejecución de investigaciones preliminares, de oficio e instrucción de casos.						
Consolidación Año 2-4 Meta: MIPYMES y Agentes económico	1.2 Insertar el concepto de competencia en los grupos claves a través de participaciones activas en la agenda nacional	1.2.1 Impulsar los temas de competencia en el Estado, MIPYMES y el sistema educativo nacional.	Cantidad de participaciones en eventos de agenda nacional.	0%	5%	5%	10%	10%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Posicionar la imagen institucional en los grupos de interés nacionales a través de la gestión efectiva de los principios de promoción y abogacía de la competencia.							
ETAPAS Y SEGMENTOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADOR	BASE 2019	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024



Híbrida: Año 2-3 Meta: Comunidad universitaria	2.1 Formular, desarrollar y socializar informes de análisis e inteligencia económica para mejorar las interacciones de competencia en los mercados.	2.1.1 Generar y socializar informes de abogacía de la competencia y de análisis de impacto regulatorio.	Cantidad de informes expuestos públicamente / cantidad de informes realizados	0%	20%	50%	100%	0%
		2.1.2 Generar y socializar estudios de condiciones de competencia en mercados priorizados.						
Consolidación: Año 3-4 Meta: Comunidad escolar	2.2 Aplicar esfuerzos interinstitucionales para el fomento de la asistencia técnica en los temas de competencia desde el Estado hacia los agentes económicos.	2.2.1 Formular y desarrollar estrategias de promoción de la competencia y de gestión comunicacional.	Cantidad de acciones públicas de competencia realizadas interinstitucionalmente	0	1	2	4	5
		2.2.2 Gestionar las relaciones interinstitucionales para el fomento de la cadena de relaciones de mutuo beneficio y fomento de la articulación del sector comercio.						
<b>EJE ESTRATÉGICO 2: Fortalecer y promover eficazmente una cultura organizacional en los servidores de PRO-COMPETENCIA fomentando la pertenencia mediante el desarrollo individual, grupal y de liderazgo.</b>								
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	Fomentar la identidad institucional y pertenencia del servidor a través del fortalecimiento de la cultura organizacional.							
ETAPAS Y SEGMENTOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADOR	BASE 2019	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
Fundamento: Año 1-2 Meta: Estructura organizacional	2.1 Completar las necesidades estructurales de recursos humanos para el fomento de la identidad institucional y pertenencia del servidor	2.1.1 Formular programas de apoyo para el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento, selección y retención de los recursos humanos de PRO-COMPETENCIA.	1. Cantidad de plazas sustantivas cubiertas / Cantidad de plazas sustantivas vacantes	1.0%	20%	55%	25%	0%

		2.1.2 Diseñar e implementar un programa de fomento del salario emocional, enfocado en el reconocimiento por desempeño e integración.	2. Cantidad de plazas operativas cubiertas / Cantidad de plazas operativas vacantes	2.0%	30%	35%	35%	0%
Híbrida: Año 1-3 Meta: Comunicación	2.2 Mejorar las condiciones del ambiente físico para el fortalecimiento del desempeño laboral y las actividades institucionales.	2.2.1 Rediseñar y adecuar los espacios físicos de la sede a las necesidades de personal, de seguridad y salud en el trabajo. 2.2.1 Fortalecer la estructura de comunicación y tecnología de acuerdo a las nuevas exigencias digitales para el manejo universal de información.	Cantidad de áreas adecuadas / Cantidad de áreas por adecuar	30%	20%	30%	20%	0%
Consolidación Año 2-4 Meta: Motivación	2.3 Fortalecer las capacidades técnicas y transversales en las gestiones de liderazgo y grupos ocupacionales meta a través de programas de desarrollo	2.3.1 Fortalecer la comunicación a todos los niveles institucionales para el empoderamiento colectivo e individual.	Cantidad de capacitaciones tomadas / Cantidad de capacitaciones requeridas	20%	10%	20%	20%	30%

## **2 RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.**

### **2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.**

- PRO-COMPETENCIA cuenta con el Plan Estratégico 2021-2024, elaborado en 2021. Durante este proceso se contó con el involucramiento de los grupos de interés internos y externos, obteniendo como resultado la ratificación del marco estratégico institucional del 2012, extraídos del mandato de la Ley 42-08 y el marco normativo aplicable a la institución.
- Se evidencia la participación de los diferentes niveles jerárquicos institucionales y el involucramiento de las distintas áreas en la elaboración de la Planificación Estratégica y Operativa, mediante la definición de roles, asignación de objetivos, y estableciendo las necesidades y expectativas de los grupos de interés, lo que refuerza la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados. A su vez se llevan a cabo evaluaciones de clima laboral para valorar aquellos factores institucionales, que pudieran requerir atención y desarrollar los planes de mejoras como resultado de dicha evaluación.
- Se evidencia la definición de la estructura mediante la aprobación de la Resolución Núm. 010-2020, que aprueba modificaciones de su estructura organizativa, complementándola con el Manual de Cargos y Manual de Funciones, donde se detallan los niveles funciones, responsabilidades y competencias. En adición, se evidencia el levantamiento y evaluación d acuerdos de desempeño, basados en la planificación institucional, para todos los grupos ocupacionales.
- Se evidencia el apoyo a los colaboradores en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos a través de la estructura organizativa, la distribución de las funciones descritas en los perfiles de puestos, el apoyo de las competencias necesarias a través del plan de capacitación anual y la distribución de trabajos basados en el POA y las mediciones de desempeño en las que se realiza retroalimentación.
- Se evidencia la comunicación de los objetivos, planes y tareas dentro de la organización mediante el involucramiento de las áreas en la definición del Plan Operativo Anual y talleres de presentación a todo el personal. En adición son publicados en el portal de transparencia el PEI y el POA, así como sus informes de avance.
- Se evidencian reuniones periódicas con la alta gerencia, con el propósito de evaluar los avances y dificultades para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.
- Se evidencia que la institución identifica tomando en consideración su naturaleza a socios claves del sector privado que ejerzan el comercio y sean

sectores económicos con actividad frecuente. Así mismo se evidencian los socios claves del sector público que para el desarrollo de sus servicios lleven el uso del portal para las compras y contrataciones, como medio de trámite y gestión administrativa. Así mismo, se hace la identificación de aquellas instituciones públicas y privadas y organismos internacionales que dentro de sus competencias y atribuciones se hace necesario la firma de acuerdos de colaboración mutua como socios claves para el buen desarrollo de relaciones sostenibles dentro de su marco de acción.

## **2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.**

### **2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.**

#### **Criterio 2. Planificación y Estrategia**

- **Subcriterio 2.2. Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.**
  - No se evidencia la integración de aspectos de diversidad en las estrategias y planes de la organización.

#### **Criterio 3. Personas**

- **Subcriterio 3.1. Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización.**
  - No se evidencia una política formal de responsabilidad social
- **Subcriterio 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas.**
  - No se evidencia la evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio
- **Subcriterio 3.3. Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar.**
  - No existe un buzón de sugerencias interno.

#### **Criterio 4. Alianzas y Recursos**

- **Subcriterio 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.**
  - No se evidencia en los acuerdos gestionados y realizados, aspectos de responsabilidad social o medioambiental de los productos/servicios contratados.
  - No se evidencia la inclusión de los controles de evaluaciones o revisiones ni la monitorización periódica de la implementación y resultados de las alianzas.
- **Subcriterio 4.5. Gestionar la tecnología.**
  - No se evidencia que en la implementación, monitorización y evaluación de las tecnologías se mida la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas, ni su impacto.

## **Criterio 5. Procesos**

- **Subcriterio 5.1. Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes.**
  - No se evidencia que la plataforma OVI sea la herramienta adecuada para garantizar el desarrollo óptimo de los procesos institucionales.
  - No se evidencia una metodología de análisis y evaluación de procesos, los riesgos asociados a los mismos, como tampoco análisis de entorno que pueda influir en el alcance de los objetivos.
  - No se evidencia un proceso de simplificación de los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario.
  - No se evidencia el impulso a la innovación y la optimización de procesos al prestar atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, involucrando a grupos de interés relevantes.

## ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

### Criterio 6. Resultados En Los Ciudadanos/Clientes.

- **Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción.**
  - No se evidencia medición sobre percepción o retroalimentación de información sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización.
  - No hay evidencia de medición del nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios
  - No hay evidencia de medición del nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios
  - No se mide la percepción respecto a la accesibilidad a los servicios físicos y digitales.
  - No se evidencia la medición de la percepción de los usuarios respecto a la diferenciación en los servicios atendiendo a las necesidades específicas del ciudadano
  - No se evidencia la medición de la percepción sobre la capacidad de la organización para la innovación.
  - No se evidencia la percepción de la agilidad de la organización.
  - No se evidencia la percepción de la medición de la digitalización de la organización
- **Subcriterio 6.2. Mediciones de Rendimiento.**
  - No se evidencia mediciones de rendimiento en relación al tiempo de espera de los servicios.
  - No se evidencian resultados de las medidas de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los compromisos/estándares de calidad.
  - No se evidencia la medición de la accesibilidad respecto al horario de atención de los diferentes servicios
  - No se evidencia mediciones de rendimiento en relación al tiempo de espera de los servicios.
  - No se evidencia mediciones de rendimiento en relación al tiempo para prestar los servicios.
  - No se evidencia la medición de indicadores con relación al género y la diversidad cultural y social

## **Criterio 7. Resultados En Las Personas**

- **Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.**
  - No se evidencia la realización de encuesta donde se capte la opinión del personal sobre la imagen y el rendimiento general de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés y hacer un análisis comparativo con los resultados del FODA 2021.
  - No hay evidencia de que se mida la percepción respecto a la responsabilidad social de la organización.
  - No hay evidencia de la medición de la apertura de la organización para el cambio y la innovación
  - No hay evidencia de la medición del impacto de la digitalización en la organización
  - No hay evidencia de que se mida la percepción del diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización
  - No se evidencia la medición de la percepción de la gestión del conocimiento reciente
  - No se evidencia la medición de la percepción del enfoque de la organización para los cambios y la innovación reciente
- **Subcriterio 7.2. Mediciones del Rendimiento (desempeño).**
  - No se evidencia la medición de la frecuencia de participación voluntaria en el contexto de actividades de responsabilidad social
  - No hay evidencia de que se midan indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades

## **Criterio 8. Resultados De La Responsabilidad Social**

- **Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción**
  - No hay evidencia de mediciones de percepción realizadas respecto a la imagen que tiene la sociedad de la institución, respecto del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes
  - No hay evidencia de mediciones de percepción realizadas respecto a la percepción que tiene la sociedad, sobre el impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional de la institución
  - No se evidencian acciones específicas destinadas a personas en situaciones de desventajas o con necesidades específicas

- No hay evidencia de mediciones acerca de la percepción del impacto de la organización en el desarrollo de la comunidad y el país, incluyendo la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros
- No existe un programa sistemático de acciones de responsabilidad social, ni un mecanismo de evaluación del impacto alcanzado por las que se realizan.
- **Subcriterio 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.**
  - No existe un programa sistemático de acciones de responsabilidad social, ni un mecanismo de evaluación del impacto alcanzado por las que se realizan.
  - No se evidencia medición de frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
  - No hay evidencia de la medición de indicadores que midan la participación de los colaboradores en actividades filantrópicas
  - No se evidencian resultados de la medición de la responsabilidad social.

### **Criterio 9. Resultados Clave Del Rendimiento.**

- **Subcriterio 9.1. Resultados externos: servicios o productos y valor público.**
  - No se evidencian Resultados en términos de calidad de servicios y productos ofrecidos.
  - No se evidencia la medición de grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.
  - No se evidencia el resultado de las inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.
  - No se evidencia la medición de los resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios
- **Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.**
  - No se evidencia la medición del grado de eficacia de las alianzas.
  - No hay evidencia de que la institución mida o lleve el control del impacto de la tecnología (digitalización) en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios, etc.
  - No hay evidencia de que la institución tenga resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión
  - No se evidencia la medición de la eficiencia de costos.



### **3 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.**

El proceso de Autodiagnóstico según el Modelo CAF (Marco Común de Evaluación) aplicado a PRO-COMPETENCIA, cumplió con los objetivos planteados. A través del levantamiento y documentación de las informaciones podemos emitir las siguientes conclusiones:

- En términos generales, resaltamos que el apoyo de la Alta Dirección se evidencia en el accionar operativo de la institución, aspecto que se ve reflejado en los resultados del Criterio de Liderazgo, siendo el que posee evidencias más robustas dentro del proceso de autodiagnóstico.
- A su vez, PRO-COMPETENCIA ha desarrollado diversas actividades institucionales tanto internas como externas con el objetivo de potencializar el fortalecimiento institucional, con la participación de los colaboradores y algunos grupos de interés relevantes.

En cuanto a las lecciones aprendidas en el desarrollo del proceso de autodiagnóstico institucional 2022, resaltan las siguientes:

- En la actualidad la evaluación de todos los procesos desarrollados en la institución representa un desafío, debido a que a pesar de que contamos con un sistema de gestión moderadamente documentado, debemos desarrollar grandes esfuerzos para fortalecer la cultura de medición, monitoreo y evaluación de los resultados institucionales. Existe la necesidad de desarrollar un sistema de indicadores que brinde informaciones oportunas, que apoyen a la toma de decisiones, que a su vez que facilite la continuidad del autodiagnóstico y la operatividad institucional.
- A su vez, se evidenció que PRO-COMPETENCIA, realiza esfuerzos en la gestión y aplicación de actividades que buscan tener un impacto social, más allá de las funciones otorgadas por la Ley 42-08, sin embargo, estos esfuerzos se encuentran dispersos, por lo que se hace necesario institucionalizar y sistematizar los mismos.

#### 4 RESUMEN DE PUNTUACIONES:

<b>COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA</b>		
<b>CRITERIOS</b>	<b>PUNTOS TOTALES ACTUAL</b>	<b>PUNTOS TOTALES PROPUESTO</b>
1: Liderazgo (140 puntos)	90	130
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	86	110
3: Personas (100 puntos)	85	95
4: Alianzas (100 puntos)	81	90
5: Procesos (120 puntos)	77	100
6: Resultados orientados a los Clientes/Ciudadanos (100 puntos)	37	70
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	61	70
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	10	70
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	20	70
<b>Puntuación Total (sobre 1000 puntos)</b>	<b>546</b>	<b>805</b>