



**Superintendencia  
de Control del  
Poder de Mercado**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PEI  
2021-2025**

**Intendencia Nacional de Planificación  
Dirección Nacional de Planificación  
2021**

## Contenido

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                                                 | 5  |
| 1. Descripción y diagnóstico institucional .....                                  | 6  |
| 1.1. Descripción de la institución.....                                           | 6  |
| 1.1.1. Breve descripción histórica de la institución.....                         | 6  |
| 1.1.2. Competencias, facultades, atribuciones, rol y presencia en territorio..... | 8  |
| 1.2. Diagnóstico institucional.....                                               | 12 |
| 1.2.1. Planificación .....                                                        | 13 |
| 1.2.2. Procesos .....                                                             | 14 |
| 1.2.3. Estructura organizacional .....                                            | 15 |
| 1.2.4. Talento Humano .....                                                       | 17 |
| 1.2.5. Tecnologías de la información y comunicaciones .....                       | 17 |
| 1.2.6. Descripción de factores internos.....                                      | 19 |
| 2. Análisis situacional .....                                                     | 35 |
| 2.1. Análisis de contexto .....                                                   | 35 |
| 2.2. Mapa de actores .....                                                        | 38 |
| 2.2.1. Grupos de interés del Sector Público.....                                  | 38 |
| 2.2.2. Grupos de interés del Sector Privado .....                                 | 39 |
| 2.2.3. Grupos de interés en el ámbito internacional .....                         | 40 |
| 3. Análisis situacional FODA .....                                                | 40 |
| 4. Declaración de elementos orientadores.....                                     | 48 |
| 4.1. Objetivos estratégicos institucionales.....                                  | 50 |
| 4.2. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo.....                               | 50 |
| 4.3. Diseño de estrategias, programas y proyectos .....                           | 51 |
| 4.4. Programación Plurianual y Anual de la Política Pública .....                 | 53 |

## Índice de tablas

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Matriz de competencias.....                                                                    | 9  |
| Tabla 2: Distribución del personal de la SCPM al 30 de septiembre de 2021 .....                         | 17 |
| Tabla 3: Detalle de casos reportados por las Direcciones de la INICAPMAR.....                           | 21 |
| Tabla 4: Detalle de investigaciones analizadas por INCCE de noviembre de 2020 a noviembre de 2021 ..... | 22 |

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 5: Atributos para productos/servicios que se entregan a cliente externo.....                                                                                      | 25 |
| Tabla 6: Atributos para productos que se entregan a cliente interno: .....                                                                                              | 25 |
| Tabla 7: Factores asociados con la perspectiva de cliente interno identificados en el informe de evaluación inter pares de la OCDE.....                                 | 27 |
| Tabla 8: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito de cumplimiento de la normativa...                                                                          | 29 |
| Tabla 9: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito de la eficiencia y calidad del gasto                                                                        | 30 |
| Tabla 10: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito del incremento en la eficacia de los procesos relacionados con la recaudación .....                        | 32 |
| Tabla 11: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito del equilibrio financiero .....                                                                            | 32 |
| Tabla 12: Factores priorizados de la perspectiva de procesos .....                                                                                                      | 34 |
| Tabla 13: Inventario de disponibilidad estratégica de factores asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento relacionados con el capital humano.....          | 34 |
| Tabla 14: Inventario de disponibilidad estratégica de factores asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento relacionados con el capital de información ..... | 35 |
| Tabla 15: Clasificación de factores priorizados en el análisis del macroentorno .....                                                                                   | 36 |
| Tabla 16: Articulación del Plan Estratégico Institucional al Plan Nacional de Desarrollo.....                                                                           | 50 |
| Tabla 17: Matriz Programación Plurianual de la Política Pública – Alineación PND.....                                                                                   | 53 |

## Índice de ilustraciones

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1: Presencia en territorio de la SCPM.....                                                                          | 12 |
| Ilustración 2: Cadena de valor .....                                                                                            | 14 |
| Ilustración 3: Mapa de procesos.....                                                                                            | 15 |
| Ilustración 4: Estructura orgánica del nivel central.....                                                                       | 16 |
| Ilustración 5: Estructura Orgánica de Nivel Desconcentrado .....                                                                | 17 |
| Ilustración 6: Perspectivas de BSC.....                                                                                         | 19 |
| Ilustración 7: Expedientes abiertos por la CRPI de noviembre 2020 a noviembre 2021 .....                                        | 20 |
| Ilustración 8: Detalle de casos investigados a noviembre de 2021 por la INICPD de acuerdo con la etapa de investigación .....   | 20 |
| Ilustración 9: Detalle de casos investigados a noviembre de 2021 por la INICAPMAR de acuerdo con la etapa de investigación..... | 21 |
| Ilustración 10: Estado de implementación de recomendaciones emitidas a diciembre 2020 a noviembre 2021.....                     | 22 |
| Ilustración 11: Distribución de productos del EOGOP a clientes internos y externos.....                                         | 24 |
| Ilustración 12: Distribución de productos por categoría de cliente externo.....                                                 | 24 |
| Ilustración 13: Valoración de atributos inherentes a productos destinados a clientes externos..                                 | 25 |
| Ilustración 14: Distribución de importancia de atributos de productos destinados a clientes internos .....                      | 26 |
| Ilustración 15: Porcentaje de recaudación sobre valores generados en 2020 y 2021 .....                                          | 30 |
| Ilustración 16: Grupos de interés del Sector Público .....                                                                      | 39 |
| Ilustración 17: Grupos de interés del Sector Privado .....                                                                      | 39 |
| Ilustración 18: Grupos de interés en el ámbito internacional.....                                                               | 40 |



## Introducción

El artículo 227 de la Constitución de la República, establece: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación".

Además, establece en su artículo 275 que "el Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente".

Así mismo, la Carta Magna en su artículo 280 señala que el "Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, así como la programación y ejecución del presupuesto del Estado".

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado fue creada mediante Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 555, de 13 de octubre de 2011, como un organismo técnico de control, con capacidad sancionatoria, de administración desconcentrada, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, presupuestaria y organizativa.

El Plan Nacional de Desarrollo "Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025" se publicó en el Registro Oficial Suplemento 544 de 23 de septiembre de 2021.

Mediante ACUERDO Nro. SNP-SNP-2021-0006-A de 29 de septiembre de 2021 la Secretaría Nacional de Planificación emitió LA NORMA TÉCNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA.

La alineación es una relación entre dos niveles de planificación conforme la naturaleza del proceso. De acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 5 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa:

Art. 4.- Plan Nacional de Desarrollo.- Es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública, que contiene un presupuesto referencial plurianual en el marco de lo establecido en la Constitución de la República.

Art. 5.- Vigencia. - El Plan Nacional de Desarrollo y su Estrategia Territorial Nacional se formulará para un período de cuatro años.

Mediante Resolución No. SCPM-DS-2020-21 de 2 de febrero de 2021, se expidió el "INSTRUCTIVO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – SIPLASE, DE LA SUPERINTENDENCIA DE CONTROL DEL PODER DE MERCADO", documento que constituye la normativa interna que rige este proceso y que en sus artículos 9 a 13, describe el procedimiento y requisitos que deben cumplirse para el desarrollo adecuado de la fase de formulación de la planificación estratégica institucional.

Con estos antecedentes, se presenta el Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, el cual ha sido construido participativamente por servidores y autoridades de la Institución e incluye un diagnóstico institucional y análisis sectorial que contribuyen a la construcción de los elementos orientadores como son la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, programas y proyectos.

## **1. Descripción y diagnóstico institucional**

### **1.1. Descripción de la institución**

#### **1.1.1. Breve descripción histórica de la institución**

El 13 de octubre de 2011 entra en vigencia la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, con su promulgación en el Registro Oficial Suplemento No. 555. El artículo 36 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM) crea la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, como autoridad de aplicación de la referida Ley:

**Art. 36.- Autoridad de Aplicación.-** Créase la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, misma que pertenece a la Función de Transparencia y Control Social, como un organismo técnico de control, con capacidad sancionatoria, de administración desconcentrada, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, presupuestaria y organizativa; la que contará con amplias atribuciones para hacer cumplir a los operadores económicos de los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria todo lo dispuesto en la presente Ley. Su domicilio será la ciudad de Quito, sin perjuicio de las oficinas que pueda establecer el Superintendente en otros lugares del país.

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado en su estructura contará con las instancias, intendencias, unidades, divisiones técnicas, y órganos asesores que se establezcan en la normativa que para el efecto emita el Superintendente de Control del Poder de Mercado. Se crearán al menos dos órganos especializados, uno de investigación, y otro de sustanciación y resolutorio de primera instancia.

El artículo 35 de la LORCPM crea la Junta de Regulación del Poder de Mercado, ente colegiado conformado por miembros de la Función Ejecutiva, que tiene por objeto: la rectoría, planificación, formulación de políticas públicas y regulación en el ámbito de la LORCPM.

**Art. 35.- Facultades de la Función Ejecutiva.-** Corresponde a la Función Ejecutiva la rectoría, planificación, formulación de políticas públicas y regulación en el ámbito de esta Ley.

La regulación estará a cargo de la Junta de Regulación, cuyas atribuciones estarán establecidas en el Reglamento General de esta Ley, exclusivamente en el marco de los deberes, facultades y atribuciones establecidos para la Función Ejecutiva en la Constitución. La Junta de Regulación tendrá facultad para expedir normas con el carácter de generalmente obligatorias en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

El Superintendente de Control del Poder de Mercado o su delegado participará en las sesiones de la Junta de Regulación en calidad de invitado con voz informativa pero sin voto.

La Junta de Regulación estará integrada por las máximas autoridades de las carteras de estado, o sus delegados, a cargo de la Producción, la Política Económica, los Sectores Estratégicos y el Desarrollo Social.

La LORCPM fue modificada mediante:

1. El Código Orgánico Monetario y Financiero promulgado en el Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de septiembre de 2014, y,
2. El Código de Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación promulgado en el Registro Oficial Suplemento 899 de 9 diciembre de 2016.

El 07 de mayo de 2012 entra en vigencia el Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, expedido mediante Decreto Ejecutivo 1152 y promulgado en el Registro Oficial 697, y hasta el momento registra 8 reformas:

1. Decreto Ejecutivo No. 1302 publicado en Registro Oficial Suplemento 799 de 28 de septiembre de 2012;
2. Decreto Ejecutivo No. 1332 publicado en Registro Oficial Suplemento 823 de 05 de noviembre del 2012;
3. Decreto Ejecutivo No. 676 publicado en Registro Oficial Suplemento 512 de 01 de junio del 2015;
4. Decreto Ejecutivo No. 1161 publicado en Registro Oficial 842 de 16 de septiembre del 2016;
5. Decreto Ejecutivo No. 64 publicado en Registro Oficial Suplemento 36 de 14 de julio del 2017;
6. Decreto Ejecutivo No. 100 publicado en Registro Oficial Suplemento 53 de 08 de agosto del 2017;
7. Decreto Ejecutivo No. 126 publicado en Registro Oficial Suplemento 76 de 11 de septiembre del 2017, y,
8. Decreto Ejecutivo No. 1193 publicado en Registro Oficial Suplemento 341 de 01 de diciembre del 2020.

El 06 de noviembre de 2018, la Asamblea Nacional, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador y de acuerdo a la Resolución del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social No. PLE-CPCCS-T-O-163-23-10-2018 de 23 de octubre de 2018, según fe de erratas de 05 de noviembre de 2018, posesionó al doctor Danilo Sylva Pazmiño como Superintendente de Control del Poder de Mercado por un período de 5 años.

### 1.1.2. Competencias, facultades, atribuciones, rol y presencia en territorio

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado pertenece a la Función de Transparencia y Control Social (FTCS).

Según el artículo 204 de la Constitución, la FTCS "promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción".

El artículo 213 de la Carta Magna, indica que "Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley".

Según el artículo 37 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado tiene la facultad de "asegurar la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentar la competencia; la prevención, investigación, conocimiento, corrección, sanción y eliminación del abuso de poder de mercado, de los acuerdos y prácticas restrictivas, de las conductas desleales contrarias al régimen previsto en la Ley; y el control, la autorización, y de ser el caso la sanción de la concentración económica". "(...) tendrá facultad para expedir normas con el carácter de generalmente obligatorias en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales y las regulaciones expedidas por la Junta de Regulación".

En el artículo 38 de la LORCPM, se describen las atribuciones de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, en concordancia con las facultades establecidas en el anterior articulado.

La Matriz de competencias validada por la entidad rectora (Ministerio del Trabajo), es la siguiente:

**Tabla 1: Matriz de competencias**

| Competencia                                                              | Ley                                                       | Normativa |         | Atribución                                                                                                                                                                                                             | Institución Atribuida | Facultades   | Entregables                                                                                                                                                                                     | OTROS ACTORES                                     |                                                       |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                          |                                                           | Art.      | Numeral |                                                                                                                                                                                                                        |                       |              |                                                                                                                                                                                                 | Actores del Sector Público                        | Actores Privados                                      | Actores Internacionales                     |
| 1 Transparencia y eficiencia en los mercados y fomento de la competencia | Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado | Art. 38   | 12      | Actuar en coordinación con las dependencias competentes en la negociación de tratados, acuerdos o convenios internacionales en materia de regulación o políticas de competencia y libre concurrencia.                  | SCPM                  | COORDINACIÓN | * Convenios de cooperación internacional en materia de regulación o políticas de competencia y libre concurrencia<br>* Informes de asesoría en materia de regulación o políticas de competencia | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 29      | Coordinar las acciones que fueren necesarias y suscribir convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, a fin de promover la libre concurrencia de los operadores económicos a los diferentes mercados.   | SCPM                  | COORDINACIÓN | * Convenios de cooperación interinstitucional, notas reversales y demás instrumentos de cooperación nacional                                                                                    | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 1       | Realizar los estudios e investigaciones de mercado que considere pertinentes. Para ello podrá requerir a los particulares y autoridades públicas la documentación y colaboración que considere necesarias.             | SCPM                  | GESTIÓN      | * Informes de estudios e investigaciones de mercado e informes especiales.<br>* Reportes de análisis de coyuntura                                                                               | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 9       | Emitir opinión en materia de competencia respecto de leyes, reglamentos, circulares y actos administrativos, sin que tales opiniones tengan efecto vinculante.                                                         | SCPM                  | GESTIÓN      | * Informes de opinión en materia de competencia respecto a leyes, reglamentos, circulares y actos administrativos.                                                                              | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 11      | Emitir recomendaciones de carácter general o sectorial respecto a las modalidades de la competencia en los mercados.                                                                                                   | SCPM                  | GESTIÓN      | * Informes de estudios de mercado e informes especiales                                                                                                                                         | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 13      | Requerir a las instituciones públicas que considere necesario, la implementación de acciones adecuadas para garantizar la plena y efectiva aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. | SCPM                  | GESTIÓN      | * Solicitudes a instituciones públicas requiriendo la implementación de acciones para aplicación de la Ley.                                                                                     | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 16      | Suscribir convenios con gobiernos autónomos descentralizados para la habilitación de oficinas receptoras de denuncias.                                                                                                 | SCPM                  | GESTIÓN      | * Convenios con gobiernos autónomos descentralizados para la habilitación de oficinas receptoras de denuncias.                                                                                  | Gobiernos Autónomos Descentralizados              |                                                       |                                             |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 17      | Suscribir convenios con asociaciones de usuarios y consumidores para la promoción de la participación de la comunidad en el fomento de la competencia y la transparencia de los mercados.                              | SCPM                  | GESTIÓN      | * Convenios con asociaciones de usuarios y consumidores para la promoción de la participación de la comunidad en el fomento de la competencia y transparencia de los mercados                   | Entidades del sector público                      | Asociaciones, Cámaras, Gremios                        |                                             |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 20      | Atender las consultas y resolver los reclamos que se formulen respecto de operadores económicos cuya actuación pudiere atentar contra de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.                 | SCPM                  | GESTIÓN      | * Informes de atención a consultas y resolución de reclamos respecto de operadores económicos                                                                                                   | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 |                                             |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 21      | Promover medidas de control tendientes a la eliminación de barreras a la libre concurrencia al mercado, de acuerdo con los lineamientos fijados por la ley.                                                            | SCPM                  | GESTIÓN      | * Propuestas de remoción de barreras a la libre concurrencia al mercado                                                                                                                         | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 23      | Establecer y mantener un registro actualizado de los operadores económicos y su participación en los mercados.                                                                                                         | SCPM                  | GESTIÓN      | * Registros actualizados de los operadores económicos y su participación en el mercado.                                                                                                         | Entidades del sector público                      | Cámaras, Asociaciones, Gremios, Operadores económicos |                                             |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 24      | Proponer la remoción de barreras, normativas o de hecho, de entrada a mercados, que excluyan o limiten la participación de operadores económicos.                                                                      | SCPM                  | GESTIÓN      | * Propuestas de remoción de barreras de entrada al mercado                                                                                                                                      | Entidades del sector público                      | Operadores económicos                                 | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                          |                                                           | Art. 38   | 25      | Presentar propuestas técnicamente justificadas a los órganos competentes, para la regulación y el establecimiento de actos normativos aplicables a los distintos sectores económicos.                                  | SCPM                  | GESTIÓN      | * Propuestas de regulación y establecimiento de actos normativos aplicados a los distintos sectores económicos                                                                                  | Junta de Regulación y otros órganos de regulación | Operadores económicos                                 |                                             |

| Competencia                                                                                                                   | Normativa |         |         | Atribución                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Institución Atribuida | Facultades | Entregables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | OTROS ACTORES                                         |                                      |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                               | Ley       | Art.    | Numeral |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Actores del Sector Público                            | Actores Privados                     | Actores Internacionales                     |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 26      | Apoyar y asesorar a las autoridades de la administración pública en todos los niveles de gobierno, para que en el cumplimiento de sus atribuciones, promuevan y defiendan la competencia de los operadores económicos en los diferentes mercados.                                                           | SCPM                  | GESTIÓN    | * Recomendaciones de propuestas para el fomento de la defensa de la competencia                                                                                                                                                                                                                                                   | Entidades del sector público                          | Operadores económicos                | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 27      | Proponer y dar seguimiento, a la simplificación de trámites administrativos con la finalidad de promover la libre concurrencia de los operadores económicos en igual de condiciones a los diferentes mercados.                                                                                              | SCPM                  | GESTIÓN    | * Propuestas de simplificación de trámites administrativos.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Entidades del sector público                          | Operadores económicos                | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 28      | Promover el estudio y la investigación en materia de competencia y su divulgación.                                                                                                                                                                                                                          | SCPM                  | GESTIÓN    | * Convenios de cooperación con entidades para la capacitación<br>* Material académico para la divulgación de la competencia económica<br><br>* Informes de estudios de mercado relacionados a concentraciones económicas y/o a detectar posibles incumplimientos a la Ley<br><br>* Boletines en materia de competencia de la SCPM | Entidades del sector público, Universidades públicas. | Operadores económicos, Universidades | Agencias Pares y organismos internacionales |
| 2 Prevención, gestión y control del abuso de poder de mercado, de los acuerdos y prácticas restrictivas y conductas desleales |           | Art. 38 | 2       | Sustanciar los procedimientos en sede administrativa para la imposición de medidas y sanciones por incumplimiento de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.                                                                                                                          | SCPM                  | CONTROL    | * Informes económico-jurídicos de sustanciación para la imposición de medidas y sanciones por incumplimiento de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.                                                                                                                                                     | Entidades del sector público                          | Operadores económicos                |                                             |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 3       | Determinar el volumen de negocios según lo estipulado en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.                                                                                                                                                                                      | SCPM                  | CONTROL    | * Informes económico-jurídicos de las investigaciones y de resultados obtenidos<br><br>* Informes económico-jurídicos de análisis de operaciones de concentración económica sujetas al procedimiento de notificación para fines informativos que contiene la determinación del volumen de negocios                                | Entidades del sector público.                         | Operadores económicos                |                                             |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 4       | Celebrar audiencias con los presuntos responsables, denunciantes, perjudicados, testigos y peritos, recibirles declaración y ordenar careos, para lo cual podrá solicitar el auxilio de la fuerza pública.                                                                                                  | SCPM                  | CONTROL    | * Providencias de convocatorias para audiencias y rendición de declaraciones<br><br>* Actas de audiencia y de recepción de declaraciones                                                                                                                                                                                          | Policía Nacional y Policía Judicial. Función Judicial | Operadores económicos                |                                             |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 5       | Examinar y realizar los peritajes que estime necesarios sobre libros, documentos y demás elementos necesarios para la investigación, controlar existencias, comprobar orígenes y costos de materias primas u otros bienes, de conformidad con la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. | SCPM                  | CONTROL    | * Providencias con la posesión a perito y disposición de peritaje<br>* Actas de entrega de evidencias a peritos<br>* Informes periciales                                                                                                                                                                                          | Función Judicial.                                     | Operadores económicos                |                                             |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 6       | Realizar inspecciones, formular preguntas y requerir cualquier información que estime pertinente a la investigación.                                                                                                                                                                                        | SCPM                  | CONTROL    | * Providencias con la disposición de inspección para la sustanciación de una investigación<br>* Actas de inspección a operador económico<br>* Informes de inspección para sustanciación de una investigación                                                                                                                      | Entidades del sector público                          | Operadores económicos                |                                             |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 7       | Colocar precintos en aquellos lugares que estime pertinente con el objeto de precautelar la conservación de evidencia.                                                                                                                                                                                      | SCPM                  | CONTROL    | * Actas de allanamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Función Judicial.                                     |                                      |                                             |
|                                                                                                                               |           | Art. 38 | 8       | Aplicar las sanciones establecidas en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.                                                                                                                                                                                                         | SCPM                  | CONTROL    | * Resoluciones para imponer las sanciones y medidas correctivas por el cometimiento de conductas anticompetitivas                                                                                                                                                                                                                 | Entidades del sector público                          | Operadores económicos                |                                             |

| Competencia                                                     | Normativa |         |         | Atribución                                                                                                                                                                                                                                                       | Institución Atribuida | Facultades | Entregables                                                                                                                                                                                                                               | OTROS ACTORES                                                              |                       |                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
|                                                                 | Ley       | Art.    | Numeral |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |            |                                                                                                                                                                                                                                           | Actores del Sector Público                                                 | Actores Privados      | Actores Internacionales                     |
| 3 Control, autorización y sanción de la concentración económica |           | Art. 38 | 14      | Promover y formular acciones ante la Justicia e informar y solicitar la intervención del Fiscal General del Estado, cuando el caso lo amerite.                                                                                                                   | SCPM                  | CONTROL    | * Informes Jurídico de procedencia o denuncia en el ámbito de las competencias establecidas en Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado                                                                                  | Fiscalía General del Estado y otras autoridades competentes según el caso. |                       |                                             |
|                                                                 |           | Art. 38 | 15      | Acceder a los lugares objeto de inspección con el consentimiento de los ocupantes o mediante orden judicial cuando se trate del domicilio de una persona natural, la que será solicitada ante el juez competente, quien deberá resolver en el plazo de 24 horas. | SCPM                  | CONTROL    | * Providencias de solicitudes de autorización judicial para allanamiento<br>*Actas de ingreso de evidencias                                                                                                                               | Función Judicial.                                                          | Operadores económicos |                                             |
|                                                                 |           | Art. 38 | 22      | Disponer la suspensión de las prácticas y conductas prohibidas por la Ley.                                                                                                                                                                                       | SCPM                  | CONTROL    | * Resoluciones sobre medidas correctivas; correctivas adicionales y preventivas                                                                                                                                                           | Entidades del sector público                                               | Operadores económicos |                                             |
|                                                                 |           | Art. 38 | 10      | Emitir los informes requeridos y conocer de las notificaciones previas de conformidad con la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.                                                                                                          | SCPM                  | CONTROL    | * Informes económico-jurídicos de análisis de operaciones de concentración económica sujetas a los procedimientos de notificación obligatoria;                                                                                            | Entidades del sector público                                               | Operadores económicos | Agencias Pares y organismos internacionales |
|                                                                 |           | Art. 38 | 18      | Examinar e investigar las concentraciones económicas para confirmar su cumplimiento con la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado; y, cuando sean prohibidas, dictar las medidas que legalmente correspondan.                                 | SCPM                  | CONTROL    | * Informes económico-jurídicos de investigación sobre operaciones de concentración económica no notificadas o no autorizadas.<br><br>* Resoluciones para imponer las sanciones por operaciones de concentración económica no notificadas. | Entidades del sector público.                                              | Operadores económicos |                                             |
|                                                                 |           | Art. 38 | 19      | Autorizar, denegar, o condicionar las solicitudes de concentración económica de conformidad a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado y su reglamento                                                                                       | SCPM                  | CONTROL    | * Resoluciones de autorización, denegación o subordinación de una operación de concentración económica.                                                                                                                                   | Entidades del sector público                                               | Operadores económicos |                                             |

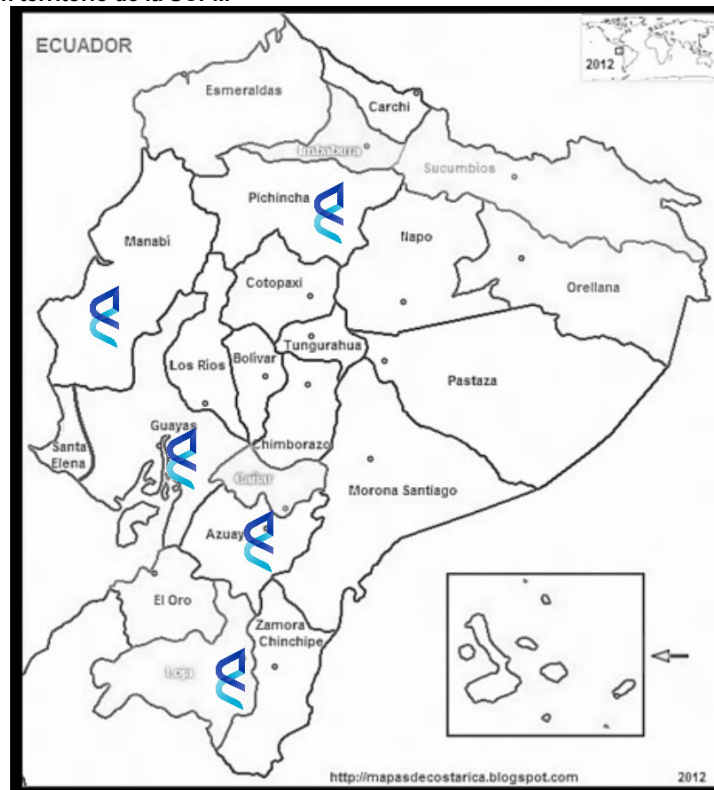
Fuente: Dirección Nacional de Gestión de la Calidad

De conformidad al Art. 1 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, los procesos desconcentrados deben estar encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos que lo conforman los consumidores y productores (operadores económicos) de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM) en territorio.

Este proceso de desconcentración se ha venido realizando desde la creación de la SCPM. La planta central de la SCPM ha apoyado técnica, legal y administrativamente a las oficinas en territorio (extintas Intendencias Zonales) hoy Regional/es, de tal forma que se ha garantizado la continuidad en la prestación de servicios y gestión de trámites.

Bajo este esquema, actualmente, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado cuenta con una oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito, una intendencia regional que funciona en la ciudad de Guayaquil, y oficinas técnicas ubicadas en las ciudades de Portoviejo, Cuenca y Loja:

**Ilustración 1: Presencia en territorio de la SCPM**



Fuente: Dirección Nacional de Planificación

## 1.2. Diagnóstico institucional

El contenido de esta sección establece las condiciones internas en las que se encuentra la institución, insumo necesario para la definición de políticas y estrategias que posibiliten el direccionamiento de la gestión institucional hacia la consecución de la visión y misión.

### 1.2.1. Planificación

En el ámbito de la planificación nacional, conforme lo establece el Art. 30 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, le corresponde al ente rector de la planificación nacional establecer los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia.

En este marco, la SCPM ha venido cumpliendo con la normativa e instrumentos establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación, canalizando la gestión de la planificación institucional a través de la Intendencia Nacional de Planificación, cuya misión es: "Asesorar, dirigir y promover la formulación, programación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa, los programas y proyectos, a través de las diferentes herramientas de gestión, en el marco de la normativa vigente, para garantizar el cumplimiento de la estrategia institucional de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado" de conformidad al Estatuto por Procesos vigente.

El Plan Estratégico Institucional se gestiona a través del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP) de acuerdo a los lineamientos de la entidad rectora de la planificación nacional, y se materializa con la formulación y ejecución del Plan Operativo Anual.

Partiendo de la sujeción al marco y sistema de planificación e inversión pública nacional, la SCPM cuenta con un sistema interno implementado de Planificación, Seguimiento y Evaluación SIPLASE, conforme lo establece la normativa interna expedida mediante Resolución No. SCPM-DS-2020-21 de 12 de mayo de 2020, posibilitando la articulación necesaria entre la planificación, la programación presupuestaria, la medición del desempeño y la gestión de proyectos y de riesgos.

De esta manera, los artículos 7 y 8 del referido instructivo describen la estructura del sistema de planificación de la SCPM:

**Artículo 7.- Niveles de la planificación.-** El Subsistema de Planificación debe garantizar la articulación entre los diferentes niveles de la planificación, como se presenta en el siguiente gráfico:



**Artículo 8.- Elementos de la planificación.-** La formulación y programación se elabora considerando los elementos de planificación: objetivos, estrategias, procesos, proyectos, planes, indicadores, metas y riesgos, de acuerdo a sus niveles de planificación, como se describe en el siguiente gráfico:



## 1.2.2. Procesos

### Cadena de valor

Ilustración 2: Cadena de valor



Fuente: Dirección Nacional de Gestión de la Calidad

## Mapa de procesos

Ilustración 3: Mapa de procesos



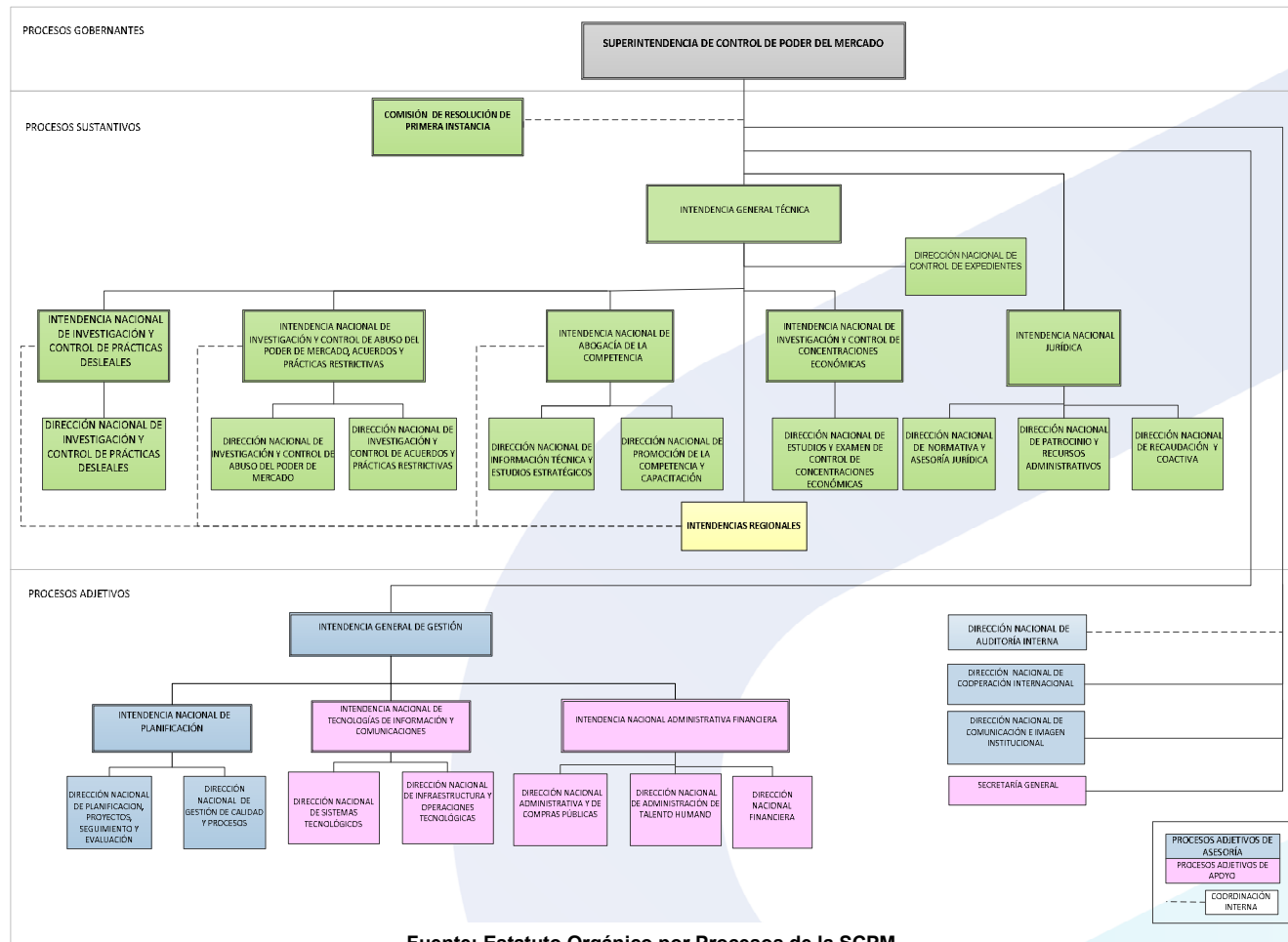
Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la SCPM

### 1.2.3. Estructura organizacional

Conforme lo establece el Art. 36 de la LORCPM: "La Superintendencia de Control del Poder de Mercado en su estructura contará con las instancias, intendencias, unidades, divisiones técnicas, y órganos asesores que se establezcan en la normativa que para el efecto emita el Superintendente de Control del Poder de Mercado".

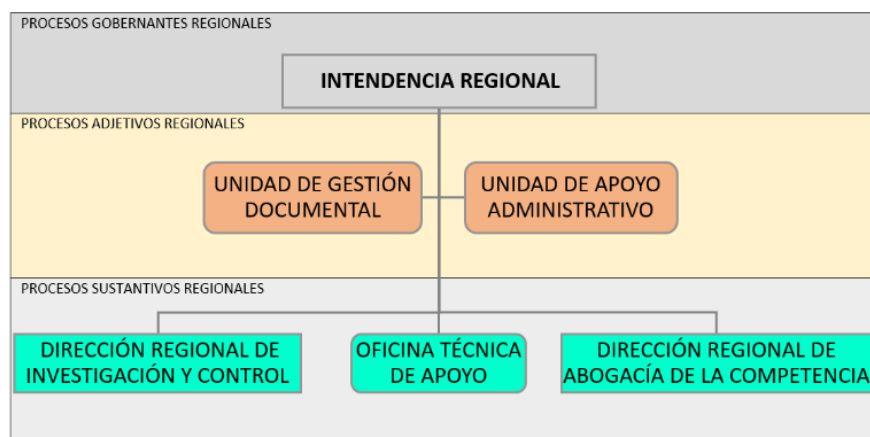
A continuación se presenta la Estructura Orgánica según Estatuto por Procesos vigente:

Ilustración 4: Estructura orgánica del nivel central



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la SCPM

### Ilustración 5: Estructura Orgánica de Nivel Desconcentrado



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la SCPM

#### 1.2.4. Talento Humano

Con corte al 30 de septiembre de 2021, la SCPM cuenta con 187 trabajadores y servidores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución del personal de la SCPM al 30 de septiembre de 2021

| PROCESO           | FEMENINO  | MASCULINO  | TOTAL      |
|-------------------|-----------|------------|------------|
| GOBERNANTE        | 3         | 3          | 6          |
| SUSTANTIVO        | 29        | 40         | 69         |
| ADJETIVO          | 32        | 31         | 63         |
| DESCONCENTRADO    | 12        | 10         | 22         |
| CODIGO DE TRABAJO | 2         | 25         | 27         |
|                   | <b>78</b> | <b>109</b> | <b>187</b> |

Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

#### 1.2.5. Tecnologías de la información y comunicaciones

La gestión de tecnologías de la información y comunicación de la SCPM está a cargo de la Intendencia Nacional de Tecnologías de Información y Comunicaciones la cual tiene como misión: “Coordinar, supervisar y asegurar la continuidad de los servicios de tecnologías de información y comunicaciones, conforme a lo establecido en el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación, garantizando las operaciones tecnológicas institucionales.” Esta área a su vez posee dos brazos

ejecutores la Dirección Nacional de Infraestructura y Operaciones Tecnológicas y la Dirección Nacional de Sistemas Tecnológicos.

La SCPM dispone de un Plan Estratégico de Tecnología (PETI) 2019-2021, el cual determina estrategias que orientarán el rumbo de la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones de la institución, apegados a la normativa vigente, en este periodo.

En el análisis situacional de TI se identificó el panorama actual en cuanto a la capacidad de gestión, la estructura organizacional, los sistemas de información y la plataforma tecnológica. Se establecieron las brechas entre este panorama y lo requerido en la normativa y los marcos de gestión y buenas prácticas de TI, logrando identificar las oportunidades de mejora para cada una de ellas.

En la SCPM se han desarrollado actividades articuladas a los siguientes temas relevantes de gestión en el ámbito de TICs distribuidos en los siguientes planes de acción (sub proyectos):

1. Implementación de procesos, políticas y metodologías de Gestión de la INTIC;
2. Implementación de Conectividad;
3. Implementación de Herramienta de Apoyo;
4. Implementación de Arquitectura Física;
5. Implementación de Arquitectura Lógica;
6. Implementación de Políticas de Seguridad;
7. Migración de Aplicaciones;
8. Monitoreo de Plataforma;
9. Plan de Contingencia; y,
10. Plan Operativo Anual;

Actualmente, es necesario incrementar los recursos de infraestructura tecnológica de la SCPM para seguridad de la información y contingencia de los servicios informáticos institucionales. Es necesario contar con un oficial de seguridad de la información transversal a las diferentes áreas de la institución.

Con el objetivo de implementar una cultura cero papeles en la institución y apoyar al rol institucional, la SCPM ha implementado el Sistema Integral de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado conocido como SISCPM desde el año 2014, dentro del cual se han ejecutado proyectos para automatizar varios procesos sustantivos y adjetivos, así como disponer de herramientas tecnológicas adecuadas que sirvan de apoyo a las funciones que desempeña la institución. Es necesario realizar la migración de las aplicaciones iniciales (código licenciado) a la arquitectura actual implementada (código de licenciamiento libre).

### 1.2.6. Descripción de factores internos

Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera. (SENPLADES, Guía metodológica de planificación institucional pág. 16)

Con base en la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI), cuya denominación original en inglés es Balance Scorecard (BSC), el análisis interno se lo realizó desde las cuatro perspectivas institucionales que agrupan todos los aspectos de la organización a ser analizados para construir el Mapa Estratégico: perspectiva del cliente (que es la primera en orden de prelación para el sector público), perspectiva financiera; perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Ilustración 6: Perspectivas de BSC**



Fuente: Kaplan, S Robert y Norton David P. "Mapas Estratégicos", 2004 Harvard Business School Publishing Corporation

#### **Perspectiva del cliente**

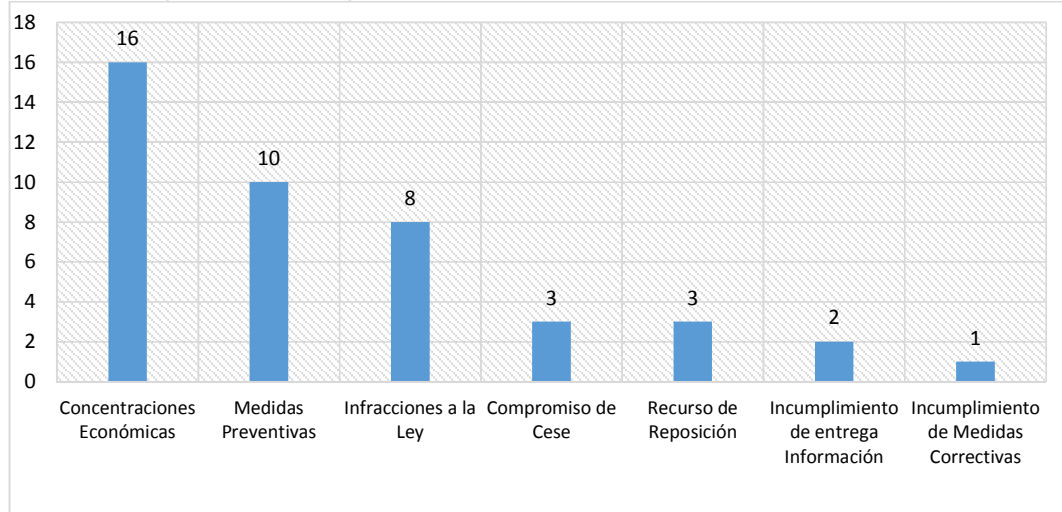
En las instituciones públicas (a diferencia del sector privado, en el que la finalidad de lucro determina que la perspectiva financiera sea la más importante) la perspectiva del cliente se pone en lo más alto del mapa estratégico y es su prioridad.

En este contexto, es necesario primordialmente realizar una revisión de los principales resultados obtenidos por las unidades sustantivas de la SCPM durante el último período de gestión, según el Informe de Gestión correspondiente al periodo noviembre 2020 a noviembre 2021. Posteriormente, el análisis se centrará en la identificación de los atributos más valorados para cada uno de los productos que constan en el estatuto.

#### **Principales resultados obtenidos**

1. COMISIÓN DE RESOLUCIÓN DE PRIMERA INSTANCIA (CRPI).- En el periodo reportado, la CRPI abrió 43 expedientes, de los cuales 16 fueron por solicitudes de autorización de concentraciones económicas, 3 de compromiso de cese, 10 de medidas preventivas, 2 procedimientos por no entrega de información, 1 por multa por incumplimiento de Medidas Correctivas, 3 por recursos de reposición y 8 por infracción a la Ley; de los cuales, 42 están con Resolución y 1 con Recurso de Reposición.

**Ilustración 7: Expedientes abiertos por la CRPI de noviembre 2020 a noviembre 2021**

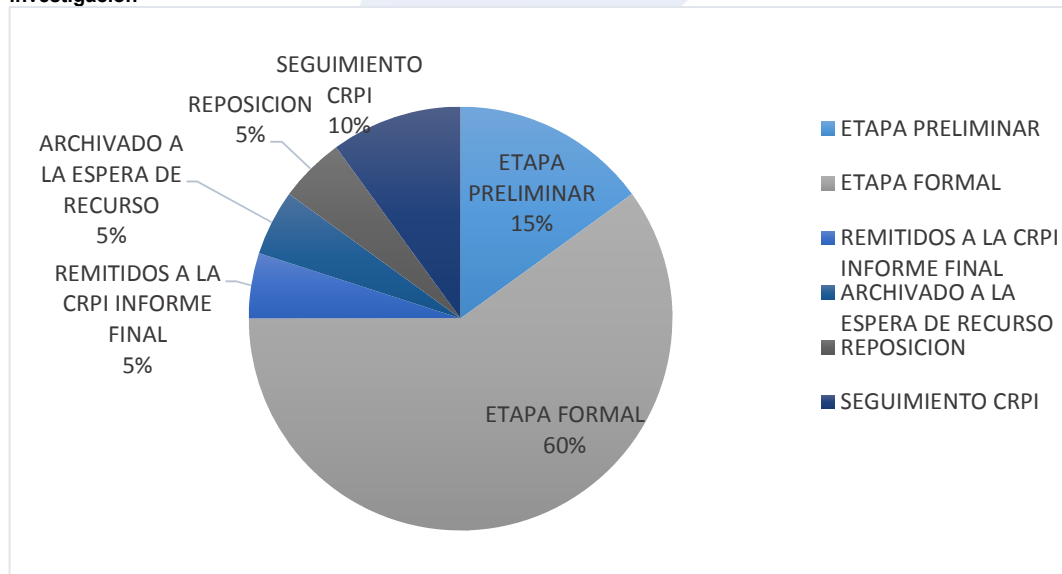


**Fuente: Informe Anual de Gestión 2021 (Trámite SIGDO 216416)**

De las 42 Resoluciones señaladas, se emitieron 7 resoluciones con imposición de multas e importes de subsanación por valor de USD \$ 3.335.680,23.

**2. INTENDENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y CONTROL DE PRÁCTICAS DESLEALES (INICPD).**- A noviembre de 2021, la INICPD reportó 21 expedientes activos, de los cuales, el 60% de los casos se encuentran en etapa formal, el 15% en etapa preliminar; el 5% se encuentran archivados y recurridos o a la espera de recurso y el 5% se encuentran remitido a la CRPI, para su resolución y 10 casos archivados.

**Ilustración 8: Detalle de casos investigados a noviembre de 2021 por la INICPD de acuerdo con la etapa de investigación**



**Fuente: Informe Anual de Gestión 2021 (Trámite SIGDO 216416)**

### 3. INTENDENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y CONTROL DE ABUSO DEL PODER DE MERCADO, ACUERDOS Y PRÁCTICAS RESTRICTIVAS (INICAPMAR).

3.1. Dirección Nacional de Investigación y Control de Acuerdos y Prácticas Restrictivas (DNICAPR).- Reportó 10 casos activos a noviembre de 2021, 5 expedientes en fase formal, 2 en fase preliminar, 2 calificación de denuncia, y 1 de sanción por no entrega de información que se encuentra en término probatorio; y 6 archivados.

3.2.- Dirección Nacional de Investigación y Control de Abuso de Poder de Mercado (DNICAPM).- Reportó 17 casos activos a noviembre de 2021, de los cuales 6 se encuentran en etapa preliminar, 10 en etapa de investigación formal, 1 en etapa de prueba; y 8 expedientes archivados.

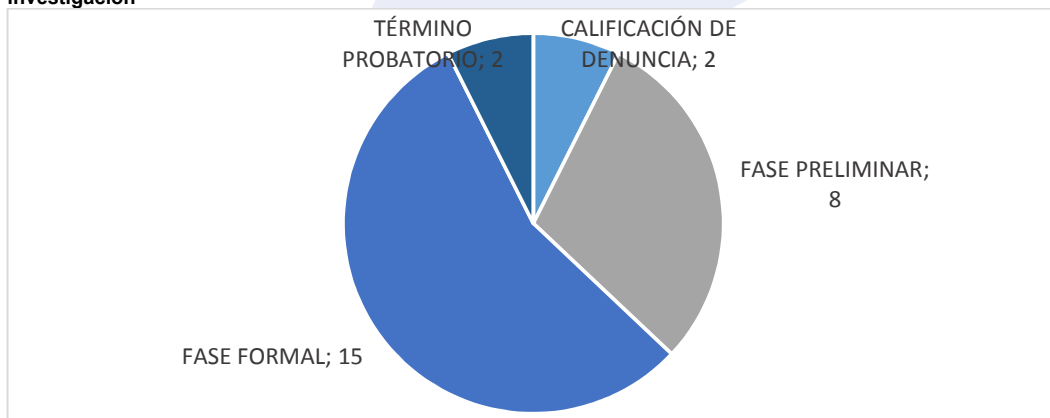
**Tabla 3: Detalle de casos reportados por las Direcciones de la INICAPMAR**

| Etapa                    | DNICAPR | DNICAPM |
|--------------------------|---------|---------|
| Calificación de denuncia | 2       | 0       |
| Fase preliminar          | 2       | 6       |
| Fase formal              | 5       | 10      |
| Término probatorio       | 1       | 1       |
| Archivados               | 6       | 8       |

**Fuente: Informe Anual de Gestión 2021 (Trámite SIGDO 216416)**

Lo anterior, hace un total de 27 casos activos de la INICAPMAR a noviembre 2021 y 14 casos archivados. Los casos investigados, por su etapa, se distribuyen de la siguiente forma:

**Ilustración 9: Detalle de casos investigados a noviembre de 2021 por la INICAPMAR de acuerdo con la etapa de investigación**



**Fuente: Informe Anual de Gestión 2021 (Trámite SIGDO 216416)**

### 4. INTENDENCIA NACIONAL DE CONTROL DE CONCENTRACIONES ECONÓMICAS (INCCE).- En el período comprendido entre noviembre 2020 y noviembre 2021, se han analizado en total 31 casos relacionados a operaciones de

concentración económica de las cuales 21 ya han sido resueltas o archivadas, 2 fueron desistidas del trámite y 8 se encuentran en investigación.

**Tabla 4: Detalle de investigaciones analizadas por INCCE de noviembre de 2020 a noviembre de 2021**

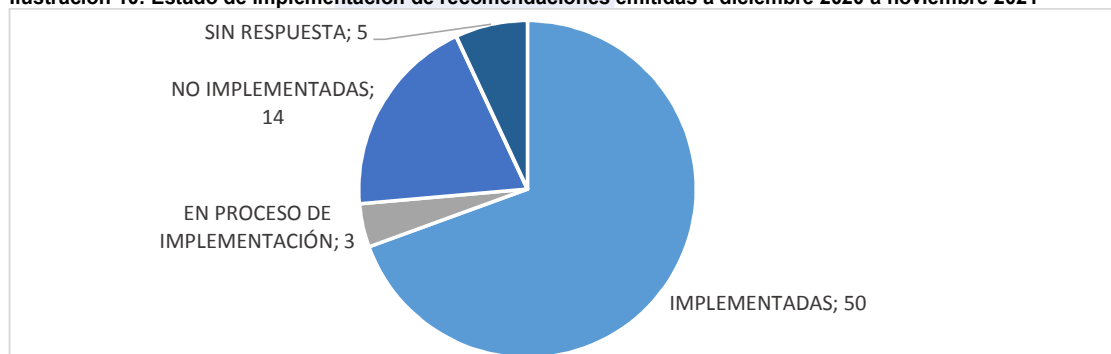
| Procedimiento                                 | Estado        | 05 Noviembre 2020 – 05 de noviembre 2021 |                       |                         |
|-----------------------------------------------|---------------|------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                               |               | No.                                      | Total Casos Conocidos | Total Casos Finalizados |
| Notificación Obligatoria                      | Abierto       | 5                                        | 23                    | 18                      |
|                                               | Cerrado       | 16                                       |                       |                         |
|                                               | Desistimiento | 2                                        |                       |                         |
| Notificación Informativa                      | Abierto       | 1                                        | 2                     | 1                       |
|                                               | Cerrado       | 1                                        |                       |                         |
| Consulta Previa                               | Abierto       | 1                                        | 2                     | 1                       |
|                                               | Absueltas     | 1                                        |                       |                         |
| No notificada                                 | Abierto       | 0                                        | 2                     | 2                       |
|                                               | Cerrado       | 2                                        |                       |                         |
| Incumplimiento de condición impuesta por CRPI | Abierto       | 1                                        | 2                     | 1                       |
|                                               | Cerrado       | 1                                        |                       |                         |
| <b>TOTAL</b>                                  |               |                                          | <b>31</b>             | <b>23</b>               |

Fuente: Informe Anual de Gestión 2021 (Trámite SIGDO 216416)

## 5. INTENDENCIA NACIONAL DE ABOGACÍA DE LA COMPETENCIA (INAC).-

5.1. Dirección Nacional de Estudios de Mercado.- Durante el año 2021 la DNEM finalizó 1 estudio de mercado en sector de la salud. Durante el periodo de noviembre 2020 a noviembre de 2021, la SCPM ha emitido 6 recomendaciones, producto de los proyectos de recomendación elaborados por la DNEM con base en los resultados de los estudios de mercado o informes especiales. Como resultado del seguimiento a recomendaciones de noviembre 2020 a noviembre 2021 se observó que de 72 acciones derivadas de las recomendaciones del año 2018, el 69% (50) han sido implementadas, el 4% (3) se encuentran en proceso de implementación, el 19% (14) no han sido implementadas, y del 7% (5) no se ha obtenido respuesta.

**Ilustración 10: Estado de implementación de recomendaciones emitidas a diciembre 2020 a noviembre 2021**



Fuente: Informe Anual de Gestión 2021 (Trámite SIGDO 216416)

Respecto de las recomendaciones emitidas de enero a noviembre del 2021 se desprenden 15 acciones, las cuales se encuentran en proceso de seguimiento y evaluación.

La DNEC ha elaborado el reporte estadístico de la competencia en la economía nacional, el cual describe la estructura de los diferentes sectores o mercados de la economía en el Ecuador, en función del número de empresas, ingresos e indicadores de concentración, de acuerdo a la información disponible en el Directorio de Empresas y Establecimiento (DIEE) 2018.

5.2.- Dirección Nacional de Promoción de la Competencia.- De noviembre 2020 a noviembre 2021 la DNPC realizó 37 capacitaciones, con una participación de 979 personas. Se emitió un Informe de Opinión en materia de competencia y se publicó una Guía de *Compliance* en Competencia. A noviembre 2021 se encuentran abiertos 2 casos de análisis de barreras normativas. Se suscribió un convenio con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

## 6. INTENDENCIA REGIONAL (IR).-

6.1.- Dirección Regional de Investigación y Control (DRIC).- De noviembre del 2020 a noviembre del 2021, la DRIC sustanció 5 casos. A noviembre 2021, de los casos de investigación en etapa preliminar iniciados 1 se encuentra con Resolución de sanción, 2 en investigación formal y 2 casos fueron archivados. Adicionalmente, de 20 casos abiertos en 2021, se archivaron 14 y 6 casos se encuentran actualmente en sustanciación y pendientes de resolver sobre el inicio de la investigación.

6.2.- Dirección Regional de Abogacía de la Competencia.- A noviembre 2021, se encuentran en proceso 2 estudios de mercado, y se han realizado 46 capacitaciones con una participación de 2427 personas.

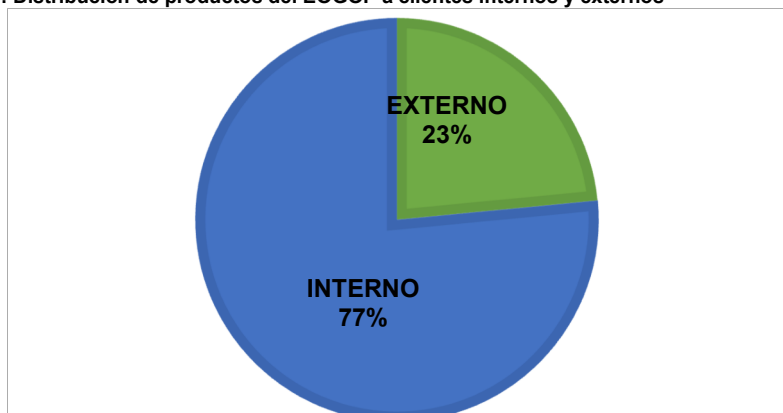
### **Análisis de valoración de atributos de productos**

Para realizar esta actividad, la Dirección Nacional de Planificación llevó a cabo una serie de talleres con todas las Direcciones Nacionales y Regionales, a fin de asegurar la asesoría y acompañamiento metodológico en el análisis de los productos de la SCPM en la cual los titulares de las unidades operativas se aseguraron de contar con la participación de sus equipo de trabajo. La sistematización del análisis se lo realizó a través del Formulario 2: Descripción y Diagnóstico Institucional. (Anexo 1)

El análisis se lo llevó a cabo con base en los 436 productos establecidos en el Estatuto Orgánico por Procesos de la SCPM reformado mediante Resolución No. SCPM-DS-2019-62 de 25 de noviembre de 2019, de los cuales no se contaron 33 productos de nivel desconcentrado y 13 productos de la Dirección Nacional de Auditoría Interna. Asimismo, no se valoraron 30 productos considerados para revisión del estatuto y dos productos se analizaron con un enfoque dual tanto para clientes internos como externos.

De esta forma, se identificó que el 77% de los productos que constan en el estatuto, están destinados a clientes internos, y el 23% a clientes externos:

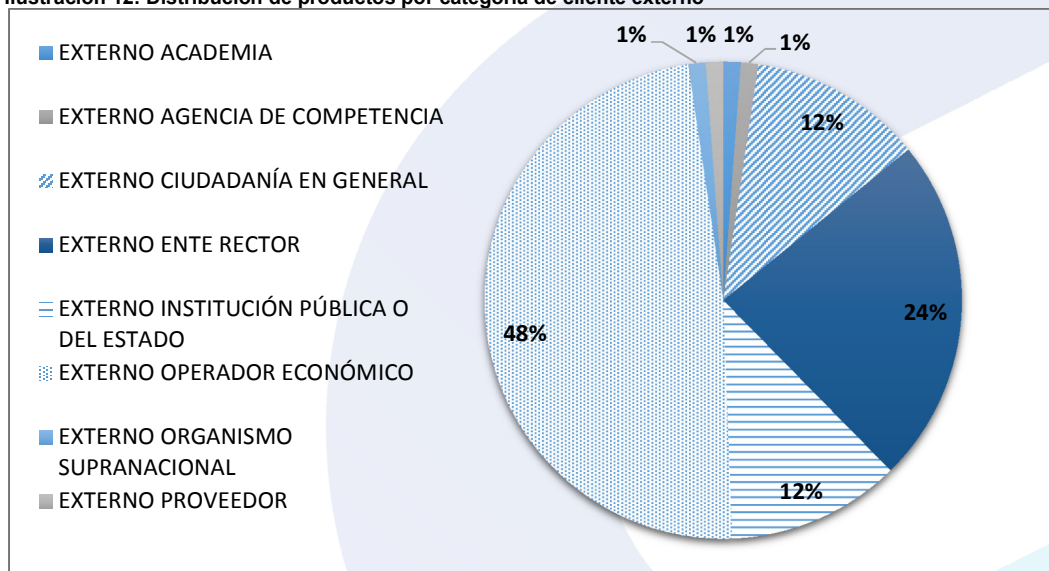
**Ilustración 11: Distribución de productos del EOGOP a clientes internos y externos**



Fuente: Matriz de Análisis de la Perspectiva del Cliente – Elaboración: DNP

En el segmento de clientes externos, se observó que el 48% de productos está destinado a operadores económicos, el 24% a entidades rectoras, 12% a instituciones públicas, 12% a ciudadanía en general y el resto se distribuye entre agencias de competencia, academia y proveedores:

**Ilustración 12: Distribución de productos por categoría de cliente externo**



Fuente: Matriz de Análisis de la Perspectiva del Cliente – Elaboración: DNP

Para determinar la importancia de los atributos más valorados por clientes externos se tomó en consideración la norma técnica emitida por el Ministerio del Trabajo, la cual establece 5 atributos para la evaluación de la calidad de los servicios que se prestan a clientes externos, de acuerdo a las siguientes definiciones:

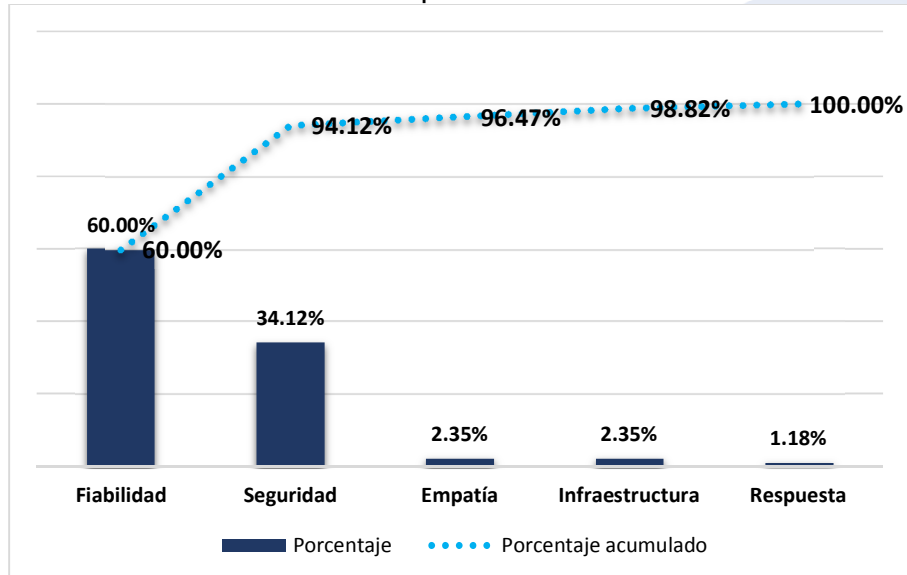
**Tabla 5: Atributos para productos/servicios que se entregan a cliente externo**

|                                 |                                                                                                           |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Respuesta (capacidad)</b> | Rapidez del contacto, puntualidad                                                                         |
| <b>2. Seguridad</b>             | Veracidad de la información, cuenta con fuentes de información verificable.                               |
| <b>3. Fiabilidad</b>            | Profesionalismo, exactitud o precisión de la información, sin errores.                                    |
| <b>4. Empatía</b>               | Calidez del servicio, atención personalizada.                                                             |
| <b>5. Infraestructura</b>       | Logística del servicio, presentación de documentos físicos o digitales, comprensibles, amigables, limpios |

Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

Con lo expuesto, a criterio de las unidades administrativas de la SCPM, el atributo más valorado por los clientes externos es el de fiabilidad, seguido del atributo de seguridad, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Ilustración 13: Valoración de atributos inherentes a productos destinados a clientes externos**



Fuente: Matriz de Análisis de la Perspectiva del Cliente – Elaboración: DNP

En el segmento de clientes internos, la norma técnica del Ministerio del Trabajo considera 8 atributos de valoración, a saber:

**Tabla 6: Atributos para productos que se entregan a cliente interno:**

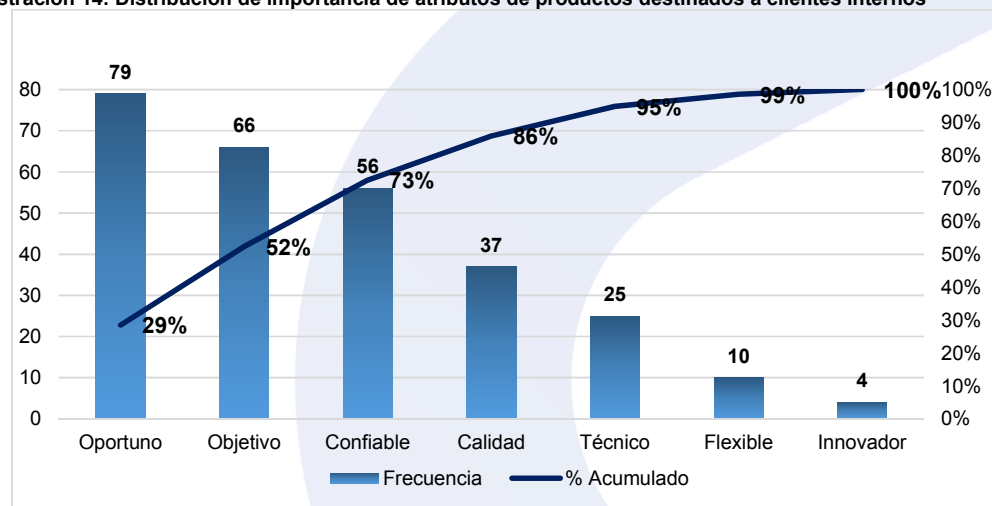
|                    |                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Calidad</b>  | El producto o servicio ha satisfecho el nivel de exigencia necesario.                                                                                             |
| <b>2. Objetivo</b> | El producto o servicio ha sabido aplicar los principios, la norma, la técnica en forma imparcial y clara, orientando su finalidad a la consecución de resultados. |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. Flexible</b>   | El producto o servicio es adaptable, está dispuesto a cambios y modificaciones técnicas en función a los requerimientos y necesidades.                                                                                                    |
| <b>4. Confiable</b>  | Los productos o servicios brindan seguridad y transparencia para la aplicación de sus procesos y consecución de resultados y generan credibilidad en el sistema.                                                                          |
| <b>5. Equitativo</b> | Los productos o servicios han sabido proceder con justicia e igualdad en las acciones y decisiones que involucren la implantación de procesos equilibrando el deber, la técnica y el mérito; con el conocimiento, la práctica y la ética. |
| <b>6. Oportuno</b>   | El producto o servicio ha sido receptado en tiempos previstos y ha habido una respuesta positiva a lo planificado.                                                                                                                        |
| <b>7. Innovador</b>  | El producto y servicio ha permitido el mejoramiento continuo, ha generado nuevas alternativas técnicas, de conocimientos, herramientas tecnológicas que superen los estándares.                                                           |
| <b>8. Técnico</b>    | El producto o servicio ha sabido brindar conocimientos, técnicas y normas, acorde a los requerimientos organizacionales, sociales, políticos, culturales, económicos.                                                                     |

Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano

Consolidados los resultados del análisis realizado por las unidades administrativas, se observa que el atributo más valorados por los clientes internos es el oportuno, seguido del atributo de objetividad; siendo el atributo de confiabilidad el que ocupa el tercer lugar en las necesidades de los clientes internos de la SCPM.

**Ilustración 14: Distribución de importancia de atributos de productos destinados a clientes internos**



Fuente: Matriz de Análisis de la Perspectiva del Cliente – Elaboración: DNP

Finalmente, del análisis efectuado, se pudo constatar que apenas el 9,95% de los productos que constan en el estatuto vigente cuentan con valoración de calidad, lo que incide en una disponibilidad insuficiente de datos para la clasificación de los productos en función de los resultados obtenidos desde la perspectiva del cliente.

Por otra parte, resulta pertinente considerar que en el mes de marzo de 2021, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM), recibió el Informe de

Resultados de la Evaluación inter pares (Peer Review) de parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el referido informe, realizado por varios examinadores y expertos en materia de competencia, se realizaron observaciones al régimen de competencia en Ecuador, entre las cuales podemos identificar valiosos factores que deben ser incorporados en el análisis de perspectiva del cliente.

Para tal efecto, en la siguiente tabla se listan los factores priorizados:

**Tabla 7: Factores asociados con la perspectiva de cliente interno identificados en el informe de evaluación inter pares de la OCDE**

| Factor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Clase     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Recién aprobada metodología de evaluación de barreras de entrada constituye una herramienta valiosa para promover la eliminación de barreras de entrada.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Fortaleza |
| La CRPI no cuenta con el tiempo, el personal o los recursos para estudiar los casos a fondo para garantizar que sus decisiones estén completamente informadas. Por consiguiente, necesita más recursos y tiempo para poder cumplir su mandato.                                                                                                                                                                                  | Debilidad |
| Los actores interesados han expresado sus inquietudes sobre la independencia de la CRPI respecto a la autoridad del Superintendente de Control del Poder de Mercado, que gestiona las unidades de investigación de la SCPM. El superintendente elige a los miembros de la CRPI y puede destituirlos a su voluntad.                                                                                                              | Debilidad |
| Ecuador utiliza tanto los umbrales de facturación como de la cuota de mercado para determinar la obligación de notificar las transacciones. La recomendación de la OCDE sobre la revisión de las fusiones aconseja utilizar criterios claros y objetivos para determinar si debe notificarse una fusión y cuándo, y existen dudas respecto a si los umbrales de cuota de mercado son claros o lo suficientemente objetivos.     | Debilidad |
| Recomendaciones de OCDE sobre control de fusiones para adoptar metodologías ampliamente utilizadas por agencias de competencia para incrementar objetividad, eficiencia y eficacia en el proceso.                                                                                                                                                                                                                               | Debilidad |
| Falta de prioridad de las actividades de cumplimiento y promoción de la SCPM considerando necesidad de enfocarse en sectores que sean críticos para la economía de Ecuador en los que hay una clara evolución del mercado; considerando que los objetivos y prioridades claros y transparentes son importantes para la rendición de cuentas de las acciones de la SCPM y para la generación de confianza pública en la agencia. | Debilidad |
| Bajo porcentaje de fallos de investigaciones sobre abuso de poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas (2014-2019) y desproporción del número de investigaciones entre abuso de poder de mercado y acuerdos.                                                                                                                                                                                                           | Debilidad |
| Falta de priorización de conductas contrarias a la competencia por su gravedad en las investigaciones por criterio de gravedad y complejidad de prueba                                                                                                                                                                                                                                                                          | Debilidad |
| Débil efecto disuasorio de las multas impuestas para evitar o detener las actividades anticompetitivas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Debilidad |
| Insuficiente información sobre fallos de la agencia publicada en el sitio web                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Debilidad |
| Estrategia inadecuada del uso de compromisos de cese                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Debilidad |
| Redundancia entre Estudios de Mercado e Informes Especiales en la normativa interna de la SCPM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Debilidad |
| Falta de criterio para establecer una selección efectiva de los mercados a estudiar que permita a las autoridades de competencia enfocarse en los sectores que más requiere su atención.                                                                                                                                                                                                                                        | Debilidad |
| Insuficiente calidad de los estudios de mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Debilidad |

| Factor                                                                                                             | Clase     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Falta de estrategia para las actividades de promoción de la competencia                                            | Debilidad |
| Falta de claridad en la motivación para la suscripción de algunos acuerdos interinstitucionales con agencias pares | Debilidad |

Fuente: Formulario 3 – Análisis Externo

## Perspectiva financiera

Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos, siendo esta perspectiva la que aporta a la perspectiva del cliente, que se encuentra como prioridad máxima institucional.

En el ámbito público esta perspectiva se reviste de un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos, debiendo procurar que la entidad asigne adecuadamente los recursos a aquellas acciones estratégicas que mayor impacto tengan en el bienestar común, se plantee objetivos de cumplimiento de normativa, eficiencia y calidad del gasto y el incremento de la eficacia de los procesos relacionados con la recaudación, equilibrio financiero (entendido como la mayor reducción posible de la brecha entre ingresos y gastos).

El análisis de la Perspectiva Financiera se lo sistematizó a través del Formulario 2: Descripción y Diagnóstico Institucional, con la participación de las unidades administrativas cuyas atribuciones tienen relación con alguno de los siguientes aspectos:

- 1. Se encuentra en la lista de unidades ejecutoras de presupuesto.
- 2. Interviene como unidad requirente de bienes o servicios en procesos de contratación (elabora términos de referencia, especificaciones técnicas y administra contratos u órdenes de trabajo).
- 3. Es responsable de gestionar al menos un proceso relacionado con la generación o la recaudación de ingresos para la institución.

Para tal efecto, se realizó un barrido e identificación de los factores de disponibilidad estratégica agrupados en las siguientes categorías:

- A. Cumplimiento de normativa
- B. Eficacia y calidad del gasto
- C. Incremento de la eficacia de los procesos relacionados con la recaudación
- D. Equilibrio financiero

En la categoría A. Cumplimiento de normativa, se listaron los siguientes factores:

**Tabla 8: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito de cumplimiento de la normativa**

| UNIDAD ADMINISTRATIVA                                       | ACTIVIDAD EN LA QUE INTERVIENE | PRODUCTO INTERMEDIO O PRODUCTO FINAL ANALIZADO                                                                 | VARIABLES DE MEDICIÓN                                        | DIMENSIÓN DE LA MEDICIÓN | FÓRMULA                                                                                                                                    | VALOR ACTUAL (LÍNEA BASE)                             |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| COMISIÓN DE RESOLUCIÓN DE PRIMERA INSTANCIA                 | GENERADOR DE INGRESOS          | Resolución sancionatoria                                                                                       | El valor emitido en resoluciones sancionatorias en firme     | EFICACIA                 | Sumatoria del valor de las resoluciones sancionatorias en firme                                                                            | \$3.369.532,71                                        |
| COMISIÓN DE RESOLUCIÓN DE PRIMERA INSTANCIA                 | GENERADOR DE INGRESOS          | Resolución de multas coercitivas                                                                               | Valor emitido en resoluciones de multas coercitivas en firme | EFICACIA                 | Sumatoria del valor de las resoluciones de multas coercitivas en firme                                                                     | \$29.600,00                                           |
| COMISIÓN DE RESOLUCIÓN DE PRIMERA INSTANCIA                 | GENERADOR DE INGRESOS          | Resolución de aprobación, modificación o rechazo de propuesta(s) de compromiso(s) de cese                      | Valor por concepto de importe de subsanación                 | EFICACIA                 | Sumatoria del valor por concepto de importes de subsanación                                                                                | \$236.495,12                                          |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DE CONCENTRACIONES ECONÓMICAS | GENERADOR DE INGRESOS          | Autorización/subordinación/denegación de operación de concentración económica notificada de forma obligatoria. | Indicador de brecha de costos operativos de concentraciones  | EFICIENCIA               | Recaudación de tasa por análisis de operación de concentración económica menos costos asociados al análisis de operación de concentración. | Déficit en recaudación, no se ha cubierto los costos. |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DE CONCENTRACIONES ECONÓMICAS | GENERADOR DE INGRESOS          | Tomar conocimiento de operación de concentración notificada de forma informativa.                              | Indicador de brecha de costos operativos de concentraciones  | EFICIENCIA               | Recaudación de tasa por análisis de operación de concentración económica menos costos asociados al análisis de operación de concentración. | Déficit en recaudación, no se ha cubierto los costos. |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE RECAUDACIÓN Y COACTIVA                | UNIDAD EJECUTORA               | Informe sobre la gestión coactiva                                                                              | Estados de los procedimientos de ejecución coactiva de cobro | EFICACIA                 | Suma de los valores recaudados con corte a la fecha de emisión de la información (01 de enero de 2019 a 30 de abril de 2021)               | \$247.364,65                                          |
| DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA                               | CONTABILIDAD                   | Balances Generales                                                                                             | Control de cuentas contables de los sistemas de MEF          | EFICACIA                 | Monto en cuentas transitorias                                                                                                              | \$874.323,83                                          |

**Fuente: Formulario 2 – Análisis Interno**

En la tabla anterior se puede observar varios factores internos que clasifican en la categoría de debilidades.

La Dirección Nacional de Control de Concentraciones Económicas reporta una brecha de costos operativos respecto de los ingresos recibidos por tasas. La Dirección Nacional Financiera reportó que existen rubros registrados en cuentas transitorias que requieren de acciones correctivas.

La Comisión de Resolución de Primera Instancia reportó que existen montos a recaudar correspondientes a los períodos 2020 y 2021 (corte al mes de septiembre) por concepto de valores emitidos en resoluciones sancionatorias en firme, multas coercitivas en firme y por importes de subsanación, que ascienden a \$3.635.627,83. Por otra parte, la Dirección Nacional Financiera reportó que en el mismo período 2020-2021 (corte al mes de septiembre) se recaudó el valor de \$ 287.300,48 (sin incluir interés de mora), lo que arroja un porcentaje de recaudación de 7,90%, como se puede visualizar a continuación:

**Ilustración 15: Porcentaje de recaudación sobre valores generados en 2020 y 2021**

| VALORES A RECAUDAR                                                                        |                                                              |                                                                        |                       | RECAUDACIONES                       |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|
| PRODUCTO INTERMEDIO O PRODUCTO FINAL ANALIZADO                                            | VARIABLES DE MEDICIÓN                                        | FÓRMULA                                                                | VALOR ACTUAL          |                                     |                     |
| Resolución sancionatoria                                                                  | El valor emitido en resoluciones sancionatorias en firme     | Sumatoria del valor de las resoluciones sancionatorias en firme        | \$3.369.532,71        | Monto recaudado en 2020 sin interés | \$54.134,16         |
| Resolución de multas coercitivas                                                          | Valor emitido en resoluciones de multas coercitivas en firme | Sumatoria del valor de las resoluciones de multas coercitivas en firme | \$29.600,00           | Monto recaudado en 2021 sin interés | \$233.166,32        |
| Resolución de aprobación, modificación o rechazo de propuesta(s) de compromiso(s) de cese | Valor por concepto de importe de subsanación                 | Sumatoria del valor por concepto de importes de subsanación            | \$236.495,12          | <b>Total recaudado sin interés</b>  | <b>\$287.300,48</b> |
|                                                                                           |                                                              | <b>Valor total a recaudar</b>                                          | <b>\$3.635.627,83</b> | <b>Porcentaje de recaudación</b>    | <b>7,90%</b>        |

**Fuente: Formulario 2 – Análisis interno: Perspectiva Financiera; Dirección Nacional Financiera**

En la categoría B. Eficiencia y Calidad del Gasto, resaltan varios factores. En lo principal, es reiterativa la observación de la brecha entre recursos disponibles y recursos requeridos, déficit que impacta en varios procesos y ámbitos de la gestión institucional.

En la Tabla 6 también se observa un Mediano Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones, el cual alcanzó un 77,27% de cumplimiento al mes de agosto de 2021 (indicador cuatrimestral), lo cual es consistente con la observación del bajo cumplimiento de la ejecución presupuestaria de los recursos de gasto correspondientes a los rubros de Bienes y Servicios y Otros Gastos Corrientes. (Grupos de Gasto 53 y 57) y con los resultados de bajo cumplimiento del POA reportados por varias unidades.

Adicionalmente, se puede observar que varias unidades identificaron variables de medición de economía que actualmente no cuentan con información histórica ni líneas bases, lo que implica una debilidad en el aspecto del conocimiento de los factores internos que inciden en la eficiencia y calidad del gasto.

**Tabla 9: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito de la eficiencia y calidad del gasto**

| UNIDAD ADMINISTRATIVA             | ACTIVIDAD EN LA QUE INTERVIENE | Situación actual     | Producto intermedio o producto final analizado                                                      | Variables de medición                                                 | Dimensión de la medición | Fórmula                                                                                                                                                                           | Valor actual (línea base)                                                                               |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA | UNIDAD EJECUTORA               | MEDIANO CUMPLIMIENTO | Provisión de bienes y servicios                                                                     | Porcentaje de ejecución del PAC                                       | ECONOMÍA                 | Ejecución del PAC de la DNA / Actividades planificadas del PAC de la DNA                                                                                                          | Durante el 2do. Cuatrimestre se ejecutaron 17 de 22 actividades planificadas, lo que equivale al 77,27% |
| DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA | UNIDAD EJECUTORA               |                      | Control de bienes e inventarios de propiedad de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado | Información confiable de bienes e inventarios de propiedad de la SCPM | EFICACIA                 | Número de bienes e inventarios de propiedad de la SCPM registrados en los sistemas de administración / Número de bienes e inventarios de propiedad de la SCPM conforme documentos | No disponible                                                                                           |

| UNIDAD ADMINISTRATIVA                                            | ACTIVIDAD EN LA QUE INTERVIENE | Situación actual     | Producto intermedio o producto final analizado          | Variables de medición                                                                                                                                                   | Dimensión de la medición | Fórmula                                                                                                 | Valor actual (línea base) |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                  |                                |                      |                                                         |                                                                                                                                                                         |                          | de adquisición, donación, etc.                                                                          |                           |
| DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA                                | UNIDAD REQUIRENTE              |                      | Provisión de bienes y servicios                         | Reprocesos en contratación pública                                                                                                                                      | EFICACIA                 | Devoluciones de trámites de contratación / Procesos de contratación requeridos                          | No disponible             |
| DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA                                | ADMINISTRADOR DE CONTRATO      |                      | Proceso de pago de los bienes y servicios contratados   | Pagos ejecutados                                                                                                                                                        | EFICACIA                 | Procesos de pago ejecutados / Pagos planificados según contratos, órdenes de compra, órdenes de trabajo | No disponible             |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO           | UNIDAD EJECUTORA               | ALTO CUMPLIMIENTO    | Nomina financiada de plantilla optima de talento humano | Recursos requeridos                                                                                                                                                     | ECONOMÍA                 | Porcentaje de financiamiento de plantilla optima de talento humano                                      | 91,57%                    |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO           | UNIDAD EJECUTORA               | BAJO CUMPLIMIENTO    | Pagos por vacaciones no gozadas                         | Reprogramaciones al plan de vacaciones solicitadas                                                                                                                      | ECONOMÍA                 | Número de reprogramaciones al plan de vacaciones 2020                                                   | 161                       |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN                               | UNIDAD EJECUTORA               | BAJO CUMPLIMIENTO    | Actividades del POA 2021                                | Número de actividades financiadas                                                                                                                                       | ECONOMÍA                 | Número de actividades financiadas / número de actividades planificadas                                  | 1/3                       |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN                               | UNIDAD EJECUTORA               | BAJO CUMPLIMIENTO    | Actividades del POA 2022                                | Déficit del POA                                                                                                                                                         | ECONOMÍA                 | Monto del presupuesto proformado / Monto del presupuesto requerido                                      | 3,729.60 / 6,720.00       |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTUDIOS DE MERCADO                        | UNIDAD EJECUTORA               |                      | Provisión de bienes y servicios                         | Porcentaje de optimización de recursos: % de recursos asignados en el POA inicial utilizados para financiar otras actividades (luego de ejecutada la actividad inicial) | ECONOMÍA                 |                                                                                                         |                           |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES TECNOLÓGICAS | UNIDAD EJECUTORA               | MEDIANO CUMPLIMIENTO | Cumplimiento de actividades del POA 2021                | Actividades ejecutadas                                                                                                                                                  | EFICACIA                 | Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planificadas                                   | 79%                       |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES TECNOLÓGICAS | UNIDAD REQUIRENTE              |                      | Actividades de POA 2021                                 | Déficit de POA 2021                                                                                                                                                     | ECONOMÍA                 | Presupuesto asignado / Presupuesto requerido                                                            | 39%                       |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE SISTEMAS TECNOLÓGICOS                      | UNIDAD EJECUTORA               | MEDIANO CUMPLIMIENTO | Actividad del POA 2021                                  | Número de actividades financiadas                                                                                                                                       | ECONOMÍA                 | Número de actividad financiadas / Número de actividades planificadas                                    | 1/1                       |
| DIRECCIÓN NACIONAL DE SISTEMAS TECNOLÓGICOS                      | UNIDAD EJECUTORA               | MEDIANO CUMPLIMIENTO | Actividades del POA 2021                                | Déficit del POA                                                                                                                                                         | ECONOMÍA                 | Monto de presupuesto preformado / Monto de presupuesto requerido                                        | 7.630,00,00/18.500,00     |
| DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA                                    | PRESUPUESTO                    | MEDIANO CUMPLIMIENTO | Provisión de bienes y servicios                         | Desempeño de ejecución presupuestaria planificada (Excepto GG 51) en relación a lo que recomienda MEF                                                                   | ECONOMÍA                 | Porcentaje Presupuesto ejecutado / porcentaje presupuesto recomendado MEF                               | 70,15%                    |
| SECRETARÍA GENERAL                                               | UNIDAD EJECUTORA               | ALTO CUMPLIMIENTO    | Actividades del POA 2022                                | Déficit del POA de la Dirección                                                                                                                                         | ECONOMÍA                 | Monto solicitado en proforma /Monto del presupuesto requerido                                           | 91,55%                    |

| UNIDAD ADMINISTRATIVA | ACTIVIDAD EN LA QUE INTERVIENE | Situación actual  | Producto intermedio o producto final analizado                                        | Variables de medición                                                | Dimensión de la medición | Fórmula                                                          | Valor actual (línea base) |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| SECRETARÍA GENERAL    | UNIDAD REQUIRENTE              | BAJO CUMPLIMIENTO | Mobiliario necesario para la implementación de la Regla Técnica en el Archivo Central | Déficit de los recursos para la adquisición del mobiliario requerido | ECONOMÍA                 | Monto de los recursos asignados/Monto de los recursos requeridos | 0                         |

Fuente: Formulario 3 – Análisis Externo

En la categoría C. Incremento de la eficacia de los procesos relacionados con la recaudación se observa una sobre ejecución del presupuesto de ingreso proyectado en el 2021, lo cual constituye una fortaleza:

Tabla 10: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito del incremento en la eficacia de los procesos relacionados con la recaudación

| UNIDAD ADMINISTRATIVA         | ACTIVIDAD EN LA QUE INTERVIENE | Situación actual  | Producto intermedio o producto final analizado | Variables de medición                              | Dimensión de la medición | Fórmula                                                                | Valor actual (línea base) |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA | TESORERÍA                      | ALTO CUMPLIMIENTO | Informes de registro                           | Porcentaje de ejecución presupuestaria de ingresos | ECONOMÍA                 | Presupuesto ejecutado de ingresos / presupuesto codificado de ingresos | 121,34%                   |

Fuente: Formulario 3 – Análisis Externo

Finalmente, en la categoría D. Equilibrio financiero, es importante observar que la SCPM es una institución deficitaria, cuyos gastos operativos superan a los ingresos percibidos en función de las atribuciones establecidas en la LORCPM.

Tabla 11: Factores de la perspectiva financiera en el ámbito del equilibrio financiero

| UNIDAD ADMINISTRATIVA         | ACTIVIDAD EN LA QUE INTERVIENE | Situación actual     | Producto intermedio o producto final analizado | Variables de medición    | Dimensión de la medición | Fórmula           | Valor actual (línea base) |
|-------------------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------|
| DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA | TESORERÍA                      | MEDIANO CUMPLIMIENTO | Informes de gestión de recaudaciones           | Brecha de financiamiento | ECONOMÍA                 | Ingresos / Gastos | 81,68%                    |

Fuente: Formulario 3 – Análisis Externo

## Perspectiva de procesos

Conforme el artículo 8 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la SCPM, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión, visión y la consecución de sus productos y servicios desarrollará los siguientes procesos internos:

### 1. NIVEL DE GESTIÓN CENTRAL

- 1.1. Procesos Gobernantes
- 1.2. Procesos Sustantivos
- 1.3. Procesos Adjetivos

## **2. NIVEL DE GESTIÓN DESCONCENTRADA**

- 2.1 Procesos gobernantes regionales
- 2.2 Procesos sustantivos regionales
- 2.3 Procesos adjetivos regionales

El análisis de diagnóstico de procesos se lo realizó con base en la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios, establecida por el Ministerio del Trabajo mediante Acuerdo Ministerial MDT-2020-0111 de 06 de mayo de 2020, publicado en el Registro Oficial Nro. 277 de 28 de agosto de 2020, tomando como referencia lo reportado mediante Informe No. SCPM-IGG-INP-2021-003 de 29 de enero de 2021, y los avances realizados hasta el 30 de septiembre de 2021 como línea base del indicador.

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado en cumplimiento de la norma y con base al “Instructivo para priorización de procesos”, envió a través de Oficio SCPM-2021-017, de 29 de enero de 2021, el Informe Técnico de resultados con la “Matriz de priorización de procesos institucionales de la SCPM”, en el que se determina al proceso sustantivo “Informe de capacitaciones ejecutadas” para ser mejorado en el primer semestre de 2021 con una evaluación del 71%.

A través de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad y la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia, con el apoyo técnico de la Dirección de Servicios, Procesos e Innovación del Ministerio del Trabajo y con base a la “Guía metodológica para la aplicación de la norma técnica para la mejora continua e innovación de los procesos y servicios”, se ejecutó el proyecto de mejora de procesos y servicios.

El manual de procesos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado expedido mediante Resolución N° SCPM-DS-2020-042 de 06 de octubre de 2020 y reformado mediante Resolución N° SCPM-IGG-2021-01, de 19 de mayo de 2021, contiene 56 procesos sustantivos los mismos que al ser priorizados se determinó que el proceso de “Informe de capacitaciones ejecutadas” debía ser mejorado.

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, a través del trabajo conjunto de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad y la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia, con la asistencia técnica delegada por parte de la Dirección de Servicios, Procesos e Innovación del Ministerio del Trabajo, implementó la norma técnica y su metodología, para el proceso en su situación inicial de “Informe de capacitaciones ejecutadas”, generando los verificables obligatorios.

En este sentido, la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad, en el ámbito de sus competencias, presentó el siguiente listado de factores internos en relación con la perspectiva de procesos:

**Tabla 12: Factores priorizados de la perspectiva de procesos**

| Fortalezas                                                                                                                                                                       | Debilidades                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La institución dispone de un manual de procesos basado en el EOGOP                                                                                                               | La institución tiene dispersión de normativa interna adicional al manual de procesos                                                         |
| La institución dispone de personal capacitado para asistir a las unidades administrativas en la aplicación de la normativa del MDT y MINTEL (ente rectores procesos y servicios) | La gestión de procesos en la institución se encuentra en su etapa inicial                                                                    |
| La institución tiene conformado el Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Institucional                                                                       | La institución no ha aplicado el criterio "Procesos y servicios" del modelo ecuatoriano de calidad y excelencia (PROEXCE) emitido por el MDT |
| La institución dispone de la Taxonomía de servicios y Catálogo de servicios aprobados                                                                                            |                                                                                                                                              |
| La institución dispone de una metodología y ejecuta auditorías para verificar la implementación del manual de procesos                                                           |                                                                                                                                              |

Fuente: Dirección Nacional de Gestión de la Calidad

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento muestra la situación de los trabajadores en cuanto a capacidad para desarrollar procesos de mejora continua, lo cual permite determinar las necesidades de capacitación de los recursos humanos, el clima organizacional y el grado de motivación del personal, así como la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

Además, se analiza la disponibilidad estratégica de sistemas de información y bases de datos.

En la Tabla 13 se muestra el inventario de disponibilidad estratégica de los factores asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento relacionados con el capital humano, según los datos remitidos por la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, basados en los resultados obtenidos del proceso de medición del clima laboral con corte al período 2020. Se observan brechas de disponibilidad de los objetivos de liderazgo, compromiso, entorno de trabajo y plantilla de talento humano:

**Tabla 13: Inventario de disponibilidad estratégica de factores asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento relacionados con el capital humano**

| Capital                | Objetivo                                 | Indicador                                                       | Criterio  | Valor actual (línea base) | Disponibilidad estratégica |
|------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------------------|
| Capital humano         | <b>Habilidades</b>                       | Calificaciones factor competencias conductuales                 | Fortaleza | 90,7 %                    | ALTA                       |
|                        | <b>Capacidades</b>                       | Calificaciones factor competencias técnicas                     | Fortaleza | 91,3 %                    | ALTA                       |
|                        | <b>Conocimientos</b>                     | Calificaciones factor conocimientos                             | Fortaleza | 94,5 %                    | ALTA                       |
| Capital organizacional | <b>Cultura (orientación al servicio)</b> | Calificación de nivel de satisfacción usuarios externos         | Fortaleza | 92,1 %                    | ALTA                       |
|                        | <b>Liderazgo</b>                         | Porcentaje de Nivel de aceptación del Nivel Jerárquico superior | Debilidad | 77,00%                    | MEDIA                      |

| Capital | Objetivo                           | Indicador                                                               | Criterio  | Valor actual (línea base) | Disponibilidad estratégica |
|---------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------------------|
|         | <b>Compromiso</b>                  | Porcentaje de compromiso de los servidores con la institución           | Debilidad | 75,00%                    | MEDIA                      |
|         | <b>Entorno del Trabajo</b>         | Porcentaje de valoración del nivel de percepción del entorno de trabajo | Debilidad | 77,00%                    | MEDIA                      |
|         | <b>Plantilla de Talento Humano</b> | Número de servidores requeridos en plantilla optima de TH               | Debilidad | 21,00 %                   | BAJA                       |

**Fuente: Dirección Nacional de Administración del Talento Humano - Formulario 2: Descripción y Diagnóstico Institucional**

Por otra parte, según la información remitida por las Direcciones de la Intendencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, la SCPM cuenta con fortalezas en el uso de sistemas, disponibilidad de servicios tecnológicos y disponibilidad tecnológica, y se calificó como disponibilidad media el uso de motor de base de datos, siendo un aspecto que se requiere mejorar.

**Tabla 14: Inventario de disponibilidad estratégica de factores asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento relacionados con el capital de información**

| Capital                | Objetivo                                   | Indicador                                  | Criterio  | Valor actual (línea base) | Disponibilidad |
|------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------|
| Capital de información | <b>Sistemas</b>                            | Uso del sistemas                           | Fortaleza | 61136                     | ALTA           |
|                        | <b>Bases de datos * (solo valora DNST)</b> | Uso de motor de base de datos              | Debilidad | 90%                       | MEDIA          |
|                        | <b>Sistemas</b>                            | Disponibilidad de servicios tecnológicos   | Fortaleza | 100%                      | ALTA           |
|                        | <b>Redes * (solo valora INTIC)</b>         | Disponibilidad de conectividad tecnológica | Fortaleza | 100%                      | ALTA           |

**Fuente: Intendencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - Formulario 2: Descripción y Diagnóstico Institucional**

## 2. Análisis situacional

### 2.1. Análisis de contexto

Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece. (SENPLADES, Guía metodológica de planificación institucional pág.16).

Para el análisis del macroentorno, se propuso un taller presencial, en la medida en que las circunstancias lo permitieran y con apego a las disposiciones que emita el ente rector en relación a las restricciones derivadas de la situación sanitaria. Sin embargo, debido a las limitaciones de aforo y demás impedimentos, finalmente se optó por talleres virtuales combinados con el método Delphi para la priorización y selección de los factores identificados.

En cuanto a metodología, se aplicó el análisis PESTEL, considerando los siguientes factores:

**Factores políticos:** Tienen que ver con la expectativa de las acciones que los distintos actores políticos pueden ejercer tanto a favor como en contra de los objetivos establecidos por la SCPM en el PEI 2021-2024.

**Factores económicos:** Corresponden a los aspectos del entorno económico local o internacional que pueden influir en el logro de los objetivos de la SCPM.

**Factores sociales:** Se refiere a los aspectos demográficos, culturales, creencias, medios de comunicación o condiciones de vida que pudieran influir en el logro de los objetivos de nivel estratégico de la SCPM.

**Factores tecnológicos:** Relacionado a la influencia de la disponibilidad de tecnologías de la información y comunicaciones en el logro de los objetivos de nivel estratégico de la SCPM.

**Factores jurídicos:** Se refiere a las leyes y acuerdos que podrían afectar positiva o negativamente en el accionar de la SCPM durante el período 2021-2024.

**Factores ambientales:** En el análisis de este factor se considerarán los eventos naturales de gran magnitud que podrían impactar en el logro de los objetivos institucionales.

A este análisis se incorporaron las observaciones que constan en el Informe de Resultados de la Evaluación inter pares (Peer Review). El resultado se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 15: Clasificación de factores priorizados en el análisis del macroentorno**

|                              | Oportunidades                                                                                                                                          | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Factores políticos</b> | Fuerte relación y apoyo de parte de las agencias pares y Organismos Supranacionales                                                                    | Débil articulación entre las funciones del Estado para el tratamiento del régimen de competencia                                                                                                                                                                                                                                 |
|                              | Mayor apertura de medios de comunicación en tema de competencia                                                                                        | Falta de precisión y confusión en el marco normativo que rige a la FTCS para su funcionamiento                                                                                                                                                                                                                                   |
|                              | Mayor reconocimiento y reputación de la SCPM frente a agencias pares, entidades multilaterales de competencia y la comunidad de competencia en general | Débil relacionamiento con la Función Ejecutiva y Función Legislativa para la aplicación de la LORCPM y su Reglamento                                                                                                                                                                                                             |
|                              |                                                                                                                                                        | Opiniones en redes sociales pueden generar un daño a la imagen de la institución                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                              |                                                                                                                                                        | Las consideraciones políticas pueden usarse para destituir al Superintendente mediante un proceso establecido en la constitución ecuatoriana. El acuerdo de un pequeño número de parlamentarios es suficiente para iniciar un proceso de destitución, sin la participación de un órgano técnico o no político, como un tribunal. |

|                                 | Oportunidades                                                                                                                                                     | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                                                                                                                                                                   | Falta de coordinación y claridad de funciones y roles entre SCPM y organismos públicos como Junta de Regulación; Defensoría del Pueblo; SENADI; CGE; SERCOP.                                                                                                               |
| <b>2. Factores económicos</b>   |                                                                                                                                                                   | Austeridad fiscal restringe operatividad de la SCPM                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 |                                                                                                                                                                   | Desaceleración de indicadores de crecimiento económico en el Ecuador incrementa riesgo de cometimiento de prácticas anticompetitivas                                                                                                                                       |
|                                 |                                                                                                                                                                   | El presupuesto de la SCPM es bajo para los estándares internacionales y se ha ido reduciendo desde el 2014. La escasez de recursos reduce las investigaciones y las actividades de abogacía que el organismo puede acometer y, en última instancia, afecta su desempeño.   |
| <b>3. Factores sociales</b>     | Incremento del uso masivo de herramientas tecnológicas durante la pandemia expandió el alcance de la SCPM para la capacitación y difusión en temas de competencia | Operadores económicos que incumplen con la normativa de competencia por desconocimiento                                                                                                                                                                                    |
|                                 | Necesidad de incrementar el conocimiento en derecho de competencia de la ciudadanía en general                                                                    | Aumento en los requisitos de viaje y costos de pasajes debido a la dinámica post pandemia                                                                                                                                                                                  |
|                                 | Énfasis de la comunidad internacional de competencia en desarrollar mecanismos para investigación de mercados digitales                                           | La LORCPM no permite denuncias de fuentes anónimas. Excluir a denunciantes anónimos limita innecesariamente el grupo de delatores, ya que mucha gente no está dispuesta a realizar una denuncia si necesitan proporcionar su nombre.                                       |
| <b>4. Factores tecnológicos</b> | Incremento de canales electrónicos para la gestión de trámites institucionales administrativos y procesales                                                       | Incremento de modalidades y número de ataques de cybercrimen                                                                                                                                                                                                               |
|                                 | Incremento de oferta de servicios de alojamiento virtual de datos en el mercado ecuatoriano                                                                       | Limitación en la asignación presupuestaria restringe adquisiciones de bienes tecnológicos                                                                                                                                                                                  |
|                                 | Incremento de oferta de servicios tecnológicos basados en <i>opensource</i> que sustituyen a la adquisición de aplicativos y bienes                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>5. Factores jurídicos</b>    | Reforma de la Decisión 608 de la CAN en materia de competencia                                                                                                    | El desconocimiento del derecho de competencia y las competencias de la SCPM ocasiona que entes reguladores emitan normas, disposiciones y regulaciones que no se ajustan con la LORCPM                                                                                     |
|                                 | Recomendaciones de la OCDE realizadas al Ecuador para el fortalecimiento del régimen de competencia                                                               | Falta de consulta y/o consideración de los aportes técnicos de la SCPM, en la elaboración de proyectos normativos reformativos a la LORCPM, su Reglamento de aplicación, y demás normativa relacionada, expedida por la Asamblea Nacional y la Presidencia de la República |
|                                 |                                                                                                                                                                   | Falta de funcionamiento y acción de la Junta de Regulación de Control del Poder de Mercado                                                                                                                                                                                 |

|                                | Oportunidades | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |               | El artículo 9 de la LORCPM sobre el abuso del poder de mercado establece una lista no exhaustiva de conductas específicas, la cual es larga y contiene duplicaciones y redundancias. Las condiciones adjuntas a las conductas enumeradas parecen ser inconsistentes. Las condiciones que acompañan a las conductas enumeradas parecen incoherentes. En el caso de algunas conductas, la LORCPM exige que sean "injustificadas" (por ejemplo, el aumento de los márgenes) pero no en el caso de otras (por ejemplo, los precios de explotación). |
|                                |               | El artículo 10 de la LORCPM establece el abuso de la dependencia económica como una infracción, pero no le impone sanciones. Además, no queda claro si la conducta, para ser ilegal, debe dominar el mercado o sólo a la víctima.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                |               | El artículo 11 de la LORCPM sobre acuerdos restrictivos incluye una larga lista no exhaustiva de comportamientos específicos utilizando un lenguaje inconsistente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                |               | Posibles malentendidos en relación con los diferentes objetivos que persigue la ley de competencia, por un lado, y la ley de competencia desleal, por el otro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                |               | No existe claridad respecto a la facultad de la SCPM para ordenar la desinversión, la división o la escisión de compañías en casos en los que determine que es la única forma de reestablecer la competencia en casos antimonopolio (Artículo 79 de la LORCPM).                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                |               | La CAN no cuenta con reglas claras que definan la incumbencia de la SGCAN y las autoridades de competencia nacionales. La SCPM no ha firmado un acuerdo de cooperación con la SGCAN. Como resultado, hay confusión sobre qué agencia es responsable de qué caso.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>4. Factores ambientales</b> |               | Cambios en las modalidades de trabajo ocasionados por emergencias sanitarias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

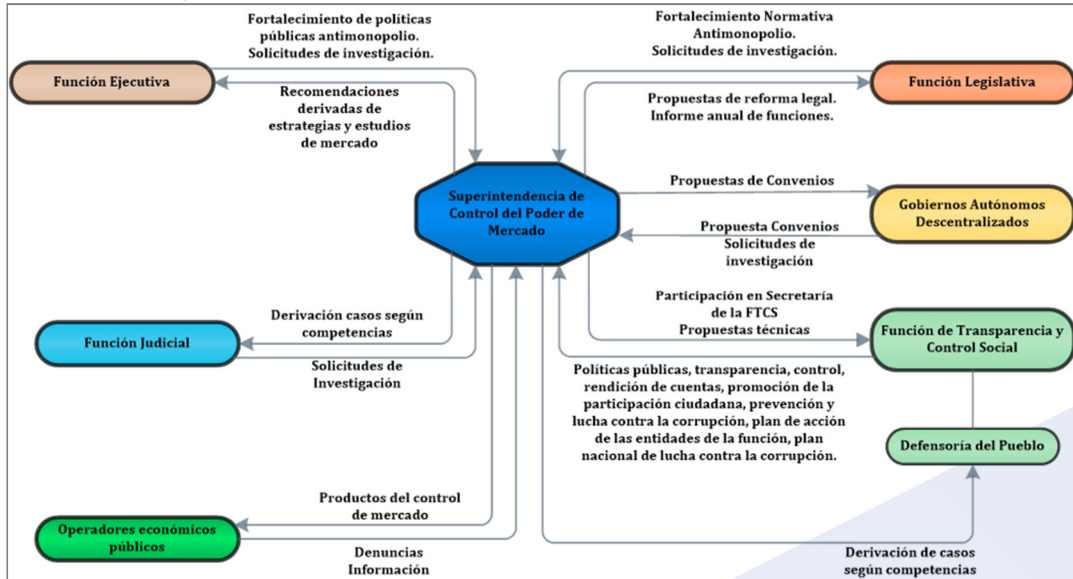
Fuente: Formulario 4\_Análisis FODA (consolidado)

## 2.2. Mapa de actores

Los actores sociales y las instituciones públicas y privadas que actúan e inciden en el medio en el que se desempeña la SCPM, y que pueden influir en la inercia de la institución tanto para el logro de transformaciones como en la permanencia de la situación actual; serán resumidos en los siguientes gráficos.

### 2.2.1. Grupos de interés del Sector Público

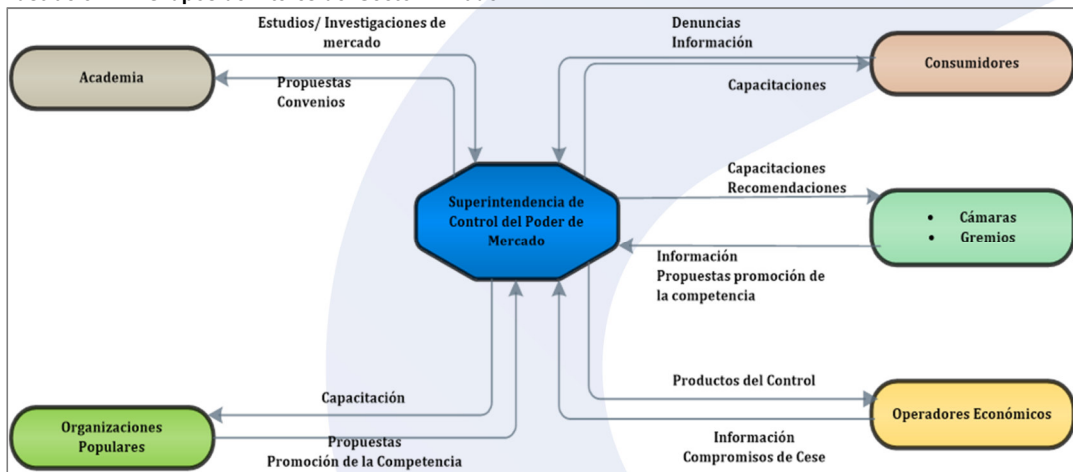
**Ilustración 16: Grupos de interés del Sector Público**



Fuente: PEI 2013-2017

## 2.2.2. Grupos de interés del Sector Privado

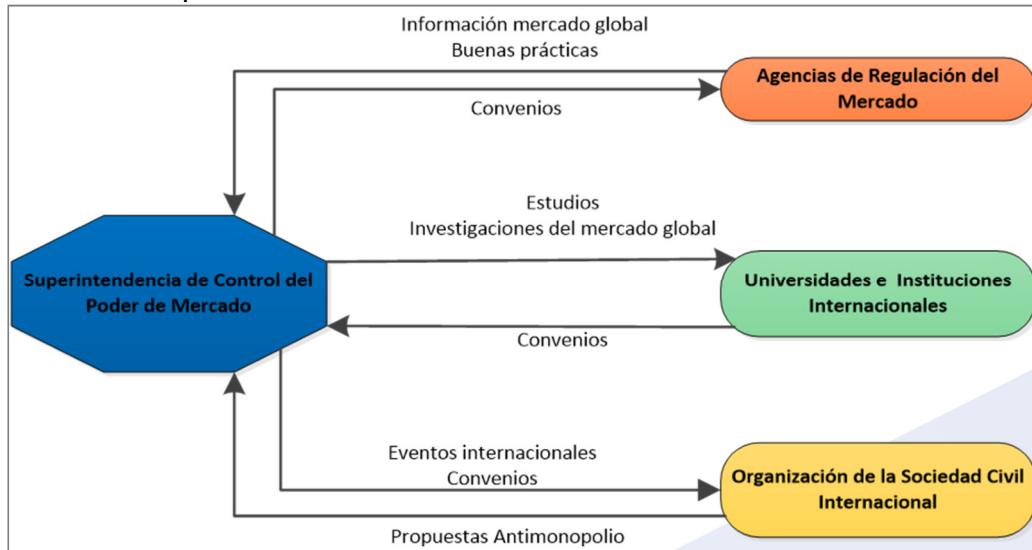
**Ilustración 17: Grupos de interés del Sector Privado**



Fuente: PEI 2013-2017

### 2.2.3. Grupos de interés en el ámbito internacional

Ilustración 18: Grupos de interés en el ámbito internacional



Fuente: PEI 2013-2017

## 3. Análisis situacional FODA

|                           |        | FACTORES INTERNOS                                                                                                                                        |             |                                                                                                                                  |
|---------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |        | Fortalezas                                                                                                                                               | Debilidades |                                                                                                                                  |
| FODA<br>Perspectivas      | Código | Código                                                                                                                                                   |             |                                                                                                                                  |
|                           | ↓      | ↓                                                                                                                                                        | ↓           |                                                                                                                                  |
|                           | F1     | Alto cumplimiento en los resultados de evaluación de productos destinados al cliente interno                                                             | D1          | Escaso conocimiento del desempeño de indicadores de calidad de los productos institucionales                                     |
|                           | F2     | Recién aprobada metodología de evaluación de barreras de entrada constituye una herramienta valiosa para promover la eliminación de barreras de entrada. | D2          | Relación de 3 a 1 entre productos destinados al cliente interno y productos destinados al cliente externo en el estatuto vigente |
| 1. Perspectiva de cliente |        |                                                                                                                                                          | D3          | Desconocimiento de las prioridades de los clientes internos/externos en relación a los atributos de los servicios/productos      |

|  |  |  |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|--|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <b>D4</b> | La CRPI no cuenta con el tiempo, el personal o los recursos para estudiar los casos a fondo para garantizar que sus decisiones estén completamente informadas. Por consiguiente, necesita más recursos y tiempo para poder cumplir su mandato.                                                                                                                                                                              |
|  |  |  | <b>D5</b> | Los actores interesados han expresado sus inquietudes sobre la independencia de la CRPI respecto a la autoridad del Superintendente de Control del Poder de Mercado, que gestiona las unidades de investigación de la SCPM. El superintendente elige a los miembros de la CRPI y puede destituirlos a su voluntad.                                                                                                          |
|  |  |  | <b>D6</b> | Ecuador utiliza tanto los umbrales de facturación como de la cuota de mercado para determinar la obligación de notificar las transacciones. La recomendación de la OCDE sobre la revisión de las fusiones aconseja utilizar criterios claros y objetivos para determinar si debe notificarse una fusión y cuándo, y existen dudas respecto a si los umbrales de cuota de mercado son claros o lo suficientemente objetivos. |
|  |  |  | <b>D7</b> | Recomendaciones de OCDE sobre control de fusiones para adoptar metodologías ampliamente utilizadas por agencias de competencia para incrementar objetividad, eficiencia y eficacia en el proceso.                                                                                                                                                                                                                           |
|  |  |  | <b>D8</b> | Falta de prioridad de las actividades de cumplimiento y promoción de la SCPM considerando necesidad de enfocarse en sectores que sean críticos para la economía de Ecuador en los que hay una clara evolución del mercado; considerando que Los objetivos y prioridades                                                                                                                                                     |

|  |  |            |                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |            | claros y transparentes son importantes para la rendición de cuentas de las acciones de la SCPM y para la generación de confianza pública en la agencia.                                                               |
|  |  | <b>D9</b>  | Bajo porcentaje de fallos de investigaciones sobre abuso de poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas (2014-2019) y desproporción del número de investigaciones entre abuso de poder de mercado y acuerdos. |
|  |  | <b>D10</b> | Falta de priorización de conductas contrarias a la competencia por su gravedad en las investigaciones por criterio de gravedad y complejidad de prueba                                                                |
|  |  | <b>D11</b> | Débil efecto disuasorio de las multas impuestas para evitar o detener las actividades anticompetitivas                                                                                                                |
|  |  | <b>D12</b> | Insuficiente información sobre fallos de la agencia publicada en el sitio web                                                                                                                                         |
|  |  | <b>D13</b> | Estrategia inadecuada del uso de compromisos de cese                                                                                                                                                                  |
|  |  | <b>D14</b> | Redundancia entre Estudios de Mercado e Informes Especiales en la normativa interna de la SCPM                                                                                                                        |
|  |  | <b>D15</b> | Falta de criterio para establecer una selección efectiva de los mercados a estudiar que permita a las autoridades de competencia enfocarse en los sectores que más requieren su atención.                             |
|  |  | <b>D16</b> | Insuficiente calidad de los estudios de mercado.                                                                                                                                                                      |
|  |  | <b>D17</b> | Falta de estrategia para las actividades de promoción de la competencia                                                                                                                                               |
|  |  | <b>D18</b> | Falta de claridad en la motivación para la suscripción de algunos acuerdos interinstitucionales con agencias pares                                                                                                    |

|                                                    |            |                                                                                                                                                                                  |            |                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. Perspectiva financiera</b>                   | <b>F3</b>  | Sobre ejecución de estimaciones de ingresos en los dos últimos períodos fiscales                                                                                                 | <b>D19</b> | Desfinanciamiento de actividades ocasionado por la brecha necesidades/ presupuesto asignado a la institución                                 |
|                                                    | <b>F4</b>  | Alto cumplimiento de la ejecución presupuestaria de gastos                                                                                                                       | <b>D20</b> | La naturaleza del proceso administrativo sancionatorio de la SCPM es incompatible con la determinación de metas de ingresos                  |
|                                                    | <b>F5</b>  | Observaciones de entes de control a la gestión administrativa financiera por bienes faltantes                                                                                    | <b>D21</b> | Institución deficitaria cuyo presupuesto se encuentra subordinado al PGE y el SINFIP.                                                        |
| <b>3. Perspectiva de procesos</b>                  | <b>F6</b>  | La institución dispone de un manual de procesos basado en el EOGOP                                                                                                               | <b>D22</b> | La institución tiene dispersión de normativa interna adicional al manual de procesos                                                         |
|                                                    | <b>F7</b>  | La institución dispone de personal capacitado para asistir a las unidades administrativas en la aplicación de la normativa del MDT y MINTEL (ente rectores procesos y servicios) | <b>D23</b> | La Gestión de procesos en la institución se encuentra en su etapa inicial                                                                    |
|                                                    | <b>F8</b>  | La institución tiene conformado el Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Institucional                                                                       | <b>D24</b> | La institución no ha aplicado el criterio "Procesos y servicios" del modelo ecuatoriano de calidad y excelencia (PROEXCE) emitido por el MDT |
|                                                    | <b>F9</b>  | La institución dispone de la Taxonomía de servicios y Catálogo de servicios aprobados                                                                                            |            |                                                                                                                                              |
|                                                    | <b>F10</b> | La institución dispone de una metodología y ejecuta auditorías para verificar la implementación del manual de procesos                                                           |            |                                                                                                                                              |
| <b>4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> | <b>F11</b> | Alta disponibilidad de habilidades, capacidades, conocimientos y una cultura de orientación al servicio                                                                          | <b>D25</b> | Brecha de disponibilidad de liderazgo, compromiso y entorno del trabajo                                                                      |
|                                                    | <b>F12</b> | Alto uso y disponibilidad de servicios y conectividad tecnológica                                                                                                                | <b>D26</b> | Déficit respecto de la plantilla óptima real                                                                                                 |
|                                                    |            |                                                                                                                                                                                  | <b>D27</b> | Elevada rotación de la plantilla                                                                                                             |

|  |  |  |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|--|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <b>D28</b> | Débil atractivo de la SCPM como empleador y falta de planes de carrera creíbles                                                                                                                                                                                                                                    |
|  |  |  | <b>D29</b> | Menos de la mitad de sus trabajadores están asignados a las actividades básicas de competencia, el resto desempeña tareas administrativas.                                                                                                                                                                         |
|  |  |  | <b>D30</b> | Número de economistas actualmente subrepresentado y falta de un economista jefe que coordine el enfoque económico de la SCPM                                                                                                                                                                                       |
|  |  |  | <b>D31</b> | La rotación de la plantilla de la SCPM es elevada, lo que puede causar una pérdida de conocimientos institucionales.                                                                                                                                                                                               |
|  |  |  | <b>D32</b> | La INPD es la división de la SCPM que recibe el mayor número de denuncias e investiga el mayor número de casos. Los recursos asignados al cumplimiento de las reglas de competencia desleal son considerablemente superiores a los recursos dedicados a la investigación de prácticas anticompetitivas y fusiones. |
|  |  |  | <b>D33</b> | Disponibilidad media del servicio de bases de datos                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                        | FACTORES EXTERNOS |                                                                                                                                                        |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Código<br>↓       | Oportunidades<br>↓                                                                                                                                     | Código<br>↓ | Amenazas<br>↓                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Factores políticos  | O1                | Fuerte relación y apoyo de parte de las agencias pares y Organismos Supranacionales                                                                    | A1          | Débil articulación entre las funciones del Estado para el tratamiento del régimen de competencia                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        | O2                | Mayor apertura de medios de comunicación en tema de competencia                                                                                        | A2          | Falta de precisión y confusión en el marco normativo que rige a la FTCS para su funcionamiento                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | O3                | Mayor reconocimiento y reputación de la SCPM frente a agencias pares, entidades multilaterales de competencia y la comunidad de competencia en general | A3          | Débil relacionamiento con la Función Ejecutiva y Función Legislativa para la aplicación de la LORCPM y su Reglamento                                                                                                                                                                                                             |
|                        |                   |                                                                                                                                                        | A4          | Opiniones en redes sociales pueden generar un daño a la imagen de la institución                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        |                   |                                                                                                                                                        | A5          | Las consideraciones políticas pueden usarse para destituir al Superintendente mediante un proceso establecido en la constitución ecuatoriana. El acuerdo de un pequeño número de parlamentarios es suficiente para iniciar un proceso de destitución, sin la participación de un órgano técnico o no político, como un tribunal. |
|                        |                   |                                                                                                                                                        | A6          | Falta de coordinación y claridad de funciones y roles entre SCPM y organismos públicos como Junta de Regulación; Defensoría del Pueblo; SENADI; CGE; SERCOP.                                                                                                                                                                     |
| 2. Factores económicos |                   |                                                                                                                                                        | A7          | Austeridad fiscal restringe operatividad de la SCPM                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                 |           |                                                                                                                                                                   |            |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |           |                                                                                                                                                                   | <b>A8</b>  | Desaceleración de indicadores de crecimiento económico en el Ecuador incrementa riesgo de cometimiento de prácticas anticompetitivas                                                                                                                                     |
|                                 |           |                                                                                                                                                                   | <b>A9</b>  | El presupuesto de la SCPM es bajo para los estándares internacionales y se ha ido reduciendo desde el 2014. La escasez de recursos reduce las investigaciones y las actividades de abogacía que el organismo puede acometer y, en última instancia, afecta su desempeño. |
| <b>3. Factores sociales</b>     | <b>O4</b> | Incremento del uso masivo de herramientas tecnológicas durante la pandemia expandió el alcance de la SCPM para la capacitación y difusión en temas de competencia | <b>A10</b> | Operadores económicos que incumplen con la normativa de competencia por desconocimiento                                                                                                                                                                                  |
|                                 | <b>O5</b> | Necesidad de incrementar el conocimiento en derecho de competencia de la ciudadanía en general                                                                    | <b>A11</b> | Aumento en los requisitos de viaje y costos de pasajes debido a la dinámica post pandemia                                                                                                                                                                                |
|                                 | <b>O6</b> | Énfasis de la comunidad internacional de competencia en desarrollar mecanismos para investigación de mercados digitales                                           | <b>A12</b> | La LORCPM no permite denuncias de fuentes anónimas. Excluir a denunciante anónimo limita innecesariamente el grupo de delatores, ya que mucha gente no está dispuesta a realizar una denuncia si necesitan proporcionar su nombre.                                       |
| <b>4. Factores tecnológicos</b> | <b>O7</b> | Incremento de canales electrónicos para la gestión de trámites institucionales administrativos y procesales                                                       | <b>A13</b> | Incremento de modalidades y número de ataques de cybercrimen                                                                                                                                                                                                             |
|                                 | <b>O8</b> | Incremento de oferta de servicios de alojamiento virtual de datos en el mercado ecuatoriano                                                                       | <b>A14</b> | Limitación en la asignación presupuestaria restringe adquisiciones de bienes tecnológicos                                                                                                                                                                                |

|                              |            |                                                                                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <b>O9</b>  | Incremento de oferta de servicios tecnológicos basados en opensource que sustituyen a la adquisición de aplicativos y bienes | <b>A15</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>5. Factores jurídicos</b> | <b>O10</b> | Reforma de la Decisión 608 de la CAN en materia de competencia                                                               | <b>A16</b> | El desconocimiento del derecho de competencia y las competencias de la SCPM ocasiona que entes reguladores emitan normas, disposiciones y regulaciones que no se ajustan con la LORCPM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                              | <b>O11</b> | Recomendaciones de la OCDE realizadas al Ecuador para el fortalecimiento del régimen de competencia                          | <b>A17</b> | Falta de consulta y/o consideración de los aportes técnicos de la SCPM, en la elaboración de proyectos normativos reformativos a la LORCPM, su Reglamento de aplicación, y demás normativa relacionada, expedida por la Asamblea Nacional y la Presidencia de la República                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                              |            |                                                                                                                              | <b>A18</b> | Falta de funcionamiento y acción de la Junta de Regulación de Control del Poder de Mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                              |            |                                                                                                                              | <b>A19</b> | El artículo 9 de la LORCPM sobre el abuso del poder de mercado establece una lista no exhaustiva de conductas específicas, la cual es larga y contiene duplicaciones y redundancias. Las condiciones adjuntas a las conductas enumeradas parecen ser inconsistentes. Las condiciones que acompañan a las conductas enumeradas parecen incoherentes. En el caso de algunas conductas, la LORCPM exige que sean "injustificadas" (por ejemplo, el aumento de los márgenes) pero no en el caso de otras (por ejemplo, los precios de explotación). |
|                              |            |                                                                                                                              | <b>A20</b> | El artículo 10 de la LORCPM establece el abuso de la dependencia económica como una infracción, pero no le impone sanciones. Además, no queda claro si la conducta, para ser ilegal, debe dominar el mercado o sólo a la víctima.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                |  |  |            |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|--|--|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |  |  | <b>A21</b> | El artículo 11 de la LORCPM sobre acuerdos restrictivos incluye una larga lista no exhaustiva de comportamientos específicos utilizando un lenguaje inconsistente.                                                                                               |
|                                |  |  | <b>A22</b> | Posibles malentendidos en relación con los diferentes objetivos que persigue la ley de competencia, por un lado, y la ley de competencia desleal, por el otro.                                                                                                   |
|                                |  |  | <b>A23</b> | No existe claridad respecto a la facultad de la SCPM para ordenar la desinversión, la división o la escisión de compañías en casos en los que determine que es la única forma de reestablecer la competencia en casos antimonopolio (Artículo 79 de la LORCPM).  |
|                                |  |  | <b>A24</b> | La CAN no cuenta con reglas claras que definan la incumbencia de la SGCAN y las autoridades de competencia nacionales. La SCPM no ha firmado un acuerdo de cooperación con la SGCAN. Como resultado, hay confusión sobre qué agencia es responsable de qué caso. |
| <b>4. Factores ambientales</b> |  |  | <b>A25</b> | Cambios en las modalidades de trabajo ocasionados por emergencias sanitarias                                                                                                                                                                                     |

## 4. Declaración de elementos orientadores

La SCPM como resultado de su planificación estratégica plantea su misión, visión, valores y objetivos estratégicos institucionales; generando así su direccionamiento estratégico.

### Misión

Promover y defender la competencia. Controlar el correcto funcionamiento de los mercados para proteger el bienestar general y contribuir al crecimiento económico del país.

## Visión

Ser una institución técnica referente nacional e internacional de la promoción y defensa de la competencia, fomentando mercados transparentes y eficientes en beneficio de la ciudadanía.

## Valores

Para el desempeño diario de las competencias, funciones, atribuciones y actividades, el personal de la Superintendencia deberá observar los valores detallados a continuación:

- a) Calidez.- Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad;
- b) Equidad.- Identificación y aplicación de medidas de acción afirmativa para quienes lo requieran según su diversidad.
- c) Honestidad.- Rectitud en el cumplimiento de obligaciones y la prestación de servicios, sin obtener provecho personal alguno;
- d) Imparcialidad.- Otorgar a la ciudadanía el mismo trato, sin conceder privilegios o preferencias de ninguna clase;
- e) Integridad.- Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad; actuar de forma confiable, de buena fe y a favor del interés público;
- f) Lealtad.- Es la obligación de fidelidad y compromiso con la sociedad, el Estado y consigo mismo;
- g) Probidad.- Ejercer el trabajo con una conducta de integridad y no solicitar a terceros prestaciones indebidas de ningún tipo en beneficio propio o de otros;
- h) Respeto.- Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único, con intereses y necesidades particulares respetando los derechos de los demás;
- i) Responsabilidad.- Permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, en el plano de lo moral y profesional; y
- j) Sigilo.- Las y los servidores de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, utilizarán la información a la que tienen acceso en razón de su trabajo, única y exclusivamente para los fines permitidos por la ley dentro del ámbito laboral; no revelarán ni difundirán sin autorización expresa, información clasificada como reservada o confidencial, planes, programas, rutinas de trabajo u otros aspectos que estén vinculados con la gestión y control; no podrá disponer, guardar, archivar o reproducir información electrónica y documental con fines ajenos al ejercicio de sus funciones

## 4.1. Objetivos estratégicos institucionales

**OEI1.** Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador.

**OEI2:** Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas.

**OEI3:** Fortalecer las capacidades institucionales garantizando una visión en conjunto entre los distintos órganos de la SCPM que garanticen una gestión eficiente.

## 4.2. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo

La gestión de control y promoción de la competencia que compete a esta Superintendencia se articula al Eje 5: Eje Institucional, del Plan Nacional de Desarrollo, objetivo 14, como se detalla a continuación:

Tabla 16: Articulación del Plan Estratégico Institucional al Plan Nacional de Desarrollo

| ELEMENTOS ORIENTADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL |                                                                                                                                                                                           | OBJETIVO DEL PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES 2021-2025 SIPeIP                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MISSION</b>                                            | Promover y defender la competencia. Controlar el correcto funcionamiento de los mercados para proteger el bienestar general y contribuir al crecimiento económico del país.               | <b>Política 14.3</b> Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado                              |
| <b>VISION</b>                                             | Ser una institución técnica referente nacional e internacional de la promoción y defensa de la competencia, fomentando mercados transparentes y eficientes en beneficio de la ciudadanía. | <b>Sin Meta</b>                                                                                                                                                                             |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                               | <b>OEI1.</b> Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador                                                                                            | <b>Objetivo 14.-</b> Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                               | <b>OEI2:</b> Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas                   | <b>Objetivo 14.-</b> Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                               | <b>OEI3:</b> Fortalecer las capacidades institucionales garantizando una visión en conjunto entre los distintos órganos de la SCPM que garanticen una gestión eficiente                   | <b>Objetivo 14.-</b> Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía |

### 4.3. Diseño de estrategias, programas y proyectos

#### OEI 1. Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador

E 1.1

- Involucrar a nuevos actores y aumentar la escala del número de actores que promueven y desarrollan la cultura y conocimiento de competencia económica.

E 1.2

- Generar espacios de diálogo entre operadores económicos, con las entidades públicas y privadas, para identificar barreras de entrada a mercados.

E 1.3

- Desarrollar actividades investigativas en derecho de competencia y corrección económica en el marco de la libre competencia, vinculados a la discusión académica.

E 1.4

- Analizar los sectores económicos para la identificación de distorsiones en el mercado a través de estudios.

E 1.5

- Aumentar líneas de acción a su papel de promoción de la competencia para mejorar interlocución con empresarios y servidores públicos.

E 1.6

- Robustecer la generación y difusión de materiales de información básica y general en temas de competencia económica

OEI 2: Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas.

E 2.1

- Estandarizar procedimientos de acuerdo a su escala e importancia, especialmente el de notificación de concentraciones y el apoyo activo a licitaciones y concursos en el sector público.

E 2.2

- Definir uno o dos sectores específicos donde concentrar los esfuerzos de investigación con una visión de 2 a 3 años.

E 2.3

- Mejorar la cooperación con la Secretaría General de la Comunidad Andina.

OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales garantizando una visión en conjunto entre los distintos órganos de la SCPM que garanticen una gestión eficiente.

E 3.1

- Mejorar la eficiencia y eficacia de la Institución a través del análisis y evaluación permanente de los procesos institucionales, orientándose a la identificación de oportunidades de mejora.

E 3.2

- Implementar, revisar y mantener la sostenibilidad y eficiencia de la gestión de la calidad en función de la misión institucional.

E 3.3

- Dar fe de la documentación y garantizar la eficiencia y eficacia en el registro, almacenamiento, uso y recuperación de la documentación a fin de tener información accesible.

E 3.4

- Reclutar, seleccionar y contratar a la o el aspirante que cumpla con el perfil idóneo y los requisitos establecidos para el buen desempeño del puesto.

E 3.5

- Desarrollar y potenciar al talento humano, fortaleciendo sus competencias acordes con los requerimientos de la institución.

E 3.6

- Garantizar la disponibilidad y reserva de fondos para asumir compromisos de compra de bienes o adquisición de servicios.

#### 4.4. Programación Plurianual y Anual de la Política Pública

##### Programación Plurianual de la Política Pública

Tabla 17: Matriz Programación Plurianual de la Política Pública – Alineación PND

| Matriz Programación Plurianual de la Política Pública |                                                                                                                                                                    |                             |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Alineación)                                          |                                                                                                                                                                    |                             |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Programación Plurianual de la Política Pública        | OEI1. Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador.                                                                           | Plan Nacional de Desarrollo | Objetivo 14 del PND: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía                                              |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Política 14.3 del PND: Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.                                                                        |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Meta del PND: Sin meta principal                                                                                                                                                                                                         |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Indicador del PND: Sin indicador principal                                                                                                                                                                                               |
|                                                       |                                                                                                                                                                    | Planificación Institucional | OEI1. Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador.                                                                                                                                                 |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Indicador: Número de actividades económicas con posibles distorsiones en el mercado que analiza la SCPM para fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados                                                         |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Línea base indicador: 0                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Meta del Indicador: 40                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Indicador: Número de capacitaciones ejecutadas                                                                                                                                                                                           |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Línea base indicador: 0                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Meta del Indicador: 48                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                       | OEI 2: Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas. | Plan Nacional de Desarrollo | Objetivo 14 del PND: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía                                              |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Política 14.3 del PND: Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.                                                                        |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Meta del PND: Sin meta principal                                                                                                                                                                                                         |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Indicador del PND: Sin indicador principal                                                                                                                                                                                               |
|                                                       |                                                                                                                                                                    | Planificación Institucional | OEI 2: Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas.                                                                       |
|                                                       |                                                                                                                                                                    |                             | Indicador: Porcentaje de casos de investigación de abuso del poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas, prácticas desleales y de concentración económica que cumplen con los tiempos establecidos en la LORCPM y su Reglamento |

|                                                                                                                                                                    |                             |  |                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales garantizando una visión en conjunto entre los distintos órganos de la SCPM que garanticen una gestión eficiente. |                             |  | Línea base indicador: 0                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Meta del Indicador: 100%                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Indicador: Porcentaje de medidas correctivas resueltas que han sido cumplidas                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Línea base indicador: 0                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Meta del Indicador: 80%                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Indicador: Porcentaje de medidas preventivas resueltas que han sido cumplidas                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Línea base indicador: 0                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Meta del Indicador: 80%                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                    | Plan Nacional de Desarrollo |  | Objetivo 14 del PND: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Política 14.3 del PND: Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.                           |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Meta del PND: Sin meta principal                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Indicador del PND: Sin indicador principal                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                    | Planificación Institucional |  | OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales garantizando una visión en conjunto entre los distintos órganos de la SCPM que garanticen una gestión eficiente.                          |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Indicador : Porcentaje de ejecución presupuestaria                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Línea base indicador : 0                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                    |                             |  | Meta del Indicador : 100%                                                                                                                                                                   |

Fuente: Formulario 6\_Fichas de indicadores estratégicos

Tabla 18: Matriz Programación Plurianual de la Política Pública – Desglose de la Meta Anual

| Matriz Programación Plurianual de la Política Pública<br>(Desglose de la Meta Anual) |                     |                                                                                                                                                                                  |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Objetivo Estratégico                                                                 | Metas               | Detalle                                                                                                                                                                          | Unidad de Medida |
| OEI 1: Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el     | Desglose Anual Meta | Indicador: Número de actividades económicas con posibles distorsiones en el mercado que analiza la SCPM para fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados |                  |
|                                                                                      |                     | Línea Base                                                                                                                                                                       | 0                |
|                                                                                      |                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                  | 40               |
|                                                                                      |                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                   | 40               |

OEI 2: Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas.

|                     |                                                                                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Meta año 2022       | 10                                                                                                                                                                                                                                        | Número     |
| Meta año 2023       | 10                                                                                                                                                                                                                                        | Número     |
| Meta año 2024       | 10                                                                                                                                                                                                                                        | Número     |
| Meta año 2025       | 10                                                                                                                                                                                                                                        | Número     |
| Desglose Anual Meta | Indicador: Número de capacitaciones*                                                                                                                                                                                                      |            |
|                     | Línea Base                                                                                                                                                                                                                                | 0          |
|                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                                                                           | 48         |
|                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                                                                            | 48         |
| Meta año 2022       | 48                                                                                                                                                                                                                                        | Número     |
| Meta año 2023       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Número     |
| Meta año 2024       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Número     |
| Meta año 2025       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Número     |
| Desglose Anual Meta | Indicador: Porcentaje de casos de investigación de abuso del poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas, prácticas desleales y de concentración económica que cumplen con los tiempos establecidos en la LORCPM y su Reglamento* |            |
|                     | Línea Base                                                                                                                                                                                                                                | 0          |
|                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                                                                           | 100%       |
|                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                                                                            | 100%       |
| Meta año 2022       | 100%                                                                                                                                                                                                                                      | Porcentaje |
| Meta año 2023       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje |
| Meta año 2024       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje |
| Meta año 2025       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje |
| Desglose Anual Meta | Indicador: Porcentaje de medidas correctivas resueltas que han sido cumplidas*                                                                                                                                                            |            |
|                     | Línea Base                                                                                                                                                                                                                                | 0          |
|                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                                                                           | 80%        |
|                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                                                                            | 80%        |
| Meta año 2022       | 80%                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje |
| Meta año 2023       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje |
| Meta año 2024       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje |
| Meta año 2025       | 0                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje |

|                     |                                                                                |            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Desglose Anual Meta | Indicador: Porcentaje de medidas preventivas resueltas que han sido cumplidas* |            |
|                     | Línea Base                                                                     | 0          |
|                     | Meta cuatrienal                                                                | 80%        |
|                     | Valor absoluto                                                                 | 80%        |
| Meta año 2022       | 80%                                                                            | Porcentaje |
| Meta año 2023       | 0                                                                              | Porcentaje |
| Meta año 2024       | 0                                                                              | Porcentaje |
| Meta año 2025       | 0                                                                              | Porcentaje |

\*El comportamiento del indicador es discreto y el valor de la meta es igual para cada año conforme a la Guía Metodológica.

**Fuente: Formulario 6\_Fichas de indicadores estratégicos**

Tabla 19: Matriz Programación Anual de la Política Pública

| Planificación Institucional                                                                                                                                                                | Presupuesto Inversión                 |                                    |          |                  |                       |                 |                  |      |           |        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|----------|------------------|-----------------------|-----------------|------------------|------|-----------|--------|-----------|
|                                                                                                                                                                                            | Año                                   | CUP del programa                   | Programa | CUP del Proyecto | Proyecto de Inversión | Presupuesto     | Articulación PND | Zona | Provincia | Cantón | Parroquia |
| Objetivo Estratégico<br>OEI 1: Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador.                                                                          | Semestre I de la programación anual:  | NA                                 | NA       | NA               | NA                    | \$ -            | NA               | NA   | NA        | NA     | NA        |
|                                                                                                                                                                                            |                                       | Total PI- del OEI Semestre I 2022  |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                            | Semestre II de la programación anual: | NA                                 | NA       | NA               | NA                    | \$ -            | NA               | NA   | NA        | NA     | NA        |
|                                                                                                                                                                                            |                                       | Total PI- del OEI Semestre II 2022 |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
| Objetivo Estratégico<br>OEI 2: Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas  | Semestre I de la programación anual:  | NA                                 | NA       | NA               | NA                    | \$ -            | NA               | NA   | NA        | NA     | NA        |
|                                                                                                                                                                                            |                                       | Total PI- del OEI Semestre I 2022  |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                            | Semestre II de la programación anual: | NA                                 | NA       | NA               | NA                    | \$ -            | NA               | NA   | NA        | NA     | NA        |
|                                                                                                                                                                                            |                                       | Total PI- del OEI Semestre II 2022 |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
| Objetivo Estratégico:<br>OEI 3: Fortalecer las capacidades institucionales garantizando una visión en conjunto entre los distintos órganos de la SCPM que garanticen una gestión eficiente | Semestre I de la programación anual:  | NA                                 | NA       | NA               | NA                    | \$ -            | NA               | NA   | NA        | NA     | NA        |
|                                                                                                                                                                                            |                                       | Total PI- del OEI Semestre I 2022  |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
|                                                                                                                                                                                            | Semestre II de la programación anual: | NA                                 | NA       | NA               | NA                    | \$ -            | NA               | NA   | NA        | NA     | NA        |
|                                                                                                                                                                                            |                                       | Total PI- del OEI Semestre II 2022 |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
| TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN                                                                                                                                        |                                       |                                    |          |                  |                       | \$ -            |                  |      |           |        |           |
| TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE                                                                                                                                                 |                                       |                                    |          |                  |                       | \$ 5,365,830.00 |                  |      |           |        |           |
| TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL                                                                                                                                                      |                                       |                                    |          |                  |                       | \$ 5,365,830.00 |                  |      |           |        |           |

Tabla 20: Matriz Programación Anual de la Política Pública – Desglose de la Meta Semestral

| Matriz Programación Anual de la Política Pública                                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                                          |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| (Desglose de la Meta Semestral)                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                                                                          |                  |
| Objetivo Estratégico                                                                                                                                               | Metas               | Detalle                                                                                                                                                                                                                                  | Unidad de Medida |
| OEI 1: Fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados en el Ecuador.                                                                          | Desglose Anual Meta | Indicador: Número de actividades económicas con posibles distorsiones en el mercado que analiza la SCPM para fomentar la competencia, transparencia y eficiencia de los mercados                                                         |                  |
|                                                                                                                                                                    |                     | Línea Base                                                                                                                                                                                                                               | 0                |
|                                                                                                                                                                    |                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                                                                          | 40               |
|                                                                                                                                                                    |                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                                                                           | 40               |
|                                                                                                                                                                    |                     | Meta anual 2022                                                                                                                                                                                                                          | 10               |
|                                                                                                                                                                    | Meta Semestre 1:    | 1                                                                                                                                                                                                                                        | Número           |
|                                                                                                                                                                    | Meta Semestre 2:    | 9                                                                                                                                                                                                                                        | Número           |
|                                                                                                                                                                    | Desglose Anual Meta | Indicador: Número de capacitaciones                                                                                                                                                                                                      |                  |
|                                                                                                                                                                    |                     | Línea Base                                                                                                                                                                                                                               | 0                |
|                                                                                                                                                                    |                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                                                                          | 48               |
|                                                                                                                                                                    |                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                                                                           | 48               |
|                                                                                                                                                                    |                     | Meta anual 2022                                                                                                                                                                                                                          | 48               |
|                                                                                                                                                                    | Meta Semestre 1:    | 24                                                                                                                                                                                                                                       | Número           |
|                                                                                                                                                                    | Meta Semestre 2:    | 48                                                                                                                                                                                                                                       | Número           |
| OEI 2: Fortalecer el control en materia de defensa de la competencia, enfocados en reducir las distorsiones del mercado y detectar las prácticas anticompetitivas. | Desglose Anual Meta | Indicador: Porcentaje de casos de investigación de abuso del poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas, prácticas desleales y de concentración económica que cumplen con los tiempos establecidos en la LORCPM y su Reglamento |                  |
|                                                                                                                                                                    |                     | Línea Base                                                                                                                                                                                                                               | 0                |
|                                                                                                                                                                    |                     | Meta cuatrienal                                                                                                                                                                                                                          | 100%             |
|                                                                                                                                                                    |                     | Valor absoluto                                                                                                                                                                                                                           | 100%             |
|                                                                                                                                                                    |                     | Meta anual 2022                                                                                                                                                                                                                          | 100%             |
|                                                                                                                                                                    | Meta Semestre 1:    | 100%                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje       |
|                                                                                                                                                                    | Meta Semestre 2:    | 100%                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje       |
|                                                                                                                                                                    | Desglose Anual Meta | Indicador: Porcentaje de medidas correctivas resueltas que han sido cumplidas                                                                                                                                                            |                  |

|  |                     |                                                                               |            |
|--|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
|  |                     | Línea Base                                                                    | 0          |
|  |                     | Meta cuatrienal                                                               | 80%        |
|  |                     | Valor absoluto                                                                | 80%        |
|  |                     | Meta anual 2022                                                               | 80%        |
|  | Meta Semestre 1:    | 80%                                                                           | Porcentaje |
|  | Meta Semestre 2:    | 80%                                                                           | Porcentaje |
|  | Desglose Anual Meta | Indicador: Porcentaje de medidas preventivas resueltas que han sido cumplidas |            |
|  |                     | Línea Base                                                                    | 0          |
|  |                     | Meta cuatrienal                                                               | 80%        |
|  |                     | Valor absoluto                                                                | 80%        |
|  |                     | Meta anual 2022                                                               | 80%        |
|  | Meta Semestre 1:    | 80%                                                                           | Porcentaje |
|  | Meta Semestre 2:    | 80%                                                                           | Porcentaje |

Fuente: Formulario 6\_Fichas de indicadores estratégicos

|                | Nombre y Cargo                                                         | Firma |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|-------|
| Aprobado por:  | Danilo Sylva<br><b>Superintendente de Control del Poder de Mercado</b> |       |
| Validado por:  | Ricardo Freire<br><b>Intendente General Técnico</b>                    |       |
| Validado por:  | Carolina Lozano<br><b>Intendente General de Gestión</b>                |       |
| Revisado por:  | Ramiro Torres<br><b>Intendente Nacional de Planificación</b>           |       |
| Elaborado por: | Felipe Granda<br><b>Director Nacional de Planificación</b>             |       |