

Modelo COFECE

*Una perspectiva de
construcción institucional*

Rendición de Cuentas



Comisión
Federal de
Competencia
Económica

PLENO DE LA COFECE

COMISIONADA PRESIDENTA

.....
Alejandra Palacios Prieto
.....

COMISIONADOS

.....
Alejandro Faya Rodríguez
.....

.....
Brenda Gisela Hernández Ramírez
.....

.....
Eduardo Martínez Chombo
.....

.....
José Eduardo Mendoza Contreras
.....

.....
Jesús Ignacio Navarro Zermeño
.....

.....
Gustavo Rodrigo Pérez Valdespín
.....

DIRECTORIO

Comisionada Presidenta **Alejandra Palacios Prieto**

AUTORIDAD INVESTIGADORA

Titular de la Autoridad Investigadora **Sergio López Rodríguez**

Directora General de la Oficina de Coordinación **Bertha Leticia Vega Vázquez**

Director General de Investigaciones de Prácticas Monopólicas Absolutas **Francisco Rodrigo Téllez García**

Director General de Investigaciones de Mercado **Sergio Rodríguez García**

Director General de Mercados Regulados **Octavio Rodolfo Gutiérrez-Engelmann**

Director General de Inteligencia de Mercados **José Manuel Haro Zepeda**

SECRETARÍA TÉCNICA

Secretario Técnico **Fidel Gerardo Sierra Aranda**

Directora General de Asuntos Jurídicos **Myrna Mustieles García**

Director General de Estudios Económicos **Juan Manuel Espino Bravo**

Director General de Concentraciones **José Luis Ambriz Villalpa**

UNIDAD DE PLANEACIÓN, VINCULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES

Jefe de la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales **David Lamb de Valdés**

Directora General de Promoción a la Competencia **María José Contreras de Velasco**

Director General de Planeación y Evaluación **José Nery Pérez Trujillo**

Dirección General de Comunicación Social

Directora General de Asuntos Contenciosos **Erika Alejandra Hernández Martínez**

Director General de Administración **Enrique Castolo Mayen**

Modelo COFECE
Una perspectiva de construcción institucional



Comisión
Federal de
Competencia
Económica

Modelo COFECE. Una perspectiva de construcción institucional

Comisión Federal de Competencia Económica
Av. Revolución N° 725, Col. Santa María Nonoalco,
Delegación Benito Juárez, C. P. 03700,
Ciudad de México, México.
www.cofece.mx

Didseño de portada: Pedro Antonio Ramírez Arce.

Derechos reservados conforme a la ley. © COFECE, 2019.

La Comisión Federal de Competencia Económica realiza evaluaciones *ex ante* a casos emblemáticos para cuantificar el impacto de la política de competencia en México. Lo anterior, con fundamento en los artículos 22, fracciones V y VI, y 41, fracciones IV y X, del Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica.

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

El presente documento no debe entenderse como una interpretación oficial de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) respecto de la Ley Federal de Competencia Económica, ni podrá ser utilizada para vincular a la COFECE por motivo alguno. La COFECE invoca su facultad para aplicar las disposiciones normativas en materia de competencia económica sin miramiento al presente documento.

CONTENIDO

Resumen ejecutivo	7
I. La importancia de contar con un modelo de desarrollo institucional	10
La visión internacional sobre el desarrollo institucional	11
II. El modelo de desarrollo institucional de la COFECE	14
Elementos del modelo de desarrollo institucional	14
Componente I: Enfoque estratégico	17
Componente II: Procedimientos eficientes y certidumbre jurídica	31
componente III: Gestión del capital humano	36
Componente IV: Rendición de cuentas y transparencia	43
III. Retos a futuro	45
Anexo I. Análisis FODA	47
Anexo II. Visión, misión y valores	49
Anexo III. Estructura del SEDI	50
Anexo IV. Resultados 2013-2019	52
Referencias y fuentes consultadas	59

RESUMEN EJECUTIVO

En junio de 2013 se publicó el decreto de la Reforma constitucional en materia de competencia económica (Reforma). La modificación al artículo 28 dio origen a la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) como una autoridad de competencia autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Así, la Comisión surgió de una reforma estructural que sentó las bases para un nuevo modelo institucional, en el que el rigor técnico y la alta especialización del personal, así como su vocación de servicio público son decisivos para el éxito de la política de competencia en México.

El papel que juegan las instituciones impacta de manera significativa en el desarrollo económico de un país, ya que facilitan la estructura de incentivos de una economía en determinado momento. En la medida en que una sociedad logre contar con instituciones sólidas, legítimas, y que busquen el beneficio público frente al privado, se podrá lograr un mayor nivel de desarrollo y crecimiento económico.

Para lograr instituciones sólidas, con base en la experiencia internacional y la literatura, la COFECE identifica como elementos indispensables: un liderazgo innovador y responsable que tenga claridad con respecto al rumbo de la institución; objetivos claros, alcanzables y medibles; mecanismos de monitoreo eficientes y ágiles que favorezcan la rendición de cuentas interna; un sistema de evaluación del desempeño robusto que permita la retroalimentación y mejora continua de las áreas; acciones proactivas en materia de rendición de cuentas y transparencia; y un sistema de gestión de recursos humanos que atraiga y potencie el talento del personal.

En este sentido, desde su creación la COFECE definió cuatro componentes que dan coherencia a las acciones implementadas para lograr la excelencia en la institución: 1. Enfoque estratégico; 2. Procedimientos eficientes y certidumbre jurídica; 3. Gestión del capital humano; y 4. Rendición de cuentas y transparencia.

Respecto al primer componente, la COFECE cuenta con un enfoque estratégico bajo el cual coordina sus esfuerzos para obtener mejores resultados. Dentro de las ventajas de este enfoque, se encuentra una intervención más efectiva a través de la priorización de las actuaciones; el uso eficiente de los recursos públicos; el monitoreo de acciones y la evaluación de resultados, lo cual permite ajustar o cambiar el rumbo en caso de requerirse.

El enfoque estratégico de la COFECE está compuesto por tres pilares: a) el Modelo de Planeación Estratégica Institucional (MOPEI), b) el Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDI) y c) el Sistema de Seguimiento y Control (SSC). El MOPEI está compuesto por dos fases para

diferentes horizontes de tiempo: realiza un ejercicio de largo plazo que le permite revisar cada cuatro años si la estrategia diseñada para el cumplimiento de su mandato constitucional ha sido eficaz y lleva a cabo un ejercicio de corto plazo en el que define acciones estratégicas anuales. El SEDI es un mecanismo formal, sistematizado y ordenado que permite contar con una valoración objetiva de los procesos de la COFECE en un momento específico. El SSC le permite anticiparse a las situaciones que pueden vulnerar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Estos pilares permiten el establecimiento de objetivos claros y desafiantes, basados en ejercicios de autocrítica, y cuyos avances son monitoreados y evaluados trimestralmente en un ambiente que favorece la rendición de cuentas.

Por medio del componente 2. Procedimientos eficientes y certidumbre jurídica, la COFECE proporciona imparcialidad y objetividad en sus resoluciones. Las ambigüedades legales generan espacios para la corrupción y para la búsqueda de privilegios, lo cual representa un obstáculo para el desarrollo económico. Con el fin de garantizar certidumbre jurídica, es indispensable que la actuación de las instituciones sea independiente, imparcial y profesional, siendo la autorregulación un mecanismo eficiente para generar un mayor grado de predictibilidad en sus procedimientos.

Desde su creación, la COFECE ha emitido instrumentos normativos para dar claridad y certidumbre a los agentes económicos, entre las que se encuentran tanto las Disposiciones Regulatorias y el Estatuto Orgánico como diversas guías, lineamientos y criterios.

Con el componente 3. Gestión del capital humano la Comisión reconoce que su activo más valioso es su personal, ya que ejecutar la política de competencia requiere de análisis, dedicación, creatividad, aprendizaje continuo, profesionalización y conocimientos técnicos especializados, así como ética profesional y compromiso con el servicio público. En consecuencia, la COFECE diseñó el Sistema de Gestión de Talento, el cual es una estrategia de largo plazo para atraer, desarrollar y retener al mejor talento del servicio público. Este sistema se compone por seis elementos: I. Disposiciones normativas, II. Objetivo general y específicos, III. Procesos críticos, IV. Comité de Gestión de Talento, V. Planeación y VI. Rendición de Cuentas.

Asimismo, ha prestado atención a la tendencia mundial de cerrar la brecha de género y ha sido cuidadosa de incorporar a su Sistema de Gestión de Talento un enfoque de igualdad de oportunidades. Lo anterior, se reflejó en acciones clave para posicionar a la COFECE como la primera institución pública mexicana reconocida por estar seriamente comprometida en cerrar la brecha de género con lo cual obtuvo la certificación internacional EDGE en igualdad de género; así como la certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación.

Con respecto al componente 4. Rendición de cuentas y transparencia, la COFECE, al ser un ejecutor del gasto, da cumplimiento a lo establecido en la norma aplicable en materia de transparencia y rendición de cuentas. Además, de manera proactiva realiza ejercicios adicionales de rendición de cuentas, con ello busca brindar información suficiente y de calidad para que el público y los órganos fiscalizadores evalúen su gestión sustantiva y administrativa.

En este sentido, la COFECE publica los programas anuales de trabajo, informes trimestrales de actividades, informes trimestrales del ejercicio del gasto, reportes de evaluación del desempeño institucional e informes sobre los fideicomisos de la COFECE; lo anterior para dar cumplimiento a sus obligaciones legales. Asimismo, publica, de manera proactiva, reportes de resultados de los programas anuales de trabajo, reportes mensuales de actividades, informes de seguimiento y control e informes de resultados de las auditorías.

Paralelamente, la Comisión garantiza la publicidad de la información que resguarda de manera oportuna, verificable, comprensible, actualizada y completa. Para ello, cuenta con un Comité de Transparencia que, además de asegurar el cumplimiento de sus obligaciones en la materia, hace valer el derecho de acceso a la información pública y protege la información clasificada como reservada y confidencial.

La Comisión ha realizado grandes esfuerzos en la construcción y fortalecimiento institucional; sin embargo, sabe que aún hay camino por recorrer. En este sentido, los retos más importantes para los siguientes años siguen estando relacionados con el fortalecimiento en la aplicación de la Ley, profundizar el entendimiento de los mercados digitales, así como acompañar a los gobiernos y legisladores en la modificación de marcos normativos en materia de competencia; entre otros. Asimismo, continuar con el fortalecimiento de la solidez institucional, por ejemplo, avanzando en la creación de un Servicio Profesional de Carrera y en la consolidación de las acciones afirmativas que promuevan la equidad de género.

Una autoridad de competencia sólida sienta las bases de “cancha pareja” en los mercados, lo que se traduce en mayor bienestar para las familias mexicanas.

I. LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las instituciones nacen de la participación de los actores de una sociedad para asegurar el interés general y reducir la incertidumbre.¹ El papel que juegan en los diferentes ámbitos de una nación se ha abordado en la literatura desde distintas perspectivas como la económica, política o sociológica.² La mayoría de los abordajes coinciden en la importancia que tienen en la trayectoria de un país y su cercana relación con el nivel de desarrollo que alcanza una nación.

Así, las instituciones son las reglas del juego de una sociedad, es decir, definen el contexto en el cual los individuos y las organizaciones interactúan entre sí y dan lugar a prácticas duraderas y legitimadas.³ Para actuar de manera estable y continua durante largos periodos, las instituciones deben aislarse de diversas presiones del momento.⁴ Además, son la piedra angular del crecimiento porque fomentan la participación de sus habitantes en actividades económicas, y les dan seguridad para invertir e innovar, lo que conlleva a un aumento de productividad y prosperidad.⁵

Una sociedad que tenga como propósito el progreso, necesita contar con instituciones económicas inclusivas que trabajen para conseguir la prosperidad generalizada, a la vez de evitar instituciones exclusivas (creadas o heredadas) que buscan extraer recursos en beneficio de grupos de poder y no generan los incentivos para la innovación, inversión y el ahorro. Las alternativas para transitar de una orientación a otra pueden ser: a) cambiar las instituciones gradualmente o b) crear instituciones inclusivas fuertes desde su inicio, lo cual se espera influya en otras instituciones hasta lograr un nivel aceptable de desarrollo económico que favorezca a la población en general.

En la medida en que una sociedad logre contar con instituciones sólidas, legítimas y que busquen el beneficio público frente al privado, se podrá lograr un mayor nivel de desarrollo y crecimiento. En este sentido, desde la creación de la COFECE en 2013, su órgano máximo de decisión definió una ruta de acción orientada a crear una institución inclusiva y fuerte.

1 North, D. C. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

2 Para mayor referencia sobre el institucionalismo se pueden consultar los estudios de autores como Selznick, P. (1949), Di Maggio, P. J. y Powell, W. W. (1983) y March, J. G. y Olsen, J. P. (1984, 1989), Williamson, O. E. (1975 y 1986), North, D. C. (1990), Skocpol, T. (1985), Hall, P. A. (1986).

3 Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization*. Princeton: Princeton University Press.

4 March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*. American Political Science Association, 734-749.

5 Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Nueva York: Crown Publishing Group.

LA VISIÓN INTERNACIONAL SOBRE EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las observaciones de organismos internacionales son fuente de conocimiento e intercambio de experiencias. La información que nos brindan es un valioso recurso para aprovechar las lecciones de los éxitos y fracasos en materia de política pública en otras latitudes.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

La OCDE en su publicación *Panorama de las administraciones públicas 2017*, señala como imperativo que los gobiernos cuenten con instituciones públicas sólidas que guíen las interacciones entre los individuos y faciliten la transición ante los cambios rápidos y constantes, reduciendo la incertidumbre.⁶ Lo anterior, a través de métodos de trabajo basados en resultados, indicadores y evidencia, para aprender de los resultados y, en caso de ser necesario, ajustar el rumbo.

La OCDE también explica que los elementos indispensables para la adecuada transformación institucional son contar con un liderazgo efectivo y previsor para anticipar los retos del futuro; guiarse por objetivos claros; desarrollar estructuras menos jerárquicas y más horizontales; contar con adecuados sistemas de evaluación del desempeño; tener la agilidad para integrar nuevas formas de trabajo y tecnologías; fortalecer las capacidades de los servidores públicos; crear una cultura de la innovación; y promover la transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación ciudadana.

El Consejo de la OCDE sobre política y gobernanza regulatoria en 2012 emitió una serie de documentos titulada *Gobernanza de los reguladores*. Una de las principales recomendaciones versa sobre dotar de independencia técnica, presupuestaria y de gestión a los órganos reguladores. Dado que las decisiones de las agencias reguladoras tienen un impacto significativo en intereses particulares, se vuelve una prioridad proteger la imparcialidad de su actuación y mantener la confianza de la ciudadanía y usuarios respecto de la objetividad de sus decisiones.

Las recomendaciones emitidas por este organismo multilateral para mejorar la gestión de las instituciones reguladoras son:⁷

- 1. Tener claridad en la actuación:** objetivos claros, funciones definidas y mecanismos para coordinarse con otros agentes relevantes.

2. **Promover la confianza y prevenir influencias indebidas:** garantizar la confianza en el sistema regulatorio, el Estado de derecho, alentar la inversión y tener un entorno propicio para un crecimiento sin influencias indebidas por medio de la toma de decisiones y funciones reguladoras realizadas con la máxima integridad.
3. **Asegurar una adecuada toma de decisiones y estructura del cuerpo de gobierno:** elegir la estructura del órgano de gobierno y el modelo de toma de decisiones que aseguren el funcionamiento efectivo, preserven la integridad regulatoria para cumplir con los objetivos regulatorios del mandato.
4. **Fomentar la rendición de cuentas y transparencia:** informar al gobierno, las empresas y los ciudadanos sobre los resultados regulatorios, el uso de la autoridad y el destino de los recursos asignados.
5. **Crear procesos de participación activos:** los buenos reguladores conocen y promueven los mecanismos para interactuar con las partes interesadas, y establecen medidas para evitar conflictos de interés y la captura regulatoria.
6. **Contar con fuentes de financiamiento que no influyan en las decisiones técnicas:** la estructura de financiamiento determina a la organización y sus operaciones, por lo que debe permitir al regulador ser imparcial y eficiente en el logro de sus objetivos.
7. **Desarrollar sistemas correctos de evaluación del desempeño:** ayuda a impulsar mejoras en los sistemas y procesos internos. Además, permite que los reguladores sean conscientes de la efectividad de sus acciones y decisiones regulatorias.

Banco Interamericano para el Desarrollo

En la misma línea, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala que el éxito de las políticas públicas de desarrollo depende en gran medida de las capacidades institucionales de las organizaciones públicas encargadas de implementarlas. Así, las organizaciones públicas deben tener: a) la estructura organizacional adecuada, b) las capacidades técnicas, operativas y políticas necesarias, y c) los incentivos correctos para una exitosa implementación.⁸

8 Crespi, G., Fernández-Arias, E., & Stein, E. H. (Edits.). (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/6634>

Respecto al diseño de las agencias públicas, el BID emite varias sugerencias para atender los obstáculos organizacionales y estructurales:

1. Tener flexibilidad y apertura para participar en el proceso de descubrimiento de nuevas políticas.
2. Contar con personal altamente calificado con capacidades técnicas, operativas y políticas, y su evaluación.
3. Ofrecer coherencia y consistencia a lo largo del tiempo.
4. Convocar y comprometer al sector privado.
5. Proteger contra la captura o influencia indebida del sector privado y la corrupción.
6. Cooperar con otras agencias públicas.

De esta forma, los factores determinantes del desempeño de una institución pública se clasifican en: a) externo (legislación, relaciones y distribución de poderes y responsabilidades con el legislativo, el ejecutivo, el poder judicial, el órgano rector del regulador y las entidades reguladas); y b) el interno (estructuras organizacionales, estándares de comportamiento, funciones y responsabilidades internas, medidas de cumplimiento y rendición de cuentas, supervisión de procesos, informes financieros y gestión del rendimiento).⁹

Sin duda, contar con un adecuado modelo de desarrollo institucional, así como incorporar un enfoque de mejora continua, es indispensable para el desarrollo de instituciones públicas sólidas. En este sentido y con base en la experiencia internacional, la COFECE identifica como elementos indispensables en su proceso de construcción y fortalecimiento institucional, los siguientes: un liderazgo innovador y responsable que tenga claridad con respecto al rumbo de la institución; objetivos claros, alcanzables y medibles; mecanismos de monitoreo eficientes y ágiles que favorezcan la rendición de cuentas interna; un sistema de evaluación del desempeño robusto que permita la retroalimentación y mejora continua de las áreas; acciones proactivas en materia de rendición de cuentas y transparencia; y un sistema de gestión de recursos humanos que atraiga y potencie el talento del personal.

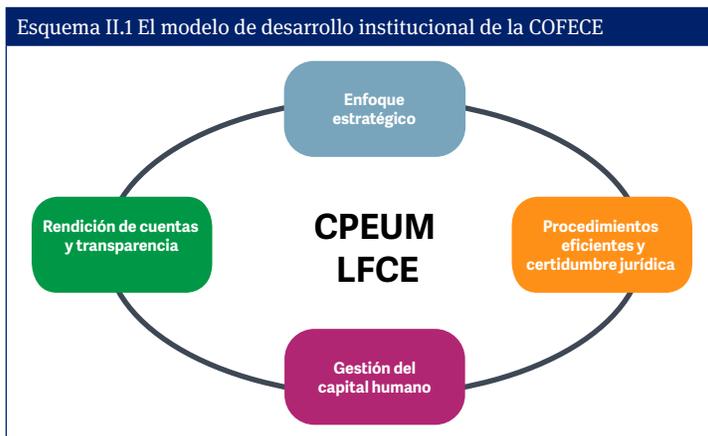
9 Ver OECD. (2016).

II. EL MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COFECE

La COFECE surge a partir de la reforma de 2013 al artículo 28 constitucional en materia de competencia, como una autoridad con autonomía técnica, operativa, normativa y presupuestaria. La Comisión es parte de una nueva generación de órganos constitucionales autónomos con el fin de que actúen con mayor especificidad, agilidad, control y transparencia, en funciones específicas del Estado mexicano.¹⁰ En el caso de la COFECE, esta reforma también sirvió de base para generar un modelo de desarrollo institucional de vanguardia, basado en las mejores prácticas internacionales, que permita la aplicación eficaz de la normativa en la materia. En esta sección se describen los componentes institucionales bajo los cuales opera la Comisión en su nuevo modelo de desarrollo institucional.

ELEMENTOS DEL MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

A lo largo de seis años de existencia, el proceso de construcción ha exigido una autocrítica constante, la revisión y recalibración de proyectos internos, con el objetivo de distinguir las áreas de oportunidad que requieren ajustes, así como las acciones en las que se han logrado resultados positivos y únicamente requieren consistencia (ver Esquema II.1).



Fuente: COFECE.

¹⁰ Ugalde Calderón, Filiberto Valentín (2010). Órganos constitucionales autónomos. Revista del Instituto de la Judicatura Federal, Núm. 29.

Componentes institucionales

El modelo institucional de la Comisión surge para dar cumplimiento al marco normativo del sistema de competencia en México, el cual se basa en el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y en la LFCE.¹¹ A partir de estas dos fuentes de derecho, la Comisión ha construido un modelo institucional, el cual está conformado por los siguientes componentes institucionales:¹²

1. Enfoque estratégico

La COFECE cuenta con un enfoque estratégico con el objetivo de optimizar los recursos que le han sido asignados; asegurar su operación eficaz, efectiva y eficiente; y no perder de vista hacia dónde se quiere llegar y qué es lo que se tiene que hacer para lograrlo. Este enfoque estratégico engloba tres temas esenciales y relacionados entre sí: a) la planeación estratégica institucional; b) el sistema de evaluación del desempeño institucional y c) el sistema de seguimiento y control de la COFECE.

2. Procedimientos eficientes y certidumbre jurídica

Para asegurar la correcta aplicación de la LFCE, la Comisión se ha dado a la tarea de dar certeza sobre el desarrollo de sus procedimientos sustantivos y adjetivos a través de la elaboración de manuales, guías, criterios y lineamientos. Tales instrumentos jurídicos se someten a consulta pública para que incorporen, sin que ello sea vinculante, las inquietudes y los comentarios de los actores externos especializados y de la sociedad en general. Esto se realiza para mejorar la calidad, la solidez técnica y la eficiencia de sus procedimientos, además de brindar certeza y predictibilidad a la sociedad y a los agentes económicos respecto a sus actuaciones.

Además, la Comisión ha desarrollado diversas disposiciones administrativas que permiten el fortalecimiento de sus acciones en materia de recursos humanos, presupuesto y finanzas, adquisiciones, y tecnologías de la información y comunicaciones, entre otros.

3. Gestión del capital humano

El capital humano de la COFECE es el activo más importante para el buen funcionamiento de la institución. Por ello, la Comisión construyó un Sistema de Gestión de Talento para reclutar, desarrollar, retener y evaluar el desempeño del personal, en un ambiente de trabajo ético, respetuoso,

11 El párrafo 14 del artículo 28 constitucional establece que “el Estado contará con una Comisión Federal de Competencia Económica, que será un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tendrá por objeto garantizar la libre competencia y concurrencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones [ilícitas] y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, en los términos que establecen esta Constitución y las leyes. La Comisión contará con las facultades necesarias para cumplir eficazmente con su objeto, entre ellas las de ordenar medidas para eliminar las barreras a la competencia y la libre concurrencia; regular el acceso a insumos esenciales, y ordenar la desincorporación de activos, derechos, partes sociales o acciones de los agentes económicos, en las proporciones necesarias para eliminar efectos anticompetitivos”.

12 En los capítulos III a VII se explica cada uno de los componentes a detalle.

igualitario, libre de discriminación y acoso. Se busca que los servidores públicos desarrollen sus funciones con alta especialización y rigor técnicos, y en apego a los más altos estándares de calidad. Como parte de este componente, la COFECE fomenta el fortalecimiento técnico de sus servidores públicos por medio de intercambios internacionales.

4. Rendición de cuentas y transparencia

La Comisión da cumplimiento en tiempo y forma a sus obligaciones para informar a la sociedad sobre sus labores y el ejercicio de recursos públicos, conforme a la normativa correspondiente. Más allá de sus obligaciones legales de rendir cuentas, difunde información adicional sobre su desempeño y de los resultados de sus auditorías, y los hace accesibles para la sociedad. De esta manera, mantiene un canal abierto con los agentes económicos y ciudadanos para comunicar las acciones y actividades que realiza; así como para permitirles evaluar nuestro desempeño.

En los siguientes capítulos, se explicarán detalladamente las acciones en los cuatros pilares del modelo institucional:

COMPONENTE I: ENFOQUE ESTRATÉGICO

La COFECE cuenta con un enfoque estratégico que le permite operar de manera armónica y coordinar sus esfuerzos para obtener mejores resultados. Dentro de sus ventajas, se encuentran una intervención efectiva a través de la priorización de las actuaciones; el uso eficiente de los recursos públicos asignados; el desarrollo de un monitoreo puntual de sus acciones y la evaluación de resultados, lo cual le permite ajustar o cambiar el rumbo en caso necesario.

El enfoque estratégico de la COFECE está compuesto por tres pilares: a) el Modelo de Planeación Estratégica Institucional, b) el Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDI) y c) el Sistema de Seguimiento y Control (SSC). Con base en este enfoque estratégico, al inicio de cada año se establecen objetivos claros y desafiantes, basados en ejercicios de auto-crítica, y cuyos avances son monitoreados y evaluados en un ambiente que favorece la rendición de cuentas (ver Esquema II.2).



Fuente: COFECE.

Modelo de Planeación Estratégica Institucional

Es un modelo por medio del cual la COFECE alinea la operación cotidiana al logro de sus objetivos institucionales de largo plazo. La planeación estratégica es el proceso a través del cual las organizaciones establecen directrices y formulan e implementan estrategias para lograr sus objetivos, con base en variables internas y externas.¹³ Se ha discutido si contar con este tipo de herramientas presenta ventajas para las organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil.

¹³ Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). *Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence from Public Transit Organizations*. *Administration & Society*, 43(1):87-123. doi:10.1177/0095399710386315.

Al respecto, Bryson (1988) señala que las instituciones de gobierno que cuentan con buenos ejercicios de planeación obtienen grandes beneficios, entre los que destacan: a) clarificar el futuro de la dirección de la institución, b) desarrollar bases justificadas y coherentes para la toma de decisiones —esencial al hacer uso de recursos públicos—, c) llevar a cabo medidas para resolver los problemas organizacionales más importantes, d) mejorar el desempeño de la institución y e) enfrentar de forma efectiva el entorno cambiante en el que se desenvuelve.¹⁴ De igual forma, contar con ejercicios de planeación favorece la estabilidad, predictibilidad y crecimiento de una institución, pues se establece el rumbo y se sientan las bases para su actuación. Asimismo, se definen directrices y mediciones para tener un monitoreo constante y efectivo que dé cuenta del avance y desempeño de la institución.

Este MOPEI está compuesto por dos fases que comprenden horizontes de tiempo: largo y corto plazo. Por un lado, la COFECE realiza un ejercicio de planeación de largo plazo que le permite revisar cada cuatro años si la estrategia diseñada para el cumplimiento de su mandato constitucional ha sido eficaz. Esta fase cuenta con siete etapas que estructuran al proceso de elaboración, implementación y difusión del Plan Estratégico.¹⁵ Por otro lado, lleva a cabo un ejercicio de corto plazo en el que define acciones estratégicas anuales, el cual cuenta con cinco etapas que permiten la alineación y monitoreo durante un año.¹⁶

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LARGO PLAZO

En sus seis años de existencia, la COFECE ha realizado dos ejercicios de planeación estratégica de largo plazo.¹⁷ Estos procesos se han desarrollado en un entorno autocrítico y analítico, en el cual se han identificado áreas de oportunidad y fortalezas, así como factores externos que podrían influir en su desempeño.

El primer Plan Estratégico –vigente de 2014 a 2017– se elaboró con el apoyo de un facilitador externo, quien acompañó al personal de la COFECE en la definición de su misión, visión, objetivos y valores institucionales. Para su elaboración, se consultó a actores relevantes externos que contaban con amplios conocimientos sobre la política de competencia en México, sus fortalezas y debilidades y, por lo tanto, sobre las expectativas que se tenían de la reforma constitucional y del órgano recién creado.

14 Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Long Range Planning, 21(1):73-81. doi:10.1016/0024-6301(88)90061-1.

15 Es posible que todas las etapas no hayan estado presentes en los dos ciclos de planeación estratégica de largo plazo de la COFECE, ya que se tomaron las mejoras derivadas del aprendizaje del primer plan y se implementaron en el segundo.

16 Mucho se ha debatido respecto a cuánto tiempo es considerado como corto o largo plazo. En la actualidad, el entorno económico y las tecnologías se modifican con tal velocidad que lo que antes se planeaba para desarrollarse en un horizonte de 20 años, ahora puede darse en un lapso de tres a cinco años. Así, M. Emily Gantz recomienda en su libro *Strategic Planning: A 10-Step Guide* (2001), que cuando una organización es relativamente nueva el primer plan estratégico se diseñe por un periodo de tres años. Posteriormente, con base en la evolución del modelo organizacional y los resultados de la institución, quizá sea posible hacer un nuevo plan cada cinco años.

17 En 2013 se construyó el *Plan Estratégico 2014-2017* y en 2017 el correspondiente al ciclo 2018-2021.

Por su parte, el Plan Estratégico actual –para el cuatrienio que comprende de 2018 a 2021– es resultado de la labor interna de la institución. En este proceso de planeación participó tanto la alta dirección como el resto de los servidores públicos a través de ejercicios de consulta interna. Asimismo, se utilizó como insumo el Estudio y análisis de la percepción sobre temas de competencia económica y la labor de la COFECE elaborado por McKinsey México en 2017, el cual contó con la participación de empresarios y ejecutivos del sector privado, abogados especialistas en temas de competencia, formadores de opinión y servidores públicos. Dado que el estudio fue elaborado por un externo a la COFECE, permitió identificar oportunidades de mejora y de enfoque para la definición de los objetivos estratégicos.¹⁸

El proceso de planeación estratégica de largo plazo de la COFECE inicia el año previo a la conclusión del plan estratégico vigente y consta de siete etapas:

1. Sensibilización sobre la importancia de la planeación estratégica

Los procesos de planeación estratégica de largo plazo requieren de la participación de los líderes de la institución, los titulares de las áreas prioritarias y el equipo encargado de la planeación y el monitoreo.¹⁹ La participación de los altos mandos es fundamental para definir el rumbo de la Comisión, ya que permite identificar: logros que conviene replicar, lecciones que hay que corregir, riesgos que se pueden materializar, temas pendientes en la agenda institucional y prioridades para la distribución de recursos.

2. Elaboración del diagnóstico

El análisis estratégico incluye: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) permite la identificación de elementos positivos y negativos, internos y externos. Las amenazas y las oportunidades son aquellos factores externos a la institución que pueden afectar su desempeño; por su parte, las fortalezas y debilidades son características internas clave que tienen impacto en sus resultados.

En ambos ejercicios de planeación estratégica, la COFECE realizó análisis FODA, los cuales se presentan en el Anexo I de este documento. Los diagnósticos han permitido que la Comisión actúe para mitigar los riesgos del exterior y atender las áreas de oportunidad identificadas, sin descuidar sus fortalezas.

¹⁸ El Estudio y análisis de la percepción sobre temas de competencia económica y la labor de la COFECE se encuentra disponible en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/Estudio-labor-COFECE-17.pdf#pdf>

¹⁹ Enterprise Community Partners. (1999). *Effective Strategic Planning: Getting Your Organization Focused and Directed*. Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.enterprisecommunity.org/download?fid=6997&nid=4341>

3. Definición de la misión, visión y valores institucionales

Esta etapa permite reconocer para qué fue creada la organización, y a partir de ahí plantear la misión, visión y valores institucionales. La misión describe la razón de ser de la institución, qué y cómo lo hará, por lo que su redacción debe ser clara, sencilla y concreta, de tal forma que el personal de la institución y aquellos actores involucrados puedan recordarla. Por su parte, la visión constituye un estado aspiracional que motiva y establece una meta en el largo plazo. Finalmente, los valores son los principios relevantes para la comunidad COFECE y que guían su trabajo cotidiano.

La COFECE definió su visión, misión y valores institucionales por medio de dos etapas: a) realizó sesiones de trabajo con comisionados, titulares de unidad y directores generales para su definición, y b) involucró a todo el personal de la institución a través de una consulta interna en la que cada persona eligió la misión, visión y valores con los que más se identificaba.²⁰

A continuación, se presenta la visión, misión y valores que fueron resultado de este ejercicio y que estarán vigentes para el periodo de 2018-2021.²¹ En el Anexo II se muestran las definiciones que estuvieron vigentes en el periodo 2014-2017.



Fuente: COFECE.

4. Identificación de problemas estratégicos potenciales

Derivado de los hallazgos del diagnóstico, se identifican los principales retos que enfrenta la COFECE. Recientemente, se identificaron problemas específicos relacionados con cinco temas: a) la aplicación de la normativa en materia de competencia económica, b) la prevención y corrección de estructuras de mercado y marcos jurídicos anticompetitivos, c) la defensa

²⁰ Durante las sesiones de trabajo con comisionados, titulares de unidad y directores generales se definieron varias propuestas de visión, misión y valores, de las cuales el resto del personal eligió aquellas con las que más se identificaban.

²¹ La visión, misión y valores de la COFECE vigentes en el periodo 2014-2017 se encuentran en el Anexo II de este documento.

de las actuaciones de la Comisión ante el Poder Judicial de la Federación (PJF), d) la promoción de los temas de competencia y e) el fortalecimiento del modelo organizacional. A partir de lo anterior, se llevó a cabo el establecimiento de objetivos estratégicos (ver Esquema II.4).

5. Establecimiento de objetivos institucionales y líneas de acción

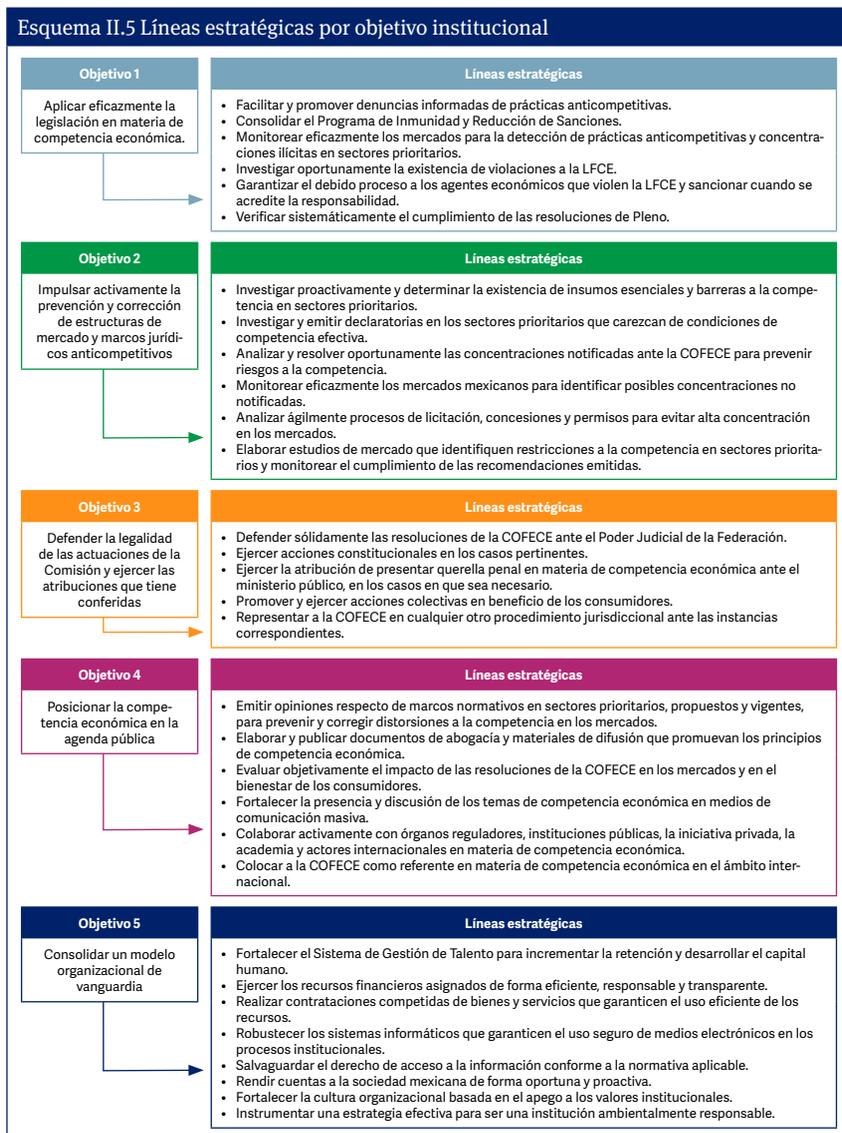
De acuerdo con Gantz (2001), es deseable transformar la visión de la organización en objetivos individuales de largo plazo, orientados a varias categorías de la actuación institucional.²² En esta fase, la COFECE empleó la herramienta de árbol de problemas para obtener los árboles de objetivos. Así, la COFECE definió objetivos institucionales medibles, realistas, alcanzables y desafiantes. Posteriormente, estableció líneas estratégicas para indicar la forma en que se le dará cumplimiento a estos objetivos. En el siguiente esquema se presentan los problemas identificados durante el segundo ciclo de planeación de largo plazo que sirvieron como base en la definición de los objetivos 2018-2021:



Fuente: COFECE.

Una vez identificados los objetivos institucionales, se definieron las líneas estratégicas, las cuales trazan de manera específica la forma en que la Comisión cumplirá con sus objetivos. En el Esquema II.5 se presentan estas líneas y el objetivo del que emanan.

22 Gantz, M. Emily. (2001). *Strategic Planning: A 10-Step Guide*. Obtenido de: http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf



Fuente: COFECE.

6. Priorización de sectores

Las organizaciones cuentan con recursos humanos, físicos y financieros limitados, por lo que resulta primordial definir las acciones de mayor relevancia. De esta forma, los esfuerzos se orientan a labores de mayor alcance. Así, la COFECE focalizó sus actuaciones proactivamente en los sectores económicos en los que la política de competencia tiene mayor impacto en el crecimiento y bienestar para las personas.

Esta priorización se dio con base en los seis criterios siguientes: a) alta contribución al crecimiento económico nacional; b) producción de bienes de consumo final generalizado entre la sociedad; c) producción de bienes intermedios que sirven como insumo para la producción de otros sectores, por lo que tienen un impacto transversal en la economía; d) producción de bienes y servicios de alta demanda para los hogares con menores ingresos; e) sectores que presentan barreras regulatorias para entrar y competir de manera eficiente; y f) sectores con antecedentes de prácticas monopólicas y con alta probabilidad de reincidir.²³

A través de la aplicación de estos criterios, la COFECE estableció seis sectores económicos prioritarios para el periodo 2018-2021, que son: financiero, agroalimentario, energético, transporte, salud y, aunque no es propiamente un sector, las contrataciones públicas también se incluyen en la agenda de prioridades. La identificación de sectores prioritarios no limita la actuación de la Comisión en otros sectores, sino que permite destinar mayores recursos para la eliminación de todo aquello que impide el funcionamiento eficiente de estos mercados.

7. Consulta pública

A través de las consultas públicas las organizaciones solicitan comentarios y opiniones a los ciudadanos y personas interesadas, sobre un tema en particular. Estas consultas pueden estar establecidas en la normativa, o bien realizarse como buena práctica en la construcción de organizaciones abiertas con un fuerte compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la gobernanza.

La COFECE considera que las consultas públicas fortalecen la pluralidad y apertura, ya que las aportaciones de la sociedad enriquecen su trabajo. Por lo anterior, si bien no es una obligación legal, la realización de una consulta sobre la planeación de largo plazo nos parece primordial.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CORTO PLAZO

La COFECE realiza ejercicios de planeación estratégica de corto plazo para integrar sus programas anuales de trabajo, alineados con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.^{24,25} Los Programas Anuales de Trabajo (PAT) son herramientas de planeación estratégica más que de planeación operativa, ya que las acciones incluidas son de gran relevancia para el logro de los objetivos institucionales, y cumplen con las siguientes características: 1. Son importantes para que la COFECE cumpla su mandato constitucional; es decir, requieren esfuerzos adicionales a las actividades operativas

²³ Plan Estratégico 2018-2021. Disponible en:

https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/02/PE_2018-2021.pdf#pdf

²⁴ Con estos ejercicios se da cumplimiento al artículo 28, párrafo vigésimo, fracción VIII de la CPEUM; así como a los artículos 12, fracción XXV y 49 de la LFCE.

²⁵ De acuerdo con el artículo 49 de la LFCE, se deberá presentar a los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federal el PAT a más tardar el 31 de enero de cada año.

o rutinarias asociadas con los procedimientos sustantivos y adjetivos; 2. Se pueden iniciar por determinación de la Comisión, es decir, no están sujetos a demanda; y 3. Su calidad depende estrictamente de la eficiencia y eficacia de las áreas. La conclusión de estos proyectos o acciones no exime a la COFECE del cumplimiento del resto de las actividades de carácter operativo, que están sujetas a demanda y, por lo tanto, dificultan el establecimiento de metas:

El modelo de planeación estratégica de corto plazo de la COFECE está formado por las siguientes etapas:

1. Identificación de proyectos estratégicos

Con el fin de traducir los objetivos de largo plazo en acciones diarias, la COFECE realiza sesiones de trabajo en las que se identifican áreas de mejora, tanto en los procedimientos adjetivos como sustantivos. Posteriormente, se diseñan las acciones o proyectos para atender estas oportunidades. Estos proyectos deben ser desafiantes, relevantes, específicos, alcanzables y medibles, de tal forma que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

2. Establecimiento de metas y actividades parciales

La COFECE establece la meta anual para cada proyecto o acción. Además, la acción se divide en etapas que permiten monitorear el avance trimestral. Así, en cada acción se especifica el objetivo al que contribuye, la línea de acción de que forma parte, la meta anual, los avances trimestrales y fecha de conclusión programada.

3. Elaboración del Programa Anual de Trabajo

El equipo encargado de la planeación y el monitoreo elabora el PAT, en el cual se despliegan todos los proyectos estratégicos y se describen sus alcances. Este documento se comunica a las áreas de la COFECE, para asegurar que exista claridad respecto a los proyectos y metas, y que los responsables de las acciones estratégicas tengan conocimiento de lo que se espera de ellos, lo que favorece el cumplimiento de las metas anuales.

4. Monitoreo trimestral de los avances programados

El área de planeación y evaluación de la COFECE realiza procesos sistemáticos en los que reúne información de las áreas, la analiza y determina el avance que se tiene en cada acción estratégica. La información es revisada, cotejada y validada por el área responsable de la planeación y evaluación de la COFECE, a partir de lo cual determina un porcentaje de avance trimestral.

Además, la Comisión cuenta con espacios internos de monitoreo y seguimiento, llamados grupos de trabajo y comités institucionales, en los que participan los comisionados y los directivos de la COFECE. Estos grupos

permiten el monitoreo de las acciones estratégicas que forman parte del PAT. A cada grupo de trabajo o comité se asigna el seguimiento de aquellas acciones o proyectos relacionados con el tema al que contribuyen, de tal forma que todos los proyectos estratégicos son monitoreados al más alto nivel directivo.

5. Reporte de avances parciales en los informes trimestrales de actividades

Con esta etapa, la Comisión cumple con lo establecido en el artículo 49 de la LFCE, el cual indica que deberá presentar un informe trimestral de sus actividades al Ejecutivo y Legislativo Federal. En dicho documento, la Comisión reporta su desempeño en relación con los objetivos y metas estratégicas, así como el avance en el cumplimiento de su PAT.

Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDI)

Para cumplir con lo establecido en los artículos 2, fracción LI y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la COFECE cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDI). Este sistema comprende el conjunto de elementos metodológicos, normativos y operacionales que permiten monitorear y cuantificar objetivamente el desempeño integral de la institución, de manera que sea posible evaluar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, lo anterior por medio de indicadores de nivel estratégico y de gestión que brindan información relevante y oportuna para la mejora de los procedimientos institucionales.

Así, el SEDI constituye un elemento de control que da información respecto a la conducción y ejecución de la política de competencia, en cumplimiento del marco normativo y en apego de las mejores prácticas internacionales.²⁶ Los beneficios asociados con la instrumentación del SEDI son: a) la vinculación de los objetivos institucionales con metas e indicadores sólidos, b) la información relevante y disponible oportunamente respecto al desempeño de la Comisión y c) la identificación de áreas de oportunidad institucionales con base en indicadores.

EVOLUCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL SEDI

El sistema cuenta con una metodología técnicamente sólida, que mide el desempeño de la Comisión a partir de fuentes propias y externas, que en conjunto constituyen el Indicador del Desempeño de la Política de Competencia (IDPC), mismo que condensa la evaluación global del avance de la COFECE en el cumplimiento de sus objetivos institucionales y de una ejecu-

26 El SEDI 2018-2021 de la COFECE se emite de conformidad con lo dispuesto en los artículos 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; así como 2, fracción LI y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. El Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 2018-2021 está disponible en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/03/SEDI-2018-2021.pdf#pdf>

ción eficaz y eficiente de la política de competencia (ver Anexo III. Estructura del SEDI). La metodología se revisa periódicamente, y se adecua a la planeación estratégica vigente.

MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL SEDI

El monitoreo y seguimiento de los indicadores del SEDI es una tarea continua y sus avances se comunican a través de reportes. Estas evaluaciones se realizarán anualmente y sus resultados se publican en el portal de la COFECE al cierre del primer trimestre del año siguiente.

Sistema de Seguimiento y Control (SSC)

La COFECE cuenta con un sistema que le permite anticiparse a las situaciones que puedan vulnerar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.²⁷ Este esquema se basa en las mejores prácticas internacionales y consta de cuatro componentes relacionados entre sí: a) ambiente de control; b) gestión integral de riesgos; c) información y comunicación; y d) supervisión.

Este sistema se actualiza y se fortalece como respuesta a las recomendaciones emitidas por la Auditoría Superior de la Federación, así como al esfuerzo de autocrítica y mejora continua al interior de la Comisión. Asimismo, los informes anuales de la situación que guarda el SSC, así como los reportes de auditorías internas y externas practicadas a la COFECE, se publican anualmente.²⁸

A continuación, se describen los componentes del SSC:

AMBIENTE DE CONTROL

En este componente se definen las bases sobre las que se desarrolla la labor de la Comisión; e incluye las normas, procesos y estructuras necesarias para contar con un ambiente idóneo para el cumplimiento de los objetivos y misión de la COFECE. A lo largo de estos seis años, la COFECE ha realizado labores para fortalecer un entorno favorable en el que los servidores públicos desarrollen adecuadamente sus actividades y tomen decisiones laborales con base en los principios éticos y valores institucionales. El marco institucional de este componente se revisa y mantiene actualizado, y se compone de los siguientes elementos:

- **Comité de Ética**, es el encargado de recibir inquietudes del personal, dar seguimiento y analizar faltas éticas, así como turnarlas a las áreas correspondientes en caso de ser necesario; además de desarrollar las actividades para fortalecer el marco normativo en la materia.

²⁷ El sistema de seguimiento y control de la COFECE se basa en el modelo del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). (2013). *Control Interno - Marco Integrado, Resumen Ejecutivo*. México: PwC e IMA. (traducción al español).

²⁸ Los informes y reportes se encuentran disponibles en: <https://www.cofece.mx/planeacion-y-evaluacion/>

- **Código de Ética**, este documento fortalece el servicio público ético e íntegro, a través de los principios, valores y reglas de integridad considerados como fundamentales para el desempeño de los servidores públicos.²⁹
- **Código de Conducta**, describe las normas de conducta que deben guiar la actuación de todos los servidores públicos de la COFECE bajo los principios, reglas y valores de integridad contenidas en el Código de Ética.³⁰

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Este componente incluye los elementos para identificar y evaluar los riesgos institucionales; es decir, aquellas situaciones que pondrían en peligro el cumplimiento de los objetivos de la COFECE. Asimismo, se definen las acciones para mitigar la probabilidad de que alguno de estos riesgos se materialice, es decir, las actividades que ayudarán a controlar los riesgos institucionales; por tal razón, se les denomina “controles” o “actividades de control”.

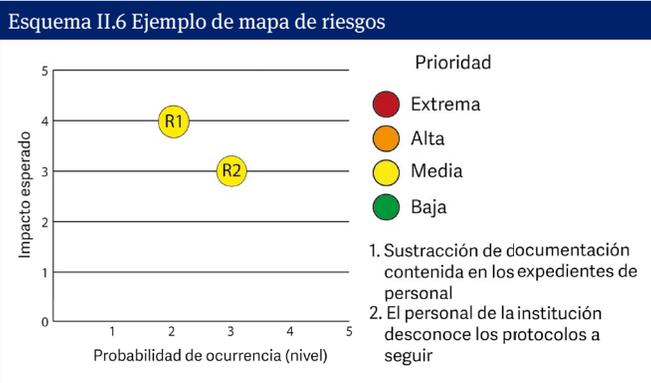
Para el desarrollo de este componente participan todas las áreas de la Comisión. La evaluación de riesgos se realiza anualmente, por medio del análisis del estatus y vigencia de los riesgos identificados el año previo, así como de aquellas situaciones que no habían sido previstas. Posteriormente, se diseñan controles y se define una periodicidad para su ejecución o implementación. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones identifica como un riesgo el ataque a sus sitios web por parte de externos; la evaluación global de este riesgo es “media” debido al alto impacto que tendría en caso de materializarse, aunque su probabilidad de ocurrencia es baja. Por otro lado, un riesgo recurrente es el relacionado con el desconocimiento de los protocolos a seguir ante una emergencia por parte del personal de una institución. En este caso, la evaluación global del riesgo también sería nivel “medio”; ya que tanto su probabilidad como su impacto, es medio.

²⁹ El *Código de Ética* se puede consultar en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/02/Acuerdo-Codigo-de-Etica-2019.pdf#pdf>

³⁰ El *Código de Conducta* se puede consultar en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/06/Codigo-de-Conducta-2019-V10.pdf>



Fuente: COFECE.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Este componente se refiere a los esfuerzos realizados para que las redes de información sean de calidad, íntegras y seguras, y que la información transmitida sea veraz y oportuna, tanto al interior de la Comisión como al exterior. Como parte de las acciones de mejora continua en seguridad y protección de la información, y en la continuidad de operaciones, se emitió normativa administrativa en materia de TIC, a partir de la cual se han desarrollado distintos sistemas informáticos que permiten llevar a cabo algunos procedimientos de la Comisión de manera electrónica, sin vulnerar la seguridad de la información. Como se explicará con más detalle más adelante, existe un grupo de trabajo que da seguimiento a la agenda de TICs.

SUPERVISIÓN

El último componente del SSC comprende el monitoreo de las acciones que lleva a cabo la COFECE, así como las evaluaciones o auditorías realizadas al interior o por autoridades externas. Con respecto a este último punto, desde 2016, la COFECE ha contratado a despachos para realizar auditorías de tipo presupuestal y financiero, lo anterior con el fin de evaluar de forma objetiva e independiente los estados financieros de la Comisión.³¹ Esta acción contribuye al ejercicio honesto de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

31 El Informe financiero y de resultados de la auditoría externa correspondiente al ejercicio fiscal 2018 se encuentra disponible en: https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/08/informe_financiero_resultados_2018_COFECE.pdf#pdf
 El Informe financiero y de resultados de la auditoría externa correspondiente al ejercicio fiscal 2017 se encuentra disponible en: https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/09/informe_financiero_resultados_2017_COFECE.pdf#pdf
 El Informe financiero y de resultados de la auditoría externa correspondiente al ejercicio fiscal 2016 se encuentra disponible en: https://www.cofece.mx/cofece/images/Transparencia/PNT/Fraccion_25/DICTAMEN_EDO_FINANS_2016.pdf
 El Informe financiero y de resultados de la auditoría externa correspondiente al ejercicio fiscal 2015 se encuentra disponible en: https://www.cofece.mx/cofece/images/Transparencia/PNT/Fraccion_25/DICTAMEN_Edos_Finans_2015_COFECE.PDF
 Los dictámenes son publicados con base en los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.

Para el monitoreo de todas las acciones arriba descritas, y en particular de las comprometidas en los planes anuales de trabajo, la Comisión cuenta con espacios internos de monitoreo y rendición de cuentas, llamados grupos de trabajo y comités institucionales, en los que participan los comisionados y los directivos de la COFECE. A cada grupo, se le asignan acciones o proyectos relacionados con el tema al que contribuyen, de tal forma que todos los proyectos estratégicos tienen seguimiento, favoreciendo el cumplimiento de las actividades intermedias y el logro de las metas anuales.

Los comités y grupos de trabajo tienen las siguientes funciones:

- Facilitar la discusión y elaboración de las normas, guías y criterios técnicos para una mejor aplicación de la normativa en materia de competencia.
- Ser espacios de rendición de cuentas en el que las áreas de la COFECE reportan el avance de sus acciones y proyectos estratégicos.
- Promover el pensamiento crítico y creativo en el que se discutan soluciones innovadoras para los problemas que identifica la COFECE.
- Monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de metas anuales y trimestrales, así como a los indicadores de desempeño de las áreas.
- Identificar y proponer la implementación de mejores prácticas en materia de competencia económica y fortalecimiento institucional.

Los comités y grupos de trabajo son los siguientes:

- 1. Grupo de Trabajo de Evaluación del Desempeño Institucional:** se encarga de establecer los criterios y la metodología a través de la cual se evaluará el desempeño de las áreas de la COFECE. A su vez, monitorea el cumplimiento de las metas de los indicadores por área.
- 2. Comité de Control Interno:** es el órgano encargado de darle seguimiento a las acciones de control para mitigar los riesgos que enfrenta la COFECE, monitoreando el cumplimiento de las actividades comprometidas en esta materia, además de supervisar permanentemente el desempeño del Sistema de Seguimiento y Control.
- 3. Comité de Gestión de Talento:** es el órgano de planeación, coordinación, supervisión y evaluación del Sistema de Gestión de Talento, que tiene como objetivo promover la profesionalización y especialización del personal de la COFECE bajo los principios de eficiencia, transparencia, igualdad laboral y no discriminación.

- 4. Grupo de Trabajo de Evaluación de la Política de Competencia:** es el órgano colegiado que elabora y define la metodología para la medición del impacto de las actuaciones de la COFECE en el bienestar de la sociedad mexicana. Este grupo de trabajo realiza una estimación en términos monetarios del beneficio generado a los consumidores y elabora documentos técnicos de difusión para dar a conocer a la sociedad estos resultados.
- 5. Grupo de Trabajo de Normas:** este grupo de trabajo revisa, analiza y promueve modificaciones a la normativa en materia de competencia económica, para dotar de certidumbre jurídica a los agentes económicos.
- 6. Grupo de Trabajo de Promoción de la Competencia:** se encarga de definir la estrategia para promover los principios de competencia en la sociedad. Da seguimiento a las acciones relacionadas con temas de abogacía para posicionar a la competencia económica en la agenda pública.
- 7. Grupo de Trabajo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones:** este grupo promueve e implementa soluciones tecnológicas innovadoras tanto para los procesos sustantivos como adjetivos de la COFECE. Su objetivo es mejorar la eficiencia en los procesos a través del uso de las tecnologías de la información.

COMPONENTE II: PROCEDIMIENTOS EFICIENTES Y CERTIDUMBRE JURÍDICA

La reforma al artículo 28 constitucional dio origen a la COFECE como una autoridad de competencia autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y con una estructura organizacional específica. Es decir, que además de la ampliación del catálogo de posibles conductas anticompetitivas que se llevan a cabo en los mercados, uno de los aspectos más relevantes de esta reforma es el establecimiento de un diseño institucional con pesos y contrapesos, de forma que la autoridad que investiga los casos no es la misma que resuelve y quien resuelve no es la misma que revisa las resoluciones.³²

Con este esquema se proporcionó objetividad e imparcialidad en las resoluciones de la Comisión.³³ La autonomía otorgada a la COFECE, así como sus nuevas atribuciones, la obligaron a reestructurar sus áreas y a realizar un análisis profundo de sus procedimientos. Lo anterior, para llevar a cabo una adecuada separación orgánica de las funciones sustantivas.

Procedimientos sustantivos de la COFECE

A partir de la reestructuración de la COFECE y la revisión de sus atribuciones, la Comisión realizó un análisis sobre los procedimientos a su cargo, además definió aquellos de recién inclusión con base en las nuevas atribuciones conferidas por la LFCE de 2014. De esta forma, se conservaron 16 procesos sustantivos de la extinta Comisión Federal de Competencia y establecieron siete procedimientos nuevos.

Certidumbre jurídica y autorregulación

La LFCE señala los procedimientos sustantivos y la forma en que la COFECE los debe llevar a cabo para cumplir con su mandato constitucional. Su autonomía le permite crear sus propias normas para el ejercicio pleno de sus facultades. Desde sus primeros años, la COFECE ha utilizado la posibilidad de emitir diversos instrumentos jurídicos (guías, criterios técnicos, disposiciones regulatorias, entre otros) para el ejercicio de sus atribuciones como mecanismo para dar certeza a los agentes económicos sobre cómo interpretará e implementará la Ley. Esta autorregulación permite un mayor grado de predictibilidad en sus procedimientos, acotando los espacios para la discrecionalidad de los servidores públicos que laboran en esta institución.³⁴

³² Para más información acerca del esquema de pesos y contrapesos en la COFECE, ver Palacios Prieto, A. & Pérez, J. (2017), Capítulo ¿En qué consiste la Reforma?

³³ *Ibid.*

³⁴ El artículo 12 de la LFCE, en su fracción XXII establece que la COFECE cuenta con atribuciones para publicar disposiciones regulatorias, así como directrices, guías, lineamientos y criterios técnicos en las materias concernientes a sus funciones

Estos instrumentos se someten a consulta pública con el fin de hacerlos incluyentes y representativos. De esta manera, se recaban las opiniones tanto de los agentes económicos involucrados en los procedimientos que lleva a cabo la Comisión, como de los integrantes de la academia, el sector privado, los despachos de practicantes especializados en competencia económica y del público en general. Así, las aportaciones de la sociedad enriquecen el trabajo de la Comisión y la dotan de mayor legitimidad en el cumplimiento de sus atribuciones. A partir de la publicación de las diferentes disposiciones, guías, lineamientos y criterios técnicos, la Comisión precisa su actuación en los supuestos no considerados en la normativa vigente.

DISPOSICIONES REGULATORIAS

La Constitución y la LFCE establecen que la COFECE debe emitir disposiciones regulatorias en el sector de su competencia.³⁵ Estos documentos tienen por objeto fortalecer la normativa en la materia con base en la experiencia institucional adquirida y adecuarla a los cambios legislativos que se realizan para brindar mayor certeza a los agentes económicos. En este sentido, y con base en las atribuciones que tiene la COFECE, se han emitido las siguientes disposiciones.

- Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica.³⁶
- Disposiciones Regulatorias sobre el uso de medios electrónicos ante la COFECE.³⁷
- Disposiciones Regulatorias de la Comisión Federal de Competencia Económica, para la calificación de información derivada de la asesoría legal proporcionada a los agentes económicos.³⁸

ESTATUTO ORGÁNICO

La LFCE establece en su artículo 12, fracción XVII, que la COFECE tiene la atribución de emitir su propio Estatuto Orgánico. Este documento establece la estructura orgánica y sienta las bases de operación de la Comisión con el fin de dar cumplimiento a la Ley, así como determinar las facultades de las unidades administrativas que forman parte de este órgano. A través de este documento se materializa la separación entre la Autoridad Investigadora y la Secretaría Técnica.³⁹

35 El artículo 28 de la Constitución, párrafo vigésimo, fracción IV establece que la COFECE podrá emitir disposiciones administrativas de carácter general exclusivamente para el cumplimiento de su función regulatoria en el sector de su competencia. Asimismo, el artículo 12 de la LFCE, en sus fracciones XVII y XXII, señala que la COFECE emitirá Disposiciones Regulatorias para el cumplimiento de sus atribuciones.

36 Las Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica tuvieron su última modificación el 1 de agosto de 2019 y se encuentran disponibles en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/08/19.08.01-Disposiciones-Regulatorias-de-la-LFCE-ultima-reforma.pdf>

37 Última modificación 18 de julio de 2019. Disponible en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/07/DRUMEs-reforma18-jul-2019-4.pdf>

38 Las Disposiciones Regulatorias de la Comisión Federal de Competencia Económica, para la calificación de información derivada de la asesoría legal proporcionada a los agentes económicos fueron publicadas en el DOF el 30 de septiembre de 2019 y se encuentran disponibles en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/09/DOF-30septiembre2019-01.pdf>

39 El Estatuto Orgánico de la COFECE tuvo su última modificación el 11 de julio de 2019 y se encuentra disponible en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/07/EstatutoOrganicoCofece-11072019.pdf>

CRITERIOS

La COFECE ha emitido criterios técnicos que le permiten a los agentes económicos y a la sociedad, conocer los elementos que se toman en consideración en sus procedimientos más relevantes. La Comisión ha emitido tres criterios y fueron publicados en el DOF, así como en el portal electrónico de la Comisión.

- Criterio técnico para la solicitud del sobreseimiento del proceso penal en los casos a que se refiere el Código Penal Federal.⁴⁰
- Criterios Técnicos de la Comisión Federal de Competencia Económica para la Solicitud y Emisión de Medidas Cautelares, así como para la Fijación de Caucciones.⁴¹
- Criterios Técnicos para el Cálculo y Aplicación de un Índice Cuantitativo para medir Concentración del Mercado.⁴²

GUÍAS

Asimismo, publica guías para orientar a los agentes económicos y al público en general sobre los elementos que se consideran en la realización de sus procedimientos sustantivos, tanto por parte de la Autoridad Investigadora como de la Secretaría Técnica. Al establecer guías que especifican la actuación y toma de decisiones de la COFECE, los agentes económicos tienen más información sobre la documentación que deben presentar y el curso de acción a seguir en su interacción con la institución. Desde su creación, se han publicado las siguientes guías:

1. Guía para tramitar el procedimiento de investigación por prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas.⁴³
2. Guía para el inicio de investigaciones por prácticas monopólicas.⁴⁴
3. Guía del Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones.⁴⁵
4. Guía para la Notificación de Concentraciones.⁴⁶

40 Publicado en el *DOF* el 28 de noviembre de 2016. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5462783&fecha=28/11/2016

41 Publicado en el *DOF* el 16 de diciembre de 2015. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420247&fecha=16/12/2015

42 Publicado en el *DOF* el 14 de mayo de 2015. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5392185&fecha=14/05/2015

43 GUÍA-001/2015, aprobada por el Pleno de la COFECE el 18 de junio de 2015. Disponible en: https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/12/guia-0012015_pmr.pdf

44 GUÍA-002/2015, aprobada por el Pleno de la COFECE el 18 de junio de 2015. Disponible en: https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/12/guia-0022015_inicio_investigaciones.pdf

45 GUÍA-003/2015, aprobada por el Pleno de la COFECE el 25 de junio de 2015. Disponible en: https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/12/guia-0032015_programa_inm.pdf

46 GUÍA-004/2015, las modificaciones a la Guía fueron aprobadas por el Pleno de la COFECE el 20 de abril de 2017. Disponible en: https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/12/mod_guia_not_concentraciones.pdf

5. Guía de los Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas.⁴⁷
6. Guía para Tramitar un Procedimiento de Investigación por Prácticas Monopólicas Absolutas.⁴⁸
7. Guía para el Intercambio de Información entre Agentes Económicos.⁴⁹

LINEAMIENTOS

Finalmente, la COFECE emite lineamientos de carácter general y observancia obligatoria, por medio de los cuales establece términos, límites y características que deben considerarse para actividades o procesos que se llevan a cabo en la Comisión.

En el periodo 2014-2019 se han emitido los siguientes lineamientos:

- Lineamientos para la notificación de concentraciones por medios electrónicos ante la COFECE.⁵⁰
- Lineamientos para la difusión del contenido de las resoluciones del Pleno de la Comisión Federal de Competencia Económica.⁵¹

La COFECE revisa y, de ser necesario, actualiza todos los documentos aquí mencionados, por lo que de manera permanente realiza esta labor. Así, además de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley, genera certeza jurídica en sus actividades.

Cooperación internacional como estrategia de mejora continua en la aplicación de la Ley

La cooperación internacional es un pilar fundamental en el proceso de mejora continua de la COFECE. Los lazos entre la Comisión y otras agencias de competencia promueven el intercambio de experiencias y mejores prácticas, así como la generación de conocimiento en la materia, con el fin de hacer más eficaces las tareas y la aplicación de la Ley.

Esta cooperación se puede dar a través de tratados y acuerdos internacionales que contienen disposiciones en materia de competencia, y por medio de foros internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Red Internacional de Competencia (ICN, por sus siglas en inglés). La participación de la COFECE en estos foros contribuye al posicionamiento y reconocimiento que la autoridad tiene en

47 GUÍA-005/2015, aprobada por el Pleno de la COFECE el 26 de noviembre de 2015. Disponible en: https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/12/gua-0052015_disp_y_redmult.pdf

48 GUÍA-006/2015, aprobada por el Pleno de la COFECE el 10 de diciembre de 2015. Disponible en: https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/12/guia-0062015_pma.pdf

49 GUÍA-007/2015, aprobada por el Pleno de la COFECE el 10 de diciembre de 2015. Disponible en: https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/guia-0072015_intercambioinf.pdf#pdf

50 Última modificación 18 de julio de 2019. Disponible en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/07/Lineamientos-concentraciones-reforma-18-jul-2019.pdf>

51 Publicados en el DOF el 15 de febrero de 2019. Disponible en:

<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/02/DOF-15feb2019-01.pdf>

el ámbito internacional. Las lecciones aprendidas de otras agencias del mundo han sido un insumo importante para la construcción del modelo institucional que se aborda en este documento.

Además de los foros internacionales, un elemento fundamental de nuestra mejora continua son las capacitaciones y participación en talleres que promueven el intercambio de experiencias, donde se comparten enfoques y estrategias para la revisión de casos similares, y se facilita la capacitación de nuestro personal. Destacan acciones como las siguientes:

- Reuniones trilaterales anuales entre los titulares del Departamento de Justicia de Estados Unidos de América (DOJ, por sus siglas en inglés), la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés), el Buró de Competencia de Canadá y la COFECE, así como reuniones entre los equipos de concentraciones de estas autoridades.
- Talleres organizados por el ICN, en los que anualmente participan servidores públicos de más de 30 agencias de competencia en los que se tratan los temas más destacados e innovadores en la detección y persecución efectiva de cárteles y conductas relacionadas con abuso de poder de mercado, y el análisis de concentraciones.
- Asistencia técnica en materia de investigaciones por parte del DOJ y de la Dirección General de Competencia de la Comisión Europea (DG COMP, por sus siglas en inglés).

Así como la COFECE se fortalece con el apoyo de otras agencias de competencia, también nosotros apoyamos en la mejora de la capacidad técnica de nuestras homólogas. En este sentido, en 2015 la Comisión lanzó el Programa de Pasantías para la Educación Continua en Materia de Competencia Económica para América Latina y el Caribe. Desde su lanzamiento, la COFECE ha recibido a funcionarios de países como Argentina, Brasil, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana.

COMPONENTE III: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO⁵²

El activo más valioso de la Comisión es su personal, ya que ejecutar los procedimientos señalados en la LFCE requiere de análisis, dedicación, creatividad, aprendizaje continuo, profesionalización y conocimientos técnicos especializados, así como ética profesional y compromiso con el servicio público. La COFECE diseñó y aplicó un Sistema de Gestión de Talento, el cual es una estrategia de largo plazo para atraer, desarrollar y retener al mejor talento.

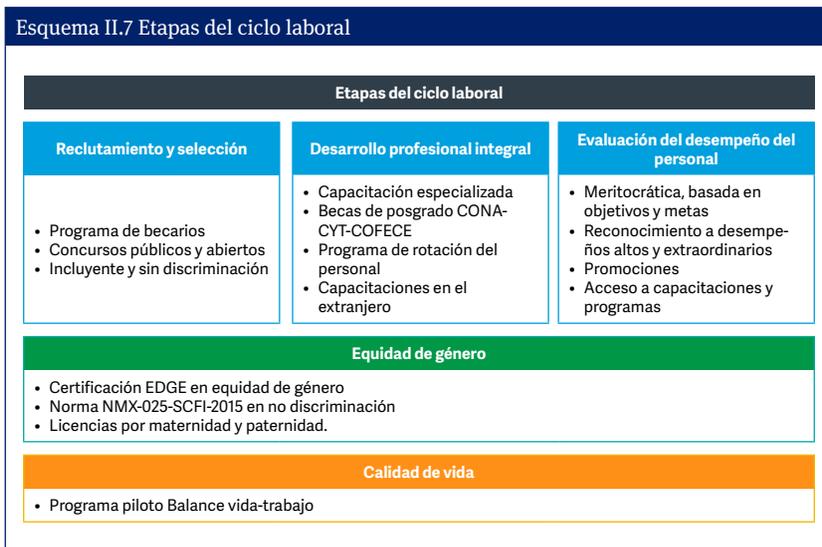
El Sistema de Gestión de Talento

El mérito, rigor técnico y alta especialización son la inspiración del Sistema de Gestión de Talento, que se compone de seis elementos: I. Disposiciones normativas, emitidas por el Pleno de la Comisión y rectoras del funcionamiento del sistema; II. Objetivos general y específicos, los cuales incorporan la aspiración hacia la excelencia de la institución, a partir de la especialización técnica; III. Procesos críticos, que abarcan desde la incorporación de las personas a la institución, hasta su separación laboral; IV. Órgano colegiado, denominado Comité de Gestión de Talento, que se encarga de monitorear los avances del sistema y decidir sobre su evolución; V. Planeación, anualmente se generan los programas del sistema y de capacitación; y VI. Rendición de Cuentas, se entregan informes al Pleno sobre las actividades del Comité.

Los procesos críticos están alineados a las etapas del ciclo laboral de las personas en la institución: I. Reclutamiento y selección; II. Desarrollo profesional; III. Evaluación del desempeño del personal y promociones; y IV. Separación. Conforme se han creado los instrumentos del sistema, se han probado, revisado y mejorado año con año. Para este fin la Comisión ha desarrollado diversos mecanismos, como cuestionarios de satisfacción de usuarios en el proceso de reclutamiento y selección o encuestas de detección de necesidades de capacitación, que es la base del Programa Anual de Capacitación y encuestas de clima laboral.

En el siguiente esquema se presentan las principales acciones llevadas a cabo por la COFECE en el periodo 2014-2019, en materia de gestión de talento, las cuales serán descritas con mayor detalle:

⁵² Para esta publicación, se adoptó la definición de *capital humano* que actualmente emplea el Foro Económico Mundial, es decir, *capital humano* se entiende como los conocimientos y habilidades que adquieren las personas y que les permiten crear valor en el sistema económico global. World Economic Forum. (2017). *The Global Human Capital Report 2017*. Suiza. Obtenido de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf



Fuente: COFECE.

Nota:

Ver Disposiciones Generales y Políticas de Recursos Humanos de la COFECE, publicadas en el DOF el 2 de noviembre de 2015, última reforma del 4 de julio de 2018.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La COFECE busca que sus procesos de reclutamiento sean competidos y se enfoquen en captar a los aspirantes con mayor talento, mejores credenciales académicas y solidez en su trayectoria profesional.⁵³ Para ello, se realizan concursos públicos y abiertos de las posiciones vacantes en la Comisión, en los que compiten los candidatos externos e internos en igualdad de circunstancias.⁵⁴⁻⁵⁵

La COFECE cuenta con un Sistema de Selección de Candidatos, a través del cual se llevan a cabo las distintas etapas de los concursos de plazas: la publicación de las convocatorias, las calificaciones y el fallo del concurso. Este sistema informático da transparencia al proceso y a su vez mantiene el anonimato de los participantes, ya que las personas reciben un número de folio, que se vincula a su información personal como aspirante durante el proceso, de manera que su identidad no se conoce sino hasta la etapa de la entrevista.

53 Por las características del Sistema de Gestión de Talento, hay dos tipos de aspirantes para trabajar en la Comisión: los profesionistas interesados en ocupar plazas vacantes y los pasantes de licenciatura que presentan su candidatura al Programa de becarios y servicio social. El reclutamiento, selección e ingreso de personal está normado en los artículos 17 a 33 de las *Disposiciones y políticas de recursos humanos de la COFECE* y el Programa de becarios y servicio social en los artículos 81 a 86.

54 Por candidato interno se entiende aquellas personas que ya laboran en la COFECE y buscan una oportunidad de crecimiento.

55 De acuerdo con el Artículo 33, Fracción IV de las *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE*, la ocupación de puestos vacantes también puede llevarse a cabo por designación directa.

Este proceso previene la discriminación por cualquier motivo –sexo, edad, discapacidad, religión, estado civil, origen étnico, condición social, preferencia sexual, estado de salud, embarazo o cualquier otra– y la prohíbe expresamente en los procesos relacionados con la entrada de nuevo personal, mediante los artículos 22 y 31 de las *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE*.

DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL

Para la COFECE el desarrollo profesional tiene por objetivo que los servidores públicos adquieran nuevos conocimientos, se especialicen y desarrollen nuevas habilidades para ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía, en puestos acordes a su perfil y especialidad. Lo anterior se promueve por medio de programas de capacitación, de intercambio, así como esquemas de promoción, lo cual se complementa con programas que permitan mejorar el balance entre la vida personal y laboral.

1. Capacitación

La COFECE impulsa el desarrollo de su capital humano mediante capacitación continua. Anualmente se realiza un diagnóstico institucional para conocer las necesidades de capacitación de los servidores públicos. Esta información facilita la construcción del Programa Anual de Capacitación en dos vertientes principales: alta especialización y desarrollo humano. El cumplimiento de este programa es revisado periódicamente por el Comité de Gestión de Talento.⁵⁶

2. Programas de intercambio

La COFECE está implementando un mecanismo de capacitación en el extranjero en agencias homólogas. El objetivo es que nuestro personal tenga la oportunidad de pasar algún tiempo relevante en otras agencias aprendiendo sobre sus técnicas de investigación y mejores prácticas. De igual forma, la Comisión recibe a cuatro o cinco servidores públicos de instituciones homólogas latinoamericanas, quienes participan como pasantes.

3. Esquema de promociones

Los resultados del desempeño individual aseguran que las promociones del personal se decidan con base en datos objetivos. Cuando una persona ingresa a la COFECE, siempre es desde la categoría más baja de su puesto y si su calificación final de desempeño es alta o extraordinaria, podrá concursar en la convocatoria anual de promociones y, en su caso, mejorar su posición dentro del mismo nivel de puesto. El objetivo del esquema de promociones es incentivar continuamente el desarrollo y productividad de los servidores públicos.

⁵⁶ Para mayor información sobre el Sistema de Gestión de Talento o el Comité de Gestión de Talento ver las Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la Comisión en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/DisposicionesRHintegradoconreformas2018.pdf#pdf>

4. Beca COFECE - CONACYT

La COFECE suscribió un convenio de colaboración con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) con el fin de fomentar la formación y desarrollo académico de los servidores públicos de la Comisión por medio del otorgamiento de becas. Los programas de posgrado en los cuales se puede participar, atienden áreas de interés prioritarias para la COFECE, como: investigación de conductas colusorias; abuso de dominancia en los mercados; análisis del comportamiento de las variables de mercados; análisis de concentraciones; análisis económico y jurídico de mercados, y sectores productivos, así como su regulación; y análisis de la regulación y de políticas públicas en competencia, entre otros. Anualmente se asignan un máximo de cinco becas para estudios de tiempo parcial en México y máximo tres becas para estudios de maestría o doctorado de tiempo completo en el extranjero.

5. Programa de rotación del personal

La COFECE cuenta con el *Programa de Rotación Interna*, que es un esquema de formación para los servidores públicos por medio del intercambio del personal entre las diferentes áreas. Este programa les permite adquirir conocimientos integrales y desarrollar nuevas habilidades, a través de la incorporación por un determinado periodo, en un área diferente a la cual esté adscrito realizando actividades propias del área.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El Sistema de Gestión de Talento vincula el desarrollo profesional con la evaluación del desempeño individual, lo que permite cotejar objetivamente la labor de cada servidor público con lo que se espera de su puesto. La evaluación se enfoca en el cumplimiento de indicadores y objetivos personales definidos al inicio de cada año, entre el empleado y su superior jerárquico. Al concluir el primer semestre se realiza una evaluación preliminar y al final del año, la evaluación final.

Este ejercicio establece claramente los resultados esperados para cada colaborador, así como las métricas objetivas que se utilizarán para medir su desempeño. La forma en la que se lleva a cabo este proceso facilita la orientación a resultados individuales, ya que el colaborador cuenta con información oportuna respecto a lo que se espera de él, y sus áreas de oportunidad y fortalezas. Como se explica a continuación, los resultados de las evaluaciones anuales son un insumo en la determinación de los esquemas de capacitación, ya sea a través del *Programa de Rotación Interna* o en el extranjero, y de promoción del año siguiente, lo que favorece la cultura de reconocimiento al mérito y premio al esfuerzo.

Enfoque de género

Una institución de vanguardia reconoce la importancia de brindar igualdad de oportunidades de ingreso y desarrollo de las personas que la conforman. Las razones son numerosas y van desde la promoción de los derechos humanos, hasta la existencia de ganancias en la productividad de las instituciones que cuentan con cuerpos directivos mixtos. Como ejemplo de ello, en 2011, la consultora internacional McKinsey encontró que –en seis países latinoamericanos– las empresas con comités ejecutivos con al menos una mujer obtenían un margen de ganancia neto 47% mayor, respecto de las compañías con órganos directivos estrictamente masculinos.⁵⁷

La COFECE ha prestado atención a la tendencia mundial de cerrar la brecha de género y ha sido cuidadosa de incorporar a su Sistema de Gestión de Talento un enfoque de igualdad de oportunidades. El artículo 15, fracción I de las *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos*, establece que la normativa del sistema se regirá por igualdad de oportunidades y no discriminación para el ingreso, promoción, otorgamiento de incentivos, reconocimientos y para la capacitación del personal; lo cual estará basado en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y en los resultados de su evaluación.

Lo anterior, se reflejó en acciones clave para posicionar a la COFECE como la primera institución pública mexicana reconocida por estar seriamente comprometida en cerrar la brecha de género (ver Esquema II.5).

⁵⁷ McKinsey & Company. (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective*. Obtenido de: <https://www.femtech.at/sites/default/files/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>

Esquema II.5 Trayectoria institucional para cerrar la brecha de género

2014	2015	2016	2017	2018
<p>1. Emisión del Código de ética y conducta de la COFECE y creación del Comité de Ética.</p>	<p>2. Proceso de reclutamiento con anonimato del aspirante hasta la entrevista de finalistas.^a</p> <p>3. Esquema de promociones anuales, con base en una evaluación objetiva.^a</p> <p>4. Habilitación de una sala de lactancia para las madres trabajadoras.</p>	<p>5. Modificación del Código de ética y conducta de la COFECE para incorporar el enfoque de igualdad y no discriminación.</p> <p>6. Emisión de las Políticas de igualdad laboral y no discriminación de la COFECE.</p> <p>7. Programa de Liderazgo: Mujeres en Ascenso (primera generación).^b</p>	<p>8. Programa de Liderazgo: Mujeres en Ascenso (segunda generación).^b</p> <p>9. Ampliación de la licencia de paternidad.^a</p>	<p>10. Ampliación de la licencia de maternidad.^a</p> <p>11. Programa de liderazgo: Hombres Líderes.</p>

Fuente: COFECE.

a. Normado en las Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE.

b. Programas con una duración superior a un año.

c. Se identifican con ★ al 2016 y 2018, ya que corresponden a los años en que la COFECE recibió certificaciones que reconocen los avances en igualdad de género y no discriminación.

Estos esfuerzos institucionales hicieron posible la obtención de dos reconocimientos: la certificación internacional EDGE en igualdad de género; así como la certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación.^{58,59} La certificación EDGE es considerada la metodología líder para evaluar condiciones de igualdad de género en las instituciones en el ámbito internacional. La Comisión fue la primera institución pública en América Latina en haber sido acreedora de dicha certificación. Por su parte, la certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación distingue a la COFECE como un centro de trabajo con prácticas y políticas de igualdad laboral y no discriminación, que favorece el desarrollo integral de las personas que la conforman.⁶⁰

Balance vida – trabajo

La COFECE cuenta con diversas medidas, por ahora en programa piloto, que tienen como fin propiciar un ambiente laboral positivo a través de mecanismos que den claridad en los horarios laborales y promuevan el equilibrio entre la vida laboral y privada:

58 EDGE (Economic Dividends for Gender Equality Certification).

59 La Norma se puede consultar en:

http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf

60 Dicha norma resultó del esfuerzo conjunto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Instituto Nacional de las Mujeres y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Esta norma mexicana establece los requerimientos que deberán cumplir los centros de trabajo públicos, privados y sociales para prevenir prácticas discriminatorias, así como promover la inclusión y un trato igualitario para las personas.

1. Los colaboradores que vivan a una distancia mayor a 20 kilómetros podrán trabajar en casa una vez a la quincena;
2. Se asignará un día libre en el mes del cumpleaños del colaborador;
3. El personal evitará programar reuniones de trabajo después de las 17:30 con la finalidad de no afectar los horarios de salida de los colaboradores;
4. Se otorgará un día libre a aquellos servidores públicos que hayan colaborado en proyectos que por su relevancia y complejidad hayan requerido jornadas laborales extenuantes.

COMPONENTE IV: RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

El Estado está obligado a informar sobre el uso de los recursos públicos asignados, así como a poner a disposición de la ciudadanía la información pública que genera. La COFECE, al ser un ejecutor del gasto público, debe dar cumplimiento a lo establecido en la norma aplicable en materia de transparencia y rendir cuentas a los Poderes Ejecutivo y Legislativo.⁶¹ Por ello, de manera proactiva, realiza ejercicios de rendición de cuentas, ya que el reconocimiento de los logros y de las áreas de oportunidad es un importante motor de la mejora continua.

Agenda de rendición de cuentas institucional

La Comisión emite su *Agenda de rendición de cuentas* con el fin de hacer de conocimiento generalizado los documentos que se compromete a publicar para informar sobre su desempeño. Esta agenda incluye los documentos e informes institucionales que debe elaborar y publicar por mandato de Ley, así como otros realizados de manera proactiva. Con ello, la Comisión busca brindar información suficiente y de calidad para que el público y los órganos fiscalizadores evalúen su gestión administrativa, además de informar de los beneficios generados por la aplicación de la política de competencia.⁶²

Los documentos que incluye esta agenda, y que la COFECE debe emitir por mandato legal, son los siguientes:

- Programas anuales de trabajo: establecen las principales acciones que se realizarán durante un año.
- Informes trimestrales de actividades: presentan los avances en las acciones programadas en el PAT de ese año por objetivo estratégico.
- Informes trimestrales del ejercicio del gasto: presentan información contable, presupuestal y financiera.
- Reportes de evaluación del desempeño institucional: presentan información sobre los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.
- Informes sobre los fideicomisos de la COFECE: reportan información relativa a los ingresos, egresos, saldos y destino de los Fideicomisos en los que participa la Comisión.

61 La Comisión es sujeto obligado en materia de rendición de cuentas según lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917; la Ley Federal de Competencia Económica, 2014, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2016; la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2015; la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 2006; y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, 2016.

62 La Agenda de Rendición de Cuentas para el periodo 2014-2017 está disponible en:

https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/agenda_rdc_2014-2017.pdf#pdf

La Agenda vigente para el periodo 2018-2021 se puede consultar en:

https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/06/ARC_18-21_COFECE.pdf#pdf

Asimismo, la COFECE emite los siguientes documentos como un esfuerzo proactivo de rendición de cuentas:

- Reportes de resultados de los programas anuales de trabajo: describen de forma detallada el avance de los proyectos comprometidos al cierre de cada ejercicio.
- Reportes mensuales: resumen las acciones y resultados de la Comisión en el mes correspondiente.
- Informes de seguimiento y control: reportan los avances que ha tenido en la implementación de su sistema de seguimiento, control y rendición de cuentas. Estos documentos son parte de las herramientas para la mejora continua en la institución.
- Informes de resultados de las auditorías: presentan información sobre las auditorías a la COFECE una vez que las entidades fiscalizadoras concluyan su revisión y emitan recomendaciones.

Al incluir estos informes en su agenda de rendición de cuentas, la COFECE se compromete a su elaboración y publicación dentro de las fechas establecidas en este documento

III. RETOS A FUTURO

La Comisión ha realizado grandes esfuerzos en la construcción y fortalecimiento institucional y tales esfuerzos se han reflejado en la solidez alcanzada a pesar del breve lapso transcurrido desde su creación hasta el día de hoy. Asimismo, se debe reconocer que la madurez de las instituciones que logran constituirse en referentes internacionales, se alcanza tras largos periodos en los que se identifican retos y se establecen estrategias para vencerlos.

En el caso de la COFECE los **retos más importantes** que se vislumbran desde ahora para el siguiente lustro son:

- **Fortalecer la aplicación de la normativa en la materia**, a través de la estandarización técnica y de la revisión y actualización de los procedimientos sustantivos, técnicas de investigación y de análisis de mercados, para adaptarse a las nuevas realidades.
- **Profundizar el entendimiento de los mercados digitales**, para salvaguardar las condiciones de competencia que garanticen los mayores beneficios para los consumidores, sin que ello implique la obstrucción a competidores potenciales o la creación de nuevos mercados.
- **Incidir en las condiciones de competencia efectiva en los mercados de red**, los cuales, por su complejidad, ofrecen un mayor desafío en su regulación y tienen un gran impacto transversal en distintos sectores de la economía; garantizar las condiciones de competencia en estos mercados es una buena manera de impactar en el bienestar de los hogares.
- **Acompañar a los gobiernos y legisladores** en la modificación de política pública o marco normativo que obstaculice la competencia, a través de la difusión clara de la política de competencia.
- **Ser una voz reconocida** y mejorar la comprensión de cómo la sociedad puede incidir en que haya una rivalidad más intensa en los mercados.
- **Garantizar la autonomía institucional** que proteja a las decisiones técnicas tomadas por la COFECE, de los intereses económicos y de los ciclos políticos, de manera que se preserve el rigor y la consistencia en las decisiones de la autoridad.
- **Consolidar la independencia presupuestaria, funcional y operativa**, para que la política de competencia económica se aplique con independencia de factores externos.

- **Crear un Servicio Profesional de Carrera**, basado en el ingreso por méritos, la igualdad de oportunidades y la estabilidad de largo plazo.
- **Consolidar las acciones afirmativas que promuevan la equidad de género**, entre las que destaca la difusión de la cultura laboral igualitaria en la Comisión.

La COFECE está consciente de que la consolidación de un modelo institucional de vanguardia es un proceso de largo plazo y mejora continua, lo cual implica la revisión permanente de su operación por medio de ejercicios autocríticos que favorezcan la retroalimentación y, en su caso, la implementación de ajustes. Una autoridad de competencia sólida sienta las bases de “cancha pareja” en los mercados, lo que se traduce en mayor bienestar para las familias mexicanas.

ANEXO I. ANÁLISIS FODA

Análisis FODA (2014)	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pleno integrado por nuevos Comisionados con visión y objetivos compatibles. ▪ Personal con experiencia y competencia. ▪ Independencia para la toma de decisiones. ▪ Autonomía constitucional y nuevas atribuciones. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque estratégico y priorización limitados. ▪ Dificultades para la retención del personal con experiencia y competencia. ▪ Insuficiente coordinación con otras instituciones privadas y sociales. ▪ Procedimientos no estandarizados y carencia de lineamientos.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Momento pro-competitivo favorable en el país. ▪ Reconocimiento y nobleza del tema de competencia económica. ▪ Credibilidad por autonomía y nuevo Pleno. ▪ Mejores medios para lograr objetivos por nuevas atribuciones constitucionales. ▪ Creación de Tribunales Especializados en materia de competencia económica, radiodifusión y telecomunicaciones. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes y regulaciones sectoriales con componentes anticompetitivos. ▪ Grupos de interés concentrados, con poder económico y político, en sectores con problemas de competencia. ▪ Expectativas sobredimensionadas por nuevas atribuciones constitucionales. ▪ Falta de claridad legal para atender situaciones que involucren mercados que pudieran estar vinculados con telecomunicaciones.

Fuente: COFECE

Análisis FODA (2018)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenciones en mercados prioritarios para el bienestar de las familias mexicanas. ▪ Beneficios económicos generados por las intervenciones de la COFECE han sido costo-efectivas al superar en su conjunto el presupuesto asignado. ▪ Prestigio nacional e internacional de la Comisión como una institución de alta calidad técnica y con actuaciones relevantes. ▪ Resultados positivos en sus distintos ámbitos de responsabilidad e iniciativa en materia de transparencia y rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Larga duración de procedimientos sustantivos. ▪ Equipo de trabajo reducido para el desahogo de los procedimientos sustantivos y adjetivos de la Comisión. ▪ Necesidad de mayor especialización en la instrumentación de algunos procedimientos bajo la nueva LFCE. ▪ Sistema de gestión de talento y de control interno institucional en etapa temprana de instrumentación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidir para asegurar el éxito de las reformas. ▪ Surgimiento de nuevos mercados que pueden propiciar conductas y/o estructuras anticompetitivas. ▪ Nichos de opinión pública que pueden incluir en su agenda de discusión los temas relevantes para la política de competencia. ▪ Disposición de los actores públicos, privados, académicos y sociales para involucrarse en la política de competencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible salida de México del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. ▪ Jurisprudencia contraria a la reforma en materia de competencia económica que vulnere los procedimientos sustantivos. ▪ Creación de nuevas disposiciones normativas que distorsionen los procesos de competencia en los mercados nacionales y subnacionales.

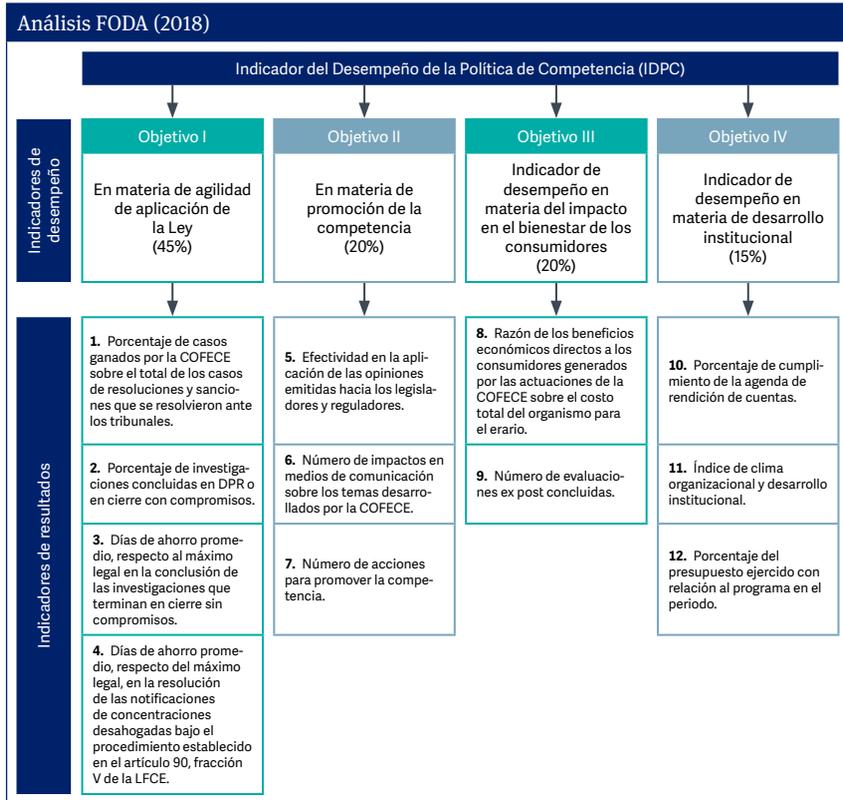
Fuente: COFECE.

ANEXO II. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

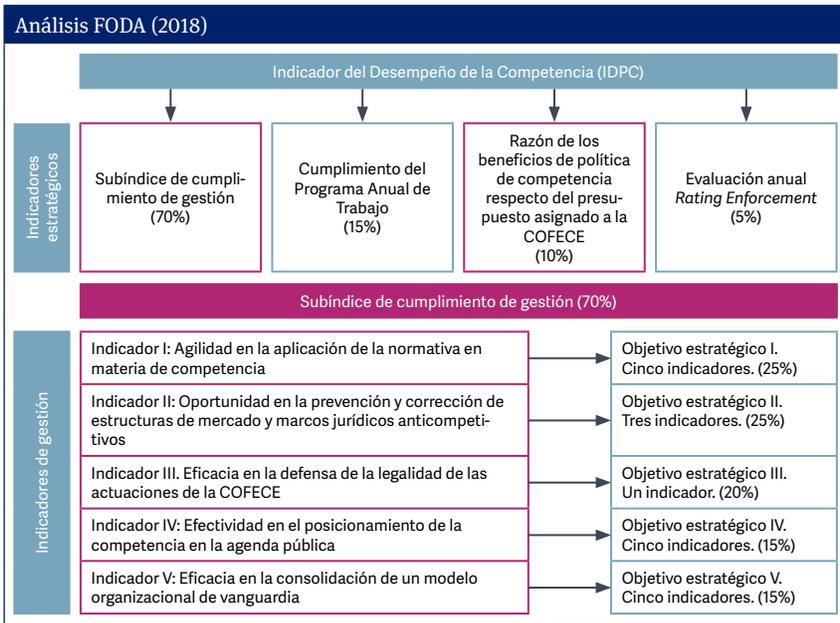
Visión, misión y valores 2014 - 2017	
Visión	Misión
<p>Ser una autoridad de prestigio nacional e internacional, que impulsa eficazmente la competencia en los mercados, cuyas opiniones, estudios y resoluciones contribuyen al crecimiento económico y al bienestar de los mexicanos, y que es referente obligado en las decisiones de política pública por su apego a los valores de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia y excelencia</p>	<p>Garantizar la libre competencia y concurrencia, y prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas, emitir lineamientos para regular los insumos esenciales y eliminar las barreras a la competencia y libre concurrencia, así como las demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, en los términos que establecen la Constitución, los tratados y las leyes.</p>
Valores	
<p>Legalidad Imparcialidad Objetividad Transparencia Excelencia</p>	

Fuente: COFECE.

ANEXO III. ESTRUCTURA DEL SEDI



Fuente: COFECE.



Fuente: COFECE.

ANEXO IV. RESULTADOS 2013-2019⁶³

Entre septiembre de 2013 y diciembre de 2018, la COFECE inició 57 investigaciones: 34 en materia de prácticas monopólicas absolutas; 18 de prácticas monopólicas relativas y 5 de concentraciones ilícitas. De estas investigaciones, 22 concluyeron en sanción para los agentes económicos involucrados:

1. De los 18 casos de prácticas monopólicas absolutas (Tabla Anexo IV.1) destacan aquellos presentados en sectores prioritarios de la COFECE, incluidos los mercados de: producción, distribución y comercialización de azúcar; servicios de administración de fondos para el retiro de los trabajadores; servicios de transporte marítimo de pasajeros en Quintana Roo; productos de látex adquiridos por el sector salud; transporte aéreo de pasajeros y cepillos dentales adquiridos por el sector salud.
2. Los 3 casos correspondientes a prácticas monopólicas relativas (Tabla Anexo IV.2) se encuentran en el mercado de taxis en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), en el de muebles para el hogar en Jalisco, y en el de información crediticia.
3. El caso sancionado en materia de concentraciones ilícitas (Tabla Anexo IV.3) se refiere al mercado de restaurantes y del otorgamiento de licencias de marcas para la distribución y comercialización de prendas de vestir, calzado y accesorios.

En materia de investigaciones sobre insumos esenciales y barreras a la competencia (Tabla Anexo IV.4), en el periodo septiembre 2013 - junio 2018 se iniciaron 7 investigaciones. De estas, 1 concluyó en cierre y 2 fueron resueltas, pertenecientes a los mercados de servicios de transporte aéreo que acceden y utilizan el AICM para sus procedimientos de aterrizaje y/o despegue, y de transporte público de materiales para la construcción en Sinaloa.

Respecto al análisis y resolución de concentraciones (Tabla Anexo IV.9), en el periodo 2013-2019, la COFECE concluyó 865 asuntos. De estos, 789 concentraciones fueron autorizadas, 20 condicionadas y 6 objetadas. Los 50 casos restantes no fueron presentados o fueron desistidos. Entre los asuntos condicionados destacan las concentraciones entre Continental y Veyance, Soriana y Chedraui, así como Delta Airlines y Grupo Aeroméxico. Por su parte, los seis asuntos objetados correspondieron a las concentraciones entre Ienova y Pemex en el mercado de distribución de gas natural y gas licuado; Rea y Xignux en los negocios de producción y distribución de alambre magneto; Rheem y Grupo Industrial Saltillo en el mercado

63 Hace referencia al periodo entre el 11 de septiembre de 2013 y el 30 de junio de 2019.

de calentadores de agua; Walmart y Soriana; QDR Realestate y Soriana; ambos en el mercado de tiendas de autoservicio; y Walmart y Cornershop en mercado de servicio logístico de compra y entrega de productos ofrecidos por tiendas de autoservicio.

En cuanto al análisis de documentos normativos para distinguir potenciales barreras regulatorias a la competencia, la COFECE emitió 56 opiniones (Tabla Anexo IV.14): 11 en el marco del convenio de colaboración entre la COFECE y la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER), y 45 de oficio o a petición de parte. Entre las opiniones emitidas destacan las relacionadas con las empresas de redes de transporte, el Decreto por el que se expide la Ley General de Mejora Regulatoria, la Ley para regular Instituciones de Tecnología Financiera y con la provisión de servicios financieros y bancarios.

Por último, en este periodo, el PJJ resolvió 247 casos de competencia económica (Tabla Anexo IV.15). De estos, en 196 casos se confirmaron las resoluciones emitidas por la COFECE.

A continuación, se presenta el resumen de resultados de los procedimientos sustantivos de la COFECE, en el periodo 2013 – 2019:

Tabla Anexo IV.1 Investigaciones por prácticas monopólicas absolutas 2013 ^a - 2019 ^b								
	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Iniciadas	3	6	5	6	9	4	1	34
Solicitudes de adhesión al Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones	1	6	18	26	15	10	3	79
Cerradas en primera etapa	1	4	0	1	1	1	0	8
Procedimientos seguidos en forma de juicio iniciados	0	1	1	7	4	5	4	22
Procedimientos seguidos en forma de juicio concluidos	1	2	1	5	7	2	3	22
Sanción	1	2	1	4	6	2	2	18
Cierre por falta de elementos	0	0	1	1	1	0	1	4

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

Tabla Anexo IV.2 Investigaciones por prácticas monopólicas relativas 2013^a - 2019^b

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Iniciadas	2	1	7	2	2	3	1	18
Cerradas en primera etapa	0	0	1	1	0	1	1	4
Compromisos en primera etapa	0	0	0	1	0	1	0	2
Procedimientos seguidos en forma de juicio iniciados	0	1	1	0	4	2	0	8
Procedimientos seguidos en forma de juicio concluidos	1	0	1	1	0	3	1	7
Sanción	1	0	0	1	0	0	1	3
Compromisos	0	0	1	0	0	3	0	4
Cierre por falta de elementos	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

Tabla Anexo IV.3 Investigaciones por concentraciones ilícitas 2013^a - 2019^b

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Iniciadas	NA	1	0	2	2	0	0	5
Cerradas en primera etapa	NA	0	0	0	0	0	1	1
Compromisos en primera etapa	NA	0	0	0	0	1	0	1
Procedimientos seguidos en forma de juicio iniciados	NA	0	1	0	0	0	0	1
Procedimientos seguidos en forma de juicio concluidos	NA	0	1	0	0	0	0	1
Sanción	NA	0	1	0	0	0	0	1
Cierre por falta de elementos	NA	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.4 Investigaciones sobre insumos esenciales y barreras a la competencia
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Iniciadas	NA	0	2	2	2	1	0	7
Concluidas	NA	0	0	0	3	0	0	3
Resueltas	NA	0	0	0	2	0	0	2
Cierre	NA	0	0	0	1	0	0	1

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.5 Declaratorias sobre condiciones de competencia
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Iniciadas	NA	0	0	2	0	1	0	3
Concluidas	NA	0	0	1	0	1	0	2
Resueltas	NA	0	0	0	0	0	0	0
Cierre	NA	0	0	1	0	1	0	2

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.6 Multas impuestas por infracciones a la Ley
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Multas impuestas	\$129,417,988	\$247,855,013	\$76,524,140	\$372,506,948	\$3,656,859,972	\$654,698,402	\$146,113,956	\$5,283,976,420
Multas en litigio	\$0	\$0	\$28,676,676	\$99,562,495	\$1,735,560,697	\$424,513,321	\$0	\$2,288,313,190
Multas firmes	\$129,417,988	\$243,410,367	\$7974,441	\$272,944,453	\$1,921,299,275	\$230,185,081	\$146,113,956	\$2,951,345,562
Multas perdidas	\$0	\$4,444,646	\$39,873,023	\$0	\$0	\$0	\$0	\$44,317,668

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.7 Multas impuestas como medida de apremio
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Multas impuestas	NA	\$3,209,733	\$2,557,267	\$134,171,544	\$24,741,204	\$67,926,718	\$20,987,137	\$253,593,603
Multas en litigio	NA	\$0	\$1,208,337	\$60,815,514	\$484,170	\$0	\$0	\$62,508,021
Multas firmes	NA	\$3,209,733	\$1,348,931	\$70,582,522	\$24,257,035	\$67,926,718	\$20,987,137	\$188,312,075
Multas perdidas	NA	\$0	\$0	\$2,773,508	\$0	\$0	\$0	\$2,773,508

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.8 Visitas de verificación
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Visitas	3	4	16	21	12	26	11	93

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.9 Concentraciones
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Concluidas	46	118	149	139	159	184	70	865
Autorizadas	45	106	141	132	131	172	62	789
Condicionadas	0	6	3	2	8	1	0	20
Objetadas	0	0	1	0	1	3	1	6
Otras (no presentadas, desistidas)	1	6	4	5	19	8	7	50

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.10 Opiniones a bases de licitaciones
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Concluidas	2	14	22	20	24	20	1	103
Se emite recomendación	1	14	21	19	22	18	1	96
No admitido a trámite	1	0	0	0	2	0	0	3
Desistidos	0	0	1	1	0	2	0	4

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.11 Opiniones a participantes de licitaciones
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Concluidas	NA	21	67	54	31	33	0	206
Opinión favorable	NA	12	66	44	18	19	0	159
Opinión no favorable	NA	2	0	0	7	1	0	10
Opinión favorable no condicionada	NA	0	0	0	4	2	0	6
Otros	NA	7	1	10	2	11	0	31

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.12 Opiniones en materia de concesiones y permisos
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Concluidas	4	9	3	20	10	36	22	104
Opinión favorable	2	6	2	12	8	20	11	61
Opinión no favorable	0	0	0	0	0	0	0	0
Cierre administrativo	2	3	1	8	2	16	11	43

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.13 Análisis regulatorios Convenio COFECE-COFEMER
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Total de análisis realizados	9	47	80	44	68	49	11	299
Sentido en pro de la competencia	0	6	1	0	0	0	0	7
Regulaciones con sentido neutral	8	29	70	43	64	40	11	257
Regulaciones con sentido contrario a la competencia	1	12	9	1	4	9	0	35

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

Tabla Anexo IV.14 Opiniones emitidas con fundamento en el artículo 12 de la LFCE 2013^a - 2019^b

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Concluidas	1	16	17	8	6	6	2	56
Opiniones emitidas en el marco del convenio COFECE-COFEMER	0	0	9	1	1	0	0	11
Opiniones de oficio o a petición de parte	1	16	8	7	5	6	2	45

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

**Tabla Anexo IV.15 Opiniones a participantes de licitaciones
2013^a - 2019^b**

	2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^b	Total
Resueltas por el PJJ	12	46	30	44	37	45	35	247
Amparos sobreseídos	8	15	7	11	9	15	7	64
Amparos negados	2	27	17	24	23	22	11	122
Amparos otorgados	2	4	6	9	5	8	17	49
Porcentaje de juicios de amparo concluidos por el PJJ que confirmaron las resoluciones emitidas por la COFECE	83.3%	91.3%	80.0%	78.6%	86.5%	82.2%	51.4%	79.1%

Fuente: COFECE.

Notas:

a. Considera datos del 11 de septiembre al 31 de diciembre de 2013.

b. Considera datos hasta el 30 de junio de 2019.

REFERENCIAS Y FUENTES CONSULTADAS

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Nueva York: Crown Publishing Group.
2. Boughton, James M. y Colin I. Bradford, Jr. (2007). *Global Governance: New Players, New Rules*. Finance and Development. International Monetary Fund, Volume 44, Number 4. Obtenido de: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2007/12/boughton.htm>
3. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Long Range Planning, 21(1):73-81. doi:10.1016/0024-6301(88)90061-1
4. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf
5. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF.pdf>
6. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley Federal de Competencia Económica. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFCE_270117.pdf
7. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf
8. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTAIP_270117.pdf
9. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley General de Contabilidad Gubernamental. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf
10. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf>
11. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (s.f.). Manual de Contabilidad Gubernamental de la Comisión Federal de Competencia Económica. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n49.pdf>
12. Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization*. Princeton: Princeton University Press.

13. Carbonell, M. (2004). *Los derechos fundamentales en México*. Serie Doctrina Jurídica núm. 158. México, Universidad Autónoma de México, pp. 585-758. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1408/7.pdf>
14. Comisión Federal de Competencia Económica. (8 de julio de 2014). Acuerdo CFCE-026-2018 mediante el cual el Pleno de la Comisión Federal de Competencia Económica modifica las disposiciones regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica. DOF. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5513217
15. Comisión Federal de Competencia Económica. (2014). Agenda de Rendición de Cuentas 2014-2017. México. Obtenido de https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/agenda_rdc_2014-2017.pdf#pdf
16. Comisión Federal de Competencia Económica. (14 de mayo de 2015). Acuerdo CFCE-102-2015 Criterios Técnicos para el cálculo y aplicación de un Índice Cuantitativo para medir la Concentración del Mercado. DOF. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5392185&fecha=14/05/2015
17. Comisión Federal de Competencia Económica. (16 de diciembre de 2015). Acuerdo CFCE-330-2015 Criterios Técnicos de la Comisión Federal de Competencia Económica para la solicitud y emisión de medidas cautelares, así como para la fijación de cauciones. DOF. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420247&fecha=16/12/2015
18. Comisión Federal de Competencia Económica. (16 de diciembre de 2015). Acuerdo CFCE-331-2015 Criterio Técnico para la solicitud del sobreseimiento del Proceso Penal en los casos a que se refiere el Código Penal Federal. DOF. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5462783
19. Comisión Federal de Competencia Económica. (2015). *Plan Estratégico 2014-2017*. México. Obtenido de https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/pe_2014-2017_act_2015.pdf#pdf
20. Comisión Federal de Competencia Económica. (2016). *Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional*. México. Obtenido de https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/sedi_cofece.pdf#pdf
21. Comisión Federal de Competencia Económica. (27 de octubre de 2017). Acuerdo CFCE-291-2017 mediante el cual el Pleno de la Comisión Federal de Competencia Económica reforma y adiciona diversas disposiciones del Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica. DOF. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5502815&fecha=27/10/2017

22. Comisión Federal de Competencia Económica. (8 de diciembre de 2017). Acuerdo CFCE-317-2017 LIN-001/2017 Lineamientos para la notificación de concentraciones por medios electrónicos ante la COFECE. DOF. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?cod-nota=5507216
23. Comisión Federal de Competencia Económica. (9 de diciembre de 2017). Acuerdo CFCE-316-2017 DRUME-001/2017 mediante el cual el Pleno de la Comisión Federal de Competencia Económica emite las Disposiciones Regulatorias sobre el uso de medios electrónicos ante la Comisión Federal de Competencia Económica. DOF. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5507215&fecha=08/12/2017
24. Comisión Federal de Competencia Económica. (4 de julio de 2018). Acuerdo CFCE-149-2018 por el que se reforman las Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la Comisión Federal de Competencia Económica. DOF. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5530135&fecha=04/07/2018
25. Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *Código de Ética y Conducta*. México. Obtenido de https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/CodigoEtica_ConductaCOFECE.pdf
26. Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE*. México. Obtenido de <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/DisposicionesRHintegradoconreformas2018.pdf#pdf>
27. Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *La COFECE en números*. México. Obtenido de https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/06/LCN_COFECEenNumeros_APP.pdf
28. Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *Manual que regula las remuneraciones de los servidores públicos, y por el que se aprueba la estructura ocupacional de la Comisión Federal de Competencia Económica*. México. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5511699&fecha=30/01/2018
29. Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *Plan Estratégico 2018-2021*. México. Obtenido de https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/02/PE_2018-2021.pdf#pdf
30. Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 2018-2021*. México. Obtenido de <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/03/SEDI-2018-2021.pdf#pdf>

31. Comité de Evaluación. (9 de agosto de 2013). Informe final del proceso para la selección de los aspirantes a comisionados del IFT y de la CFCE. Obtenido de <http://www.comitedeevaluacion.org.mx/2013/news/PresfComiteEvConfPrensa.pdf>
32. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control Interno - Marco Integrado, Resumen Ejecutivo*. México: PwC e IMA.
33. Crespi, G., Fernández-Arias, E., & Stein, E. H. (Edits.). (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/handle/11319/6634>
34. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 147-160.
35. Enterprise Community Partners. (1999). *Effective Strategic Planning: Getting Your Organization Focused and Directed*. Estados Unidos. Obtenido de <https://www.enterprisecommunity.org/download?fileid=6997&nid=4341>
36. European Commission. (2006). *White Paper on A European Communication Policy*. Commission of the European Communities. Bélgica. Obtenido de http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf
37. European Commission. (2017). *White Paper on the Future of Europe: Reflections and scenarios for the EU27 by 2025*. Bélgica. Obtenido de https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white_paper_on_the_future_of_europe_en.pdf
38. Evans, P. B., Rueschemeyer, D., & Skocpol, T. (1985). *Bringing the state back in*. Cambridge: Cambridge University Press.
39. Fukuyama, Francis. (2006). *Development and the Limits of Institutional Design*. Global Development Network. Rusia. Obtenido de <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/feb06course/institutionalAgenda.pdf>
40. Gantz, M. Emily. (2001). *Strategic Planning: A 10-Step Guide*. Obtenido de http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf
41. Global Competition Review. (2017). *Rating Enforcement 2017: Mexico's Federal Economic Competition Commission*. Obtenido de <https://globalcompetitionreview.com/benchmarking/rating-enforcement-2017/1144836/mexicos-federal-economic-competition-commission>

42. Hall, P. A. (1986). *Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France*. Cambridge: Polity Press.
43. Hernández Magallón, A. (2017). *Políticas públicas, instituciones y perspectiva organizacional*. Ciudad de México: Hess.
44. Loor Rezabala, R. (2015). *La jurisdicción coactiva y el principio de independencia judicial*. Trabajo de investigación para la obtención del título de Magister en Derecho Civil y Procesal Civil. UNIANDES. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/465>
45. López Ayllón, S., & Merino Huerta, M. (2009). *La rendición de cuentas en México: perspectivas y retos*. México: Secretaría de la Función Pública. Obtenido de <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/transparencia/focalizada/cuaderno-01.pdf>
46. Lösing, N. (2002). *Estado de Derecho, seguridad jurídica y desarrollo económico*. Anuario iberoamericano de justicia constitucional, 6, 273-298. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1975583.pdf>
47. M. Cejudo, G., López Ayllón, S., & Merino, M. (2010). *La Estructura de la Rendición de Cuentas en México*. México: UNAM-CIDE. Obtenido de <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/2800-la-estructura-de-la-rendicion-de-cuentas-en-mexico>
48. March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*. American Political Science Association, 734-749.
49. March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis or Politics*. Nueva York: Free Press.
50. McKinsey & Company. (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective*. Obtenido de <https://www.femtech.at/sites/default/files/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>
51. Mckinsey & Company. (2017). *Estudio y análisis de la percepción sobre temas de competencia económica y la labor de la COFECE*. Obtenido de <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/Estudio-labor-COFECE-17.pdf#pdf>
52. Merino, M. (2018). *Opacidad y corrupción: las huellas de la captura*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. Obtenido de <https://www.imipe.org.mx/sites/default/files/pdf/ct26.pdf>
53. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
54. North, D. C. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

55. OECD. (2012). *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*. París: OECD. Obtenido de <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/49990817.pdf>
56. OECD. (2016). *Governance of Regulators' Practices: Accountability, Transparency and Co-ordination*. The Governance of Regulators. París: OECD Publishing. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255388-en>
57. OECD. (2017). *Creating a Culture of Independence: Practical Guidance against Undue Influence. The Governance of Regulators*. París: OECD Publishing. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264274198-en>
58. OECD. (2017). *Government at a Glance 2017*. París: OECD Publishing. Obtenido de http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
59. Palacios Prieto, A., & Pérez, J. N. (2017). *Reforma en materia de competencia económica*. México. Serie reformas estructurales. Fondo de Cultura Económica.
60. Parsons, W. (2012). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de las políticas públicas*. Ciudad de México: FLACSO.
61. Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. Berkeley, Cal.: University of California Press.
62. Skelcher, Chris y Jacob Torfing. (2010). *Improving Democratic Governance Through Institutional Design: Civic Participation and Democratic Ownership in Europe*. Regulation and Governance Vol. 4, No. 1, pp 71-91. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-5991.2010.01072.x/abstract>
63. Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2003). *Las garantías de seguridad jurídica*. Colección Garantías Individuales, Núm. 2. México. Obtenido de https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/publicaciones_scjn/publicacion/2016-10/55083_1_0.pdf
64. Ugalde Calderón, Filiberto Valentín (2010). *Órganos constitucionales autónomos*. Revista del Instituto de la Judicatura Federal, Núm. 29.
65. Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). *Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations*. Administration & Society, 43(1):87-123. doi:10.1177/0095399710386315
66. United Nations. (2008). *People Matter, Civic Engagement in Public Governance*. World Public Sector Report 2008. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028608.pdf>

67. United Nations. (2016). *World Economic and Social Survey 2014/2015: Learning from national policies supporting MDG implementation*. New York: World Economic Forum Publications. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-and-social-survey-20142015-learning-from-national-policies-supporting-mdg-implementation/>
68. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies; Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: Free Press.
69. Williamson, O. E. (1986). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: Free Press.
70. World Bank. (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. Washington, D.C: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0950-7. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
71. World Economic Forum. (2017). *The Global Human Capital Report 2017*. Suiza. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf
72. Zingales, L. (2000). *In Search of New Foundations*. The Journal of Finance, 55(4), 1623-1653. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/222374>



Un México mejor es competencia de todos

Comisión Federal de Competencia Económica
Av. Revolución N° 725, Col. Santa María Nonoalco,
Delegación Benito Juárez, C. P. 03700,
Ciudad de México, México.

www.cofece.mx