

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022



COMISIÓN DE
DEFENSA
COMERCIAL
DE LA
REPÚBLICA
DOMINICANA
(CDC)

Tabla de Contenido

I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO	5
II. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	6
La CDC en el Contexto del Estado y la Estrategia Nacional de Desarrollo.....	6
Revisión de la Visión y Misión.....	7
Los Grandes Retos.....	9
Resultados Esperados.....	9
Áreas Claves para la Ejecución del Plan.....	13
Mapa de Valor	13
Factores Claves para el Éxito	15
Análisis FODA	15
III. PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES	17
Programación de las Acciones Estratégicas	17
Impacto del PEI en el Plan Operativo Anual (POA).....	19
IV. CUADRO DE MANDO E INDICADORES DE GESTIÓN.....	21
Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico	21
V. MATRIZ DE RIESGOS	23

PRESENTACIÓN

Este año la Comisión Reguladora de Prácticas Desleales en el Comercio y sobre Medidas de Salvaguardias (Comisión de Defensa Comercial –CDC), celebra su décimo aniversario. Diez (10) años que han representado desafíos; algunos superados, otros que nos han servido de aprendizaje y crecimiento durante el recorrido de nuestra institución. Durante estos años nos ha tocado enseñar e instruir para establecer una cultura de defensa comercial, promoviendo las atribuciones de la CDC y dando a conocer las bondades de la ley que la creó dentro de nuestros sectores productivos y exportadores.

Los próximos años suponen importantes desafíos para la institución, siendo el principal de ellos continuar con nuestro rol como entidad responsable de defender la producción nacional ante aumentos súbitos de importaciones y prácticas desleales en el comercio internacional. En noviembre del año 2017 fuimos designados al frente de la CDC, dándonos la oportunidad y la responsabilidad de replantear el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 para trazar el rumbo de la institución durante los próximos años. Cabe destacar que este replanteamiento está inspirado en el fortalecimiento institucional, los servicios y el recurso humano de la institución.

Para el logro de nuestros objetivos se han planteado, en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, cuatro ejes centrales: innovación y desarrollo, fortalecimiento institucional, relaciones interinstitucionales y comunicación institucional. De estos ejes se desprenden los lineamientos de trabajo que guiarán las acciones de la institución en los próximos cuatro años, siempre teniendo como directriz las buenas prácticas, y los estándares internacionales en materia de prácticas desleales en el comercio y defensa comercial, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030 y leyes y normas de la Administración Pública.

El alcance de las acciones y resultados esperados al término del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 implican un arduo trabajo. Sin embargo, con el empeño y compromiso de todos, estamos convencidos de que alcanzaremos las metas que nos hemos planteado, reafirmando nuestro compromiso de trabajo con el apoyo y la confianza de todos ustedes.



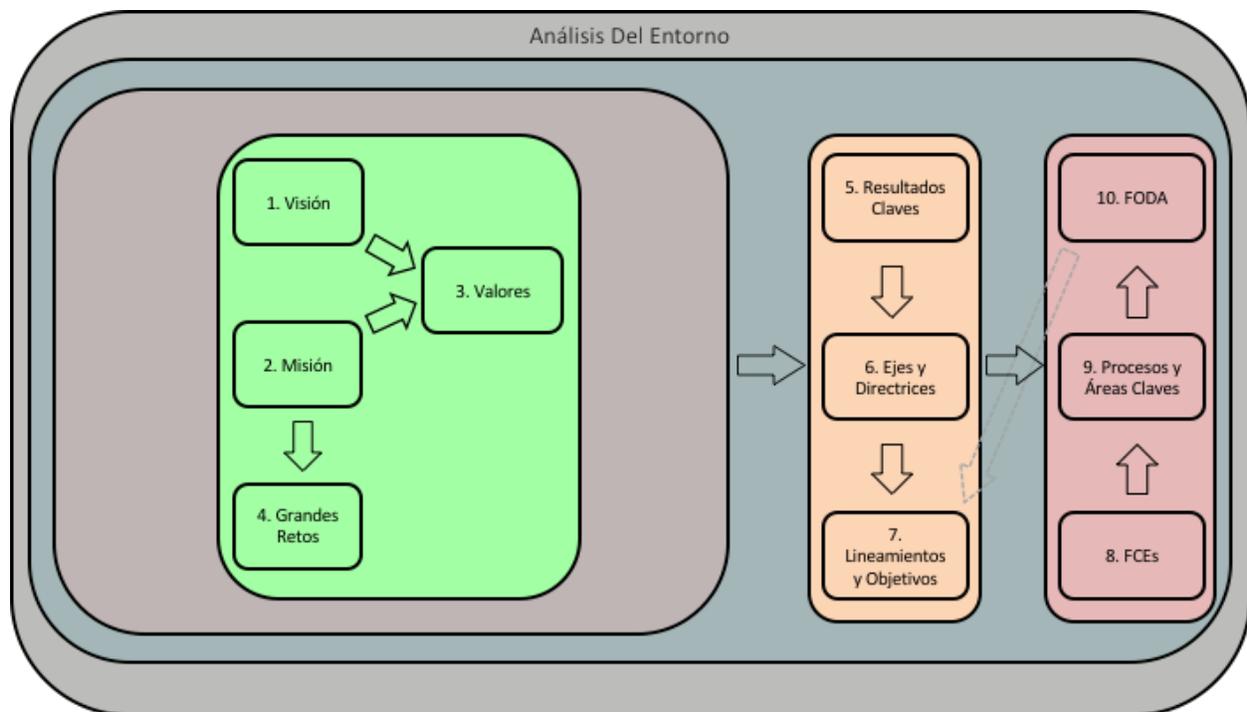
Paola Michelle Vasquez Medina
Presidente

I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

El presente documento es el resultado de las sesiones de trabajo dentro del marco del proyecto de revisión y replanteamiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Comisión Reguladora de Prácticas Desleales en el Comercio y sobre Medidas De Salvaguardias (CDC), para el período 2019-2022. Estas actividades han sido realizadas mediante la celebración de varios talleres de trabajo, en los que participaron activamente tanto los miembros del Pleno de la Institución, como un grupo representativo de los colaboradores claves de esta.

Para realizar las actividades que dieron lugar a este producto, aplicamos un estilo metodológico completamente práctico, dinámico y participativo, a través de reuniones y talleres de trabajo, donde se utilizaron diversas herramientas de alta productividad e impacto. Este proceso se fundamentó en la conformación de mesas de trabajo, en las que los participantes fueron distribuidos de forma aleatoria, aunque procurando una mezcla diversa de miembros del Pleno, áreas y departamentos en cada mesa.

Las actividades claves para conseguir el desarrollo del presente PEI se desarrollaron de acuerdo con nuestra metodología interactiva y de pensamiento estratégico crítico, caracterizada de forma general en el esquema:



1. Como primer paso, Se procedió a trabajar sobre la visión, especificando la meta última, el destino final al que la institución se propone llegar en el 2022.
2. A continuación, Se trabajó la declaración de misión, la cual expresa la razón de ser de la CDC.
3. Sobre la base de esos dos puntos, se establecen y se definen los valores que conforman el marco ético y de actuación en la institución. Como veremos más adelante, en estos tres aspectos, se consideró que los enunciados actuales de misión, visión y valores cubren adecuadamente el rol, proyección y estilo de la institución.

4. A partir de la misión se identificaron los grandes retos que confronta la institución en el presente y, en especial, hacia el futuro (2022), así como los rasgos de la cultura organizacional deseada, como elemento clave para impulsar el ambiente de trabajo requerido para la consecución de dichos planteamientos.
5. Una vez culminadas las 4 actividades precedentes, y sobre la base de ellas como conjunto, se procedió a establecer los resultados que la CDC debe conseguir en el período 2019-2022, como forma de concretizar el logro y cumplimiento de sus propósitos, visión y compromisos, siempre dentro del marco de sus roles sustantivos. Estas metas fueron escalonadas desde 2018 a 2021, en períodos anuales
6. Una vez definidos estos resultados meta, se identificaron y definieron los ejes y directrices estratégicos, hacia los cuales la CDC debe focalizar sus acciones y decisiones, con el fin de lograr con éxito dichos resultados.
7. De inmediato, y para cada eje-directriz, se establecieron los lineamientos estratégicos correspondientes (pautas específicas de acción) y los objetivos a conseguir para cada lineamiento. Los objetivos y lineamientos – en total unos 30 – fueron agrupados bajo 4 ejes estratégicos principales, a saber:
 - a. Innovación y Desarrollo
 - b. Fortalecimiento institucional
 - c. Relaciones interinstitucionales
 - d. Comunicación institucional
8. Sobre esta base, se identificaron los aspectos críticos que deben cuidarse, para que todo lo anterior se pueda realizar sin dificultad: los factores claves de éxito o FCEs. En este caso, los FCEs coinciden con los grandes retos previamente identificados.
9. A continuación, se identificaron los procesos y áreas que resultan responsables de los ejes estratégicos, y que, por lo tanto, son claves para las ejecutorias del plan y para conseguir los resultados planteados.
10. Finalmente, se hizo un inventario de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que posee o confronta la institución, a la luz de – y con relación a – los planteamientos del plan ya elaborados.

Como ya se ha dicho, todo el proceso de desarrollo de este plan ha sido en extremo participativo, a modo de talleres y reuniones grupales de discusión abierta, y, por lo tanto, los resultados aquí presentados son el fruto del trabajo de este equipo que, con entrega e identificación, ha dedicado y sigue dedicando su valioso tiempo a esta iniciativa.

En las secciones siguientes presentaremos los resultados de este proceso, de forma esquemática y explicativa, procurando proveer una idea clara tanto del proceso seguido, como de las conclusiones y decisiones claves inherentes al mismo.

III. PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La CDC en el Contexto del Estado y la Estrategia Nacional de Desarrollo.

En enero del año 2012, y con la promulgación de la Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (END), el Estado Dominicano dio un paso histórico y sin precedentes en la historia republicana, al poner en marcha un conjunto de propuestas y directrices para focalizar sus esfuerzos hacia un norte definido que sirve como lineamiento para integrar las acciones de sus instituciones.

La END establece una clara visión para la República Dominicana hacia el 2030, al declarar que:

‘República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global.’

Con el fin de operativizar los esfuerzos y concentrarlos hacia aquellos elementos claves que conducen al logro de la visión, la END define cuatro (4) ejes centrales claves, a saber :

1	2	3	4
Primer Eje • Procura un Estado Social Democrático de Derecho. “Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local.”	Segundo Eje • Procura una Sociedad con Igualdad de derechos y oportunidades. “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial.”	Tercer Eje • Procura una Economía sostenible, integradora y competitiva. “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.”	Cuarto Eje • Procura una Sociedad de Producción y Consumo Ambientalmente sostenibles, que se adapta al cambio climático. “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”

En este contexto, las acciones contempladas en el PEI de la CDC están evidentemente y de forma directa con el tercer eje estratégico de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en especial con los aspectos siguientes:

Objetivo General 3.3.: Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.

Objetivo Específico 3.3.1: Desarrollar un entorno regulador que asegure un funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión y negocios pro-competitivo en un marco de responsabilidad social.

Línea de Acción 3.3.1.3: Garantizar la defensa del aparato productivo ante comprobadas prácticas desleales y no competitivas, conforme a la legislación.

Revisión de la Visión y Misión

La visión expresa la meta más alta y más relevante de una organización. Establece el norte fundamental de la misma en un horizonte de tiempo determinado, por lo general a largo plazo. La visión es un enunciado aglutinador de esfuerzos y, al mismo tiempo, de motivación hacia el trabajo conjunto por un propósito superior.

Sobre estas premisas, la CDC ha establecido su visión hacia el futuro, al aseverar que:

“Somos un instrumento eficaz y útil de defensa comercial que contribuye a la permanencia y desarrollo de los sectores productivos”

En relación con la misión, ésta, por su parte, expresa la razón de ser, el propósito central de la institución, su rol en la sociedad y – en el caso de la CDC – en el Estado y en el sistema productivo nacional. En este sentido, la CDC establece como misión y propósito central:

“Defender la producción nacional ante aumentos súbitos de importaciones y prácticas desleales en el comercio internacional”

En cuanto a su conjunto de valores, la CDC establece los que listamos a continuación y que, al mismo tiempo, servirán como base y como descriptores de las características de la cultura organizacional deseada.

Excelencia

- **La excelencia y la calidad en el servicio son nuestra meta. Nos centramos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando la mejora continua y la calidad de los servicios que ofrecemos.**

Integridad

- **Es el fundamento de nuestro accionar. Conforme a principios éticos, asumimos nuestro compromiso frente al interés público, alineando nuestras acciones con nuestras palabras, desarrollando y fortaleciendo la confianza depositada por nuestros clientes.**

Trabajo en equipo

- **Actuamos convencidos de que trabajar en equipo nos fortalece y nos permite alcanzar el éxito, por lo que respetamos y valoramos las opiniones y las experiencias de nuestros colaboradores.**

Confidencialidad

- **Consideramos toda la información que poseemos como un activo. Apegados a la honestidad, protegemos las informaciones que administramos, a través de una atención cuidadosa de los detalles**

Compromiso

- **Asumimos nuestras responsabilidades, entendiendo y enfocándonos en las necesidades de nuestros clientes, tanto internos como externos.**

Los Grandes Retos

Sobre la base de los enunciados previamente establecidos, identificamos como nuestros mayores retos los siguientes

Nuestros Grandes Retos:

- Mayor presencia en los medios de comunicación.
- Mayor integración y colaboración con entidades afines.
- Simplificar los procesos y requisitos para llevar una investigación, conforme a la normativa vigente en la materia.
- Acceso directo a la información de la Dirección General de Aduanas (DGA), en referencia a datos.
- Generar confianza plena en los usuarios del servicio.
- Formación integral del recurso humano.
- Manejo directo a información que requiera la CDC ante la OMC.
- Mejorar la capacidad técnica del equipo de investigación.
- Ser una Institución empoderada para participar en la discusión de todos los temas relacionados al comercio internacional.

Resultados Esperados

Tomando como base los planteamientos previos, hemos identificado y establecido los resultados esperados a ser conseguidos durante el período planificado. Al mismo tiempo, hemos establecido sus respectivas metas para los próximos 3 años (2019 a 2021), así como la línea base correspondiente (2018).

Metas de Resultados Anuales Escalonados

Variables Claves que expresan los Resultados deseados (VCRs)	2021	2020	2019	2018
# alertas a empresas por año	6 alertas (1 bimestral)	6 alertas (1 bimestral)	4 alertas (1 trimestral)	3 alertas (1 trimestral)
Asistencia técnica prestada ¹	8 asistencias técnicas al año (bimestral)	6 asistencias técnicas al año (bimestral)	4 asistencias técnicas por año (trimestral)	2 asistencias técnicas
Capacitaciones impartidas a los grupos de interés	10 ponencias	8 ponencias	6 ponencias	3 ponencias
Calidad de la gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1) Medalla de oro en el premio a la calidad. 2) Obtener una calificación satisfactoria en el 5to. Componente de la NOBACI. 3) Creación de un sistema institucional de archivo (SIA). 4) Módulos desarrollados del SIGEF implementados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Institución postulada al premio a la calidad. 2) Calificación satisfactoria del 4to. Componente de la NOBACI obtenida. 3) Infraestructura tecnológica reestructurada. 4) Módulos desarrollados del SIGEF implementados 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Participar en el premio a la calidad. 2) Certificación Nortric A1. 3) Calificación satisfactoria 3er. componente de la NOBACI obtenida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Plan mejora CAF implementado. 2) Certificación Nortric B1. 3) Infraestructura tecnológica actualizada. 4) Calificación satisfactoria 2do. Componente de la NOBACI.

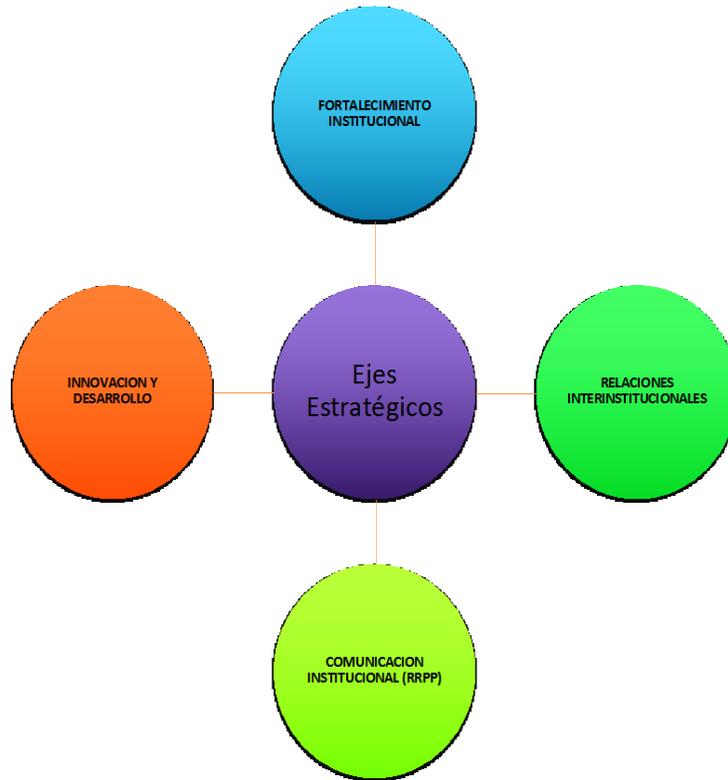
¹La CDC podrá facilitar asistencia técnica de manera directa, por medio convencional o electrónico, manteniendo en todo momento la imparcialidad.

Metas de Resultados Anuales Escalonados

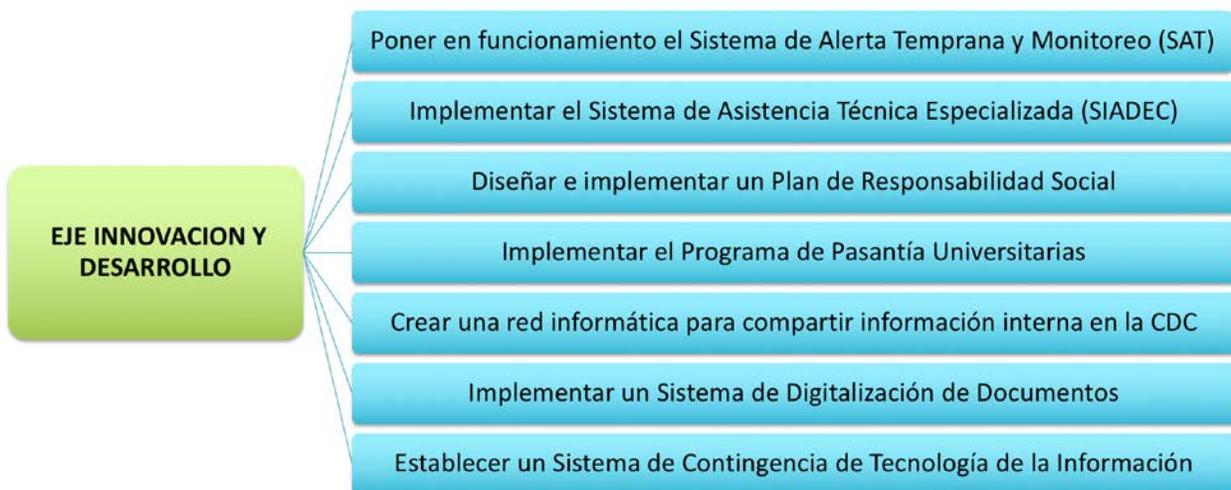
Variables Claves que expresan los Resultados deseados (VCRs)	2021	2020	2019	2018
Fortalecimiento de las Relaciones Interinstitucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordinar la negociación del capítulo sobre defensa comercial en los acuerdos comerciales futuros y/o renegociados por RD. 2) Coordinar la defensa de la RD ante el órgano de solución de diferencias de la OMC, en materia de defensa comercial 	Acceso en tiempo real a la data de las importaciones y exportaciones de la DGA.	Asegurar acceso a la documentación de la OMC en materia de defensa comercial.	Comunicación con el centro legal de asesoría de la OMC.
Reconocimiento Institucional	Premio nacional a la calidad; 2 publicaciones diarias en redes sociales	Intercambio de buenas prácticas entre instituciones homólogas. 2018 - 8 colaboradores. 2019 - 10 colaboradores. 2020 - 12 colaboradores. 2021 - 14 colaboradores. 1 publicación diarias en redes sociales	Fortalecer las relaciones con los gremios. 2018 - 3 intercambios 2019 - 5 intercambios 2020 - 4 intercambios 2021 - 9 intercambios 4 a 5 publicaciones semanales en redes sociales	Presencia en prensa y las redes sociales principales (publicidad). Aumentar 15% seguidores anualmente; 2 a 3 publicaciones semanales

III. EJES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Para conseguir los resultados esperados, la CDC ha establecido un conjunto de acciones e imperativas que debe abordar activamente, mediante la conformación de equipos de trabajo internos. Estas, una vez enunciadas, fueron agrupadas como lineamientos estratégicos dentro de 4 ejes estratégicos claves, a saber:



Los lineamientos correspondientes a cada uno de los cuatro ejes se presentan a continuación:





Áreas Claves para la Ejecución del Plan

Sobre la base de la clasificación precedente, se identificaron las áreas y posiciones claves para la ejecución efectiva del PEI, responsabilizando a éstas de los ejes correspondientes:



Mapa de Valor

Un mapa de valor describe, de forma esquemática y sucinta la forma en que se entrelazan los procesos y actividades principales de una organización, con la finalidad de producir valor para sus clientes, usuarios o beneficiarios. En un mapa de valor es importante diferenciar los procesos y actividades misionales de aquéllos de soporte, estratégicos y afines, generalmente de alcance y naturaleza transversal.

El mapa de valor refleja cómo sus actividades claves se segregan por estas diferentes tipologías, a la vez que se articulan para integrar un sistema robusto y completo de procesos íntimamente interrelacionados.

En este sentido, los proceso medulares o misionales conforman el tinglado de procesos que, articulados y encadenados, producen valor para el usuario o beneficiario.

Para poder asegurar el fluido funcionamiento de este núcleo central de procesos y actividades, la institución cuenta con un completo conjunto de procesos transversales, tanto de apoyo como de soporte, que habilitan la estructura y las funcionalidades necesarias para que el servicio pueda ser provisto con los más altos estándares de calidad y de atención.

Todos estos procesos son debidamente monitoreados y mejorados mediante las actividades asociadas a la gestión de la calidad y la mejora continua.



Factores Claves para el Éxito

Tal como hemos expresado previamente, los grandes retos que confronta la CDC hacia el futuro y en el marco de la ejecución del presente PEI 2019-2022, constituyen también el conjunto de factores claves para su éxito en dicha ejecutoria. Una vez más, enumeramos estos retos, ya presentados en una sección anterior:

Nuestros Grandes Retos:

- Mayor presencia en los medios de comunicación.
- Mayor integración y colaboración con entidades afines.
- Simplificar los procesos y requisitos para llevar una investigación, conforme a la normativa vigente en la materia.
- Acceso directo a la información de la Dirección General de Aduanas (DGA), en referencia a datos.
- Generar confianza plena en los usuarios del servicio.
- Formación integral del recurso humano.
- Manejo directo a información que requiera la CDC ante la OMC.
- Mejorar la capacidad técnica del equipo de investigación.
- Ser una Institución empoderada para participar en la discusión de todos los temas relacionados al comercio internacional.

Análisis FODA

Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) consiste en la identificación de un sistema de elementos tanto internos como externos, favorables o de riesgo, interrelacionados, y relativos tanto al contexto como a los propósitos y metas de la organización.

Una fortaleza, por ejemplo, solamente lo es si en realidad proporciona un recurso o posición favorable y sostenible para conseguir algún resultado con relación a los objetivos y metas específicos. Lo mismo sucede con oportunidades, debilidades y amenazas. Una organización puede tener un equipo humano de muy baja rotación y de sobrada experiencia en una línea de servicio que está siendo eliminada o de la cual va a prescindir; en tal caso, la vasta experiencia del personal no le servirá de mucho y pudiera ser, dependiendo el caso, un escollo para su desarrollo y crecimiento.

Por ello, el FODA debe ser prospectivo, debe realizarse con relación al futuro que queremos lograr, no al pasado que hemos vivido, y siempre dentro del contexto de las metas que nos hemos propuesto como base del plan que estamos definiendo. En otras palabras, la pregunta es: ¿cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el contexto y con relación a los propósitos, objetivos, metas y planes que estamos planteando en este nuevo plan?

En este sentido, el FODA de la CDC puede ser resumido en los esquemas siguientes:

Fortalezas

- **Compromiso.**
- **Experiencia previa.**
- **Personal capacitado.**
- **Estructura Organizativa (misión, visión).**
- **Presupuesto propio**
- **Recursos humanos calificado**
- **Ley 1-02 (rol, autonomía)**

Oportunidades

- **Redes sociales para el posicionamiento institucional.**
- **Acuerdos interinstitucionales firmados.**
- **Intercambios con homólogos.**
- **Colaboración con homólogos.**
- **Aprovechamiento de redes sociales**
- **Autonomía funcional.**
- **Formación de Diplomáticos / capacitación CDC.**
- **Facultad CDC regulatoria.**
- **Asociatividad sectores productivos nacionales.**
- **Fomento de las exportaciones / capacitación CDC.**

Debilidades (Deficiencias o carencias en términos de:)

- **Capacidades técnicas especializadas**
- **Estructura física adecuada.**
- **Presupuesto.**
- **Implementación sistema de calidad.**
- **Presupuesto basado en resultados.**
- **Reconocimiento institucional.**
- **Presencia en los medios de comunicación.**
- **Capacidad técnica.**
- **Recursos Humanos y económicos.**

Amenazas (Riesgos o deficiencias en términos de:)

- **Capacitaciones y actualización al personal técnico.**
- **Apoyo de instituciones relacionadas**
- **Proyección institucional.**
- **Recursos Financieros**
- **Espacio físico**
- **Interés de cooperación por parte de las empresas**
- **Comunicación externa**
- **Planta física (local)**
- **Acceso a los datos de importaciones en tiempo real**
- **Aumento presupuestario**

IV. PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES

Programación de las Acciones Estratégicas

Sobre la base de los lineamientos estratégicos, los grandes retos, y el análisis FODA, se ha procedido a realizar una programación trimestral de la ejecución de las acciones estratégicas, clasificadas por área de responsabilidad, según consta en las matrices siguientes.

Ejes Estratégicos	Lineamientos	Áreas	2018				2019				2020				2021			
							T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1. Innovación y Desarrollo	Actualizar el Sistema de Alerta Temprana y Monitoreo (SAT)	DEI																
	Implementar el Sistema de Asistencia Técnica Especializada (SIADEC)																	
	Diseñar e implementar un Plan de Responsabilidad Social	RR.HH																
	Promoción del Programa de Pasantía Universitarias																	
	Crear una red informática para compartir información interna en la CDC (Intranet)	TIC																
	Implementar mejores prácticas para la Digitalización de Documentos.																	
	Crear un Sistema de Contingencia de Tecnología de la Información																	
2. Fortalecimiento Institucional	Establecer mejores prácticas en los procesos vinculados a la defensa de los sectores productivos nacionales ante eventuales prácticas desleales de comercio y/o aumentos súbitos de las importaciones	DEI																
	Implementar módulos del Sistema de Gestión Financiera (SIGEF)	DAyF																
	Completar e implementar módulos de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI)																	
	Implementar un Sistema Institucional de Archivo (SIA)																	
	Aplicar los estándares y normativas para el uso efectivo e implementación de las TIC y	TIC																
	Mejorar la infraestructura tecnológica de redes y telecomunicaciones de la institución																	
	Actualizar la plataforma tecnológica de la institución (equipos y licencias)																	
	Implementar el programa de gestión del desarrollo humano	RR.HH																
	Implementar el programa de diagnóstico, mejoras y seguimiento del SISMAP																	
	Implementar el Modelo de Evaluación del Desempeño																	
Diseñar e implementar el Programa de Cultura Organizacional																		

Programación de las Acciones Estratégicas

Ejes Estratégicos	Lineamientos	Áreas	2018				2019				2020				2021			
			T1	T2	T3	T4												
2. Fortalecimiento Institucional	Fortalecer el proceso de Planificación Estratégica como herramienta central para el desarrollo y fortalecimiento institucional	UPyD																
	Desarrollo institucional en la gestión de la calidad y eficiencia de los procesos																	
	Gestionar la capacitación técnica e intercambio de mejores prácticas en temas de dumping, subvenciones y medidas de salvaguardias mediante la Coop. Internacional																	
	Coordinar programa de formación interna y externa con expertos y académicos	COOP. INTL.																
	Actualizar base de datos e informaciones de la Coop. Intl.																	
	Detectar necesidades y requerimientos internos para la captación de Coop. Intl.																	
	Fortalecer la presencia de la CDC a nivel internacional.																	
3. Relaciones Interinstitucionales	Establecer el flujo de información institucional para el manejo de datos de importación de mercancías producidas por empresas nacionales																	
	Mejorar los vínculos e integración interinstitucional con instituciones públicas afines para fortalecer las acciones en materia de defensa comercial																	
4. Comunicación Institucional	Fortalecer la presencia e impacto en medios de comunicación digitales y redes sociales																	
	Fortalecer las relaciones con los gremios empresariales																	
	Fortalecer la presencia en medios especializados en negocios y economía																	
	Programa de contactos y visitas institucionales a organismos y entidades facilitadoras de proyectos de cooperación internacional a nivel local.																	

Impacto del PEI en el Plan Operativo Anual (POA)

Como es natural y adecuado, los lineamientos estratégicos deben verse reflejados en el Plan Operativo Anual (POA), de manera que estos puedan ser debidamente contemplados en la ejecución funcional y presupuestal de la institución. En este sentido, enumeramos a continuación – y

EJE 1: INNOVACIÓN Y DESARROLLO

LINEAMIENTOS:

- Poner en funcionamiento el Sistema de Alerta Temprana y Monitoreo (SAT)
- Implementar el Sistema de Asistencia Técnica Especializada (SIADDEC)
- Diseñar e implementar un Plan de Responsabilidad Social
- Implementar el Programa de Pasantía Universitarias
- Crear una red informática para compartir información interna en la CDC
- Implementar un Sistema de Digitalización de Documentos.
- Establecer un Sistema de Contingencia de Tecnología de la Información

EJE 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

LINEAMIENTOS:

- Establecer mejores prácticas en los procesos vinculados a la defensa de los sectores productivos nacionales ante eventuales prácticas desleales de comercio y/o aumentos súbitos de las importaciones
- Implementar módulos del Sistema de Gestión Financiera (SIGEF)
- Completar e implementar módulos de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) en la CDC
- Implementar un Sistema Institucional de Archivo (SIA)
- Aplicar los estándares y normativas para el uso efectivo e implementación de las TIC y Gobierno Electrónico. (Certificaciones NORTIC aplicables en la CDC)
- Mejorar la infraestructura tecnológica de redes y telecomunicaciones de la institución
- Actualizar la plataforma tecnológica de la institución (equipos y licencias)
- Implementar el programa de gestión del desarrollo humano
- Implementar el programa de diagnóstico, mejoras y seguimiento del SISMAP
- Implementar el Modelo de Evaluación del Desempeño
- Diseñar e implementar el Programa de Cultura Organizacional
- Desarrollo institucional en la gestión de la calidad y eficiencia de los procesos
- Fortalecer el proceso de Planificación Estratégica como herramienta central para el desarrollo y fortalecimiento institucional
- Gestionar la capacitación técnica e intercambio de mejores prácticas en temas de dumping, subvenciones y medidas de salvaguardias mediante la Coop. Internacional
- Coordinar programa de formación interna y externa con expertos y académicos internacionales
- Actualizar base de datos e informaciones de la Coop. Intl.
- Detectar necesidades y requerimientos internos para la captación de Coop. Intl.
- Fortalecer la presencia de la CDC a nivel internacional.

EJE 3: RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

LINEAMIENTOS:

- Establecer el flujo de información institucional para el manejo de datos de importación de mercancías producidas por empresas nacionales
- Mejorar los vínculos e integración interinstitucional con instituciones públicas afines para fortalecer las acciones en materia de defensa comercial.

EJE 4: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

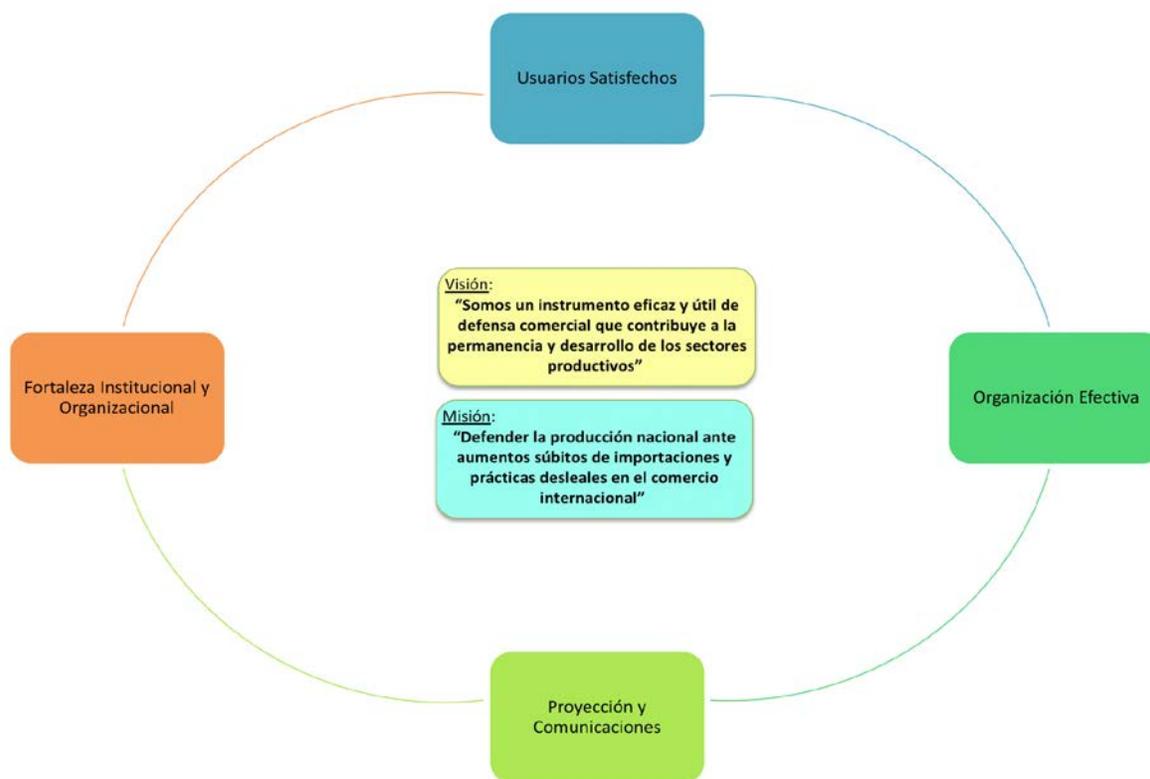
LINEAMIENTOS:

- Fortalecer la presencia e impacto en medios de comunicación digitales y redes sociales
- Fortalecer las relaciones con los gremios empresariales
- Fortalecer la presencia en medios especializados en negocios y economía
- Programa de contactos y visitas institucionales a organismos y entidades facilitadoras de proyectos de cooperación internacional a nivel local.

V. CUADRO DE MANDO E INDICADORES DE GESTIÓN

Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico

A partir del esquema de resultados esperados o deseados previamente elaborado, se estructura un modelo de indicadores a modo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)* para el PEI 2019-2022. Al tratarse de una institución gubernamental, focalizada hacia el servicio al usuario, se coloca la dimensión del cliente, en este caso el usuario, en el tope del modelo. Las 4 dimensiones del CMI para la CDC se presentan a continuación, e inmediatamente después se presenta el esquema jerarquizado de las dimensiones con sus indicadores correspondientes, a modo de mapa estratégico.





INDICADORES CLAVE DE RESULTADOS POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Variable Clave de Resultados [PEI 2019 - 2022]	Lineamiento Estratégico [PEI 2019-2020]	Peso %	Métrica	Meta	Frecuencia de medición
RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	Fortalecer las relaciones con los gremios	10%	Intercambios del Pleno con gremios al año realizados	5	Trimestral
	Fortalecer la presencia e impacto en medios de comunicación digitales y redes sociales		Publicaciones semanales en redes sociales	2	Mensual
			Aumento de seguidores en redes sociales	15%	Anual
			Interacción generada en redes sociales	10	Trimestral
CALIDAD DE LA GESTIÓN	Desarrollo institucional en la gestión de la calidad y eficiencia en los	10%	Calificación obtenida en el premio Nacional a la	80%	Trimestral
	Aplicar los estándares y normativas para el uso efectivo e implementación de las TIC y Gobierno Electrónico		Certificación NORTIC B1	100%	Trimestral
	Completar e implementar módulos de la NOBACI en la CDC.		Calificación 3er componente de NOBACI	80%	Cuatrimestral
CANTIDAD DE ALERTAS A EMPRESAS POR AÑO	Poner en funcionamiento el Sistema de Alerta Temprana y Monitoreo (SAT)	15%	Alertas notificadas por año	4	Trimestral
CAPACITACIONES IMPARTIDAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS	Implementar el Sistema de Asistencia Técnica Especializada sobre Defensa Comercial (SIADEC)	20%	Ponencias realizadas	6	Trimestral
			Talleres impartidos	4	Trimestral
DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO	Implementar el programa de diagnóstico, mejoras y seguimiento del SISMAP	10%	Cumplimiento en el SISMAP	0.7	Trimestral
FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	Mejorar los vínculos e integración interinstitucional con instituciones públicas vinculadas para fortalecer las acciones de defensa comercial	5%	Acceso a la documentación de la OMC en materia de Defensa Comercial	1	Anual
FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES	Detectar necesidades y requerimientos internos para la captación de Coop. Intl.	5%	Solicitudes formales de asistencia técnica a organizaciones de Coop. Intl. y entidades homologas, al año	2	Trimestral
ASISTENCIA TÉCNICA PRESTADA	Implementar el Sistema de Asistencia Técnica Especializada sobre Defensa Comercial (SIADEC)	25%	Asistencias técnicas prestadas al año	4	Trimestral
		100%			

VI. MATRIZ DE RIESGOS

Finalmente, a continuación, presentamos la tabla o matriz contentiva de los posibles riesgos que puede confrontar la CDC en el contexto de la ejecución y cumplimiento de este su Plan Estratégico Institucional, así como algunas acciones sugeridas para su mitigación:

DESCRIPCIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	IMPACTO TOTAL	EJES MAS AFECTADOS	MITIGACIÓN	RESPONSABLE
Falta de empoderamiento por parte de los involucrados para la implementación del Plan.	4	4	16	1,2	Implementación de reunión de reporte, seguimiento y evaluación mensual al tablero de indicadores institucionales y trimestral al POA.	Dirección Ejecutiva
Falta de integración entre las áreas para ejercer los planes de forma sistémica y coordinada	4	4	16	1,2,3		
Falta de seguimiento al plan de forma objetiva y basada en planes e indicadores específicos	4	4	16	1		
Falta de priorización de los proyectos actuales de la organización	2	4	8	1,2	Implementación de registro de cambios a los proyectos y prioridades, y presentación del reporte al Pleno	Dirección Ejecutiva / Enc. Dpto. Planificación y Desarrollo
Restricciones presupuestarias	4	4	16	1,2,4	Elaboración de reporte mensual de ejecución del gasto versus presupuesto físico-financiero, y presentación al Pleno	Encargada Dpto. Administrativo y Financiero
Desvío de la partida presupuestaria de la CDC a otras instituciones	4	4	16	1,2,4		
Falta de cultura de rendición de cuentas y de gestión por resultados	4	2	8	2	Este riesgo se mitiga con las tres acciones anteriores	
Alta demanda por recursos de cooperación	4	2	8	1,2,4	Procura el establecimiento y la obtención de fuentes alternativas de financiamiento	Encargada Dpto. Administrativo y Financiero
Minimización o incompreensión del rol de la CDC por parte de la sociedad y el Estado mismo,	4	3	12	1,3,4	Implantar y mantener un sistema de comunicación, concientización y relaciones públicas, y sus acciones relacionadas.	Encargado de Comunicaciones
Escasa colaboración de instituciones relacionadas	4	4	16	3	Desarrollar e implementar planes y acciones alternativas que permitan o faciliten el desempeño de la CDC de forma independiente de otras instituciones	Dirección Ejecutiva / Enc. Dpto. Planificación y Desarrollo
Retrasos o lentitud para implementar cambios en los procesos y estructuras para poder dar fiel ejecución al plan.	4	4	16	1,2,4	Elaboración y presentación de reporte mensual de seguimiento al cronograma de implementación de cambios	Dirección Ejecutiva / Enc. Dpto. Planificación y Desarrollo
Imposibilidad de implementación de un cambio de cultura y gestión del clima adecuados y alineados con los planes.	4	4	16	2,4	Compromiso evidente y consistente con un proceso estructurado y planificado de fortalecimiento de la cultura y mejora del clima organizacional	Pleno / Dirección Ejecutiva

DESCRIPCIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	IMPACTO TOTAL	EJES MAS AFECTADOS	MITIGACIÓN	RESPONSABLE
Ausencia de un plan de gestión de cambio	4	4	16	2,4	Implementación de un plan de gestión de cambio para cada intervención	Dirección Ejecutiva / Enc. Dpto. de Recursos Humanos
Deficiencias en la comunicación interna	4	4	16	2,4	Instaurar y mantener un adecuado sistema de comunicación interna	Enc. Dpto. de Recursos Humanos
Ingreso de servidores con amplias brechas de competencias que deben ser cerradas	4	2	8	1,2	Identificación de las competencias cardinales y específicas requeridas e implementación de reclutamiento, evaluación y desarrollo por competencias	Dirección Ejecutiva / Enc. Dpto. de Recursos Humanos
Falta de un programa de desarrollo integral del personal, alineado con los planes y las estrategias	4	2	8			
Falta de interés de los servidores para el cerrare de las brechas de competencia	4	4	16			
Infraestructura física deficiente y/o inadecuada	4	2	8	1,2	Planificar con tiempo suficiente las necesidades y conseguir la satisfacción de las mismas de forma oportuna	Dirección Ejecutiva / Enc. Dpto. Planificación y Desarrollo
Desastres naturales que comprometan las instalaciones	1	2	2	1,2	Elaboración de un plan de continuidad del negocio (PCN) que prevea eventos	Comité de Seguridad
Posibilidad de la discontinuidad de las operaciones debido a catástrofes, violaciones de seguridad, etc.	1	2	2	1,2		
Ausencia o debilidad de la estructura funcional para responder a los procesos y procedimientos de la institución garantizándose su funcionalidad	4	4	16	1,2	Dotación adecuada de recursos humanos y estructurales	Pleno / Dirección Ejecutiva
Ausencia o debilidad de un sistema de indicadores de gestión de los procesos	4	2	8	2	Implementación de reunión de reporte de seguimiento y evaluación mensual al tablero de indicadores institucionales y trimestral al POA	Dirección Ejecutiva
Retrasos y /o deficiencias en la creación y/o mejora de instrumentación, herramientas de análisis y afines	4	2	8	1,2	Implementación de reunión de reporte de seguimiento y evaluación mensual al tablero de indicadores institucionales y trimestral al POA	Dirección Ejecutiva
Cambios en leyes, regulaciones y afines	2	4	8	2,3	Monitoreo de los cambios para definir la acción pertinente	Pleno / Dirección Ejecutiva
Inestabilidad económica en el país	2	2	4	1	Mantener una operación magra y ligera, eficiente sin mayores gastos superfluos.	Pleno / Dirección Ejecutiva
Inestabilidad política en el país	2	4	8	1,2,3,4	Aceptación del riesgo	

