



# Plan Estratégico Institucional 2012-2016

Noviembre, 2011

INSTITUTO NACIONAL  
DE DEFENSA DE LA  
COMPETENCIA Y DE LA  
PROTECCIÓN DE LA  
PROPIEDAD INTELECTUAL



## INDICE

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
I. ANTECEDENTES .....	6
II. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ....	7
II.1 Recopilación de información .....	7
II.2 Análisis estratégico institucional.....	11
II.3 Determinación del enfoque estratégico de la institución.....	16
III. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2012-2016 .....	17
III.1 Misión .....	17
III.2 Visión.....	17
III.3 Objetivos Estratégicos, indicadores, metas y responsables .....	17
ANEXOS.....	22

## PRESENTACIÓN

El presente documento “**Plan Estratégico Institucional 2012-2016**”, ha sido elaborado por el Área de Planeamiento Estratégico y Gestión de la Calidad (APG) de la Gerencia de Estudios Económicos (GEE), sobre la base de las siguientes actividades desarrolladas entre los meses de agosto y diciembre de 2011, en el marco del proceso de Planeamiento Estratégico Institucional:

- i) Reuniones con los Órganos Resolutivos y Órganos Administrativos, con la finalidad de conocer su opinión acerca de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), asociados con el accionar institucional y sus respectivas áreas.
- ii) Desayunos de trabajo con representantes del sector público y privado, con la finalidad de conocer su percepción de la labor actual y esperada del INDECOPI, así como de sus fortalezas y debilidades, y oportunidades y amenazas.
- iii) Encuesta para determinar la percepción de Jefes, Gerentes, Directores de Propiedad Intelectual y Secretarios Técnicos, respecto del cumplimiento de nuestro mandato legal, del soporte interno y de cuál debería ser el accionar institucional en el próximo quinquenio.
- iv) Taller y charlas dirigidas a Jefes, Gerentes, Directores de Propiedad Intelectual y Secretarios Técnicos, acerca del proceso de planeamiento institucional, de la actualidad y perspectiva económica y social del país, y del entorno interno y externo en la que se desenvuelve el INDECOPI.

Por otra parte, en atención a la visión país generada como consecuencia del cambio de gobierno, es necesario señalar que la institución debe adecuar su accionar contemplando la inclusión social y desempeñando un rol más proactivo con relación a la prevención y la fiscalización en la funciones en el ámbito de sus competencias, asegurando el cumplimiento de plazos legales en la tramitación de los diversos procedimientos administrativos administradas por los órganos resolutivos y manteniendo el perfil técnico del INDECOPI.

De este modo, considerando los resultados de las diferentes actividades desarrolladas, que permitieron conocer la percepción respecto del desempeño actual y esperado de la institución, y considerando la nueva visión-país, se determinaron: factores internos y externos que afectan el accionar institucional, una nueva visión y misión institucionales orientadas a mejorar el servicio a la ciudadanía, los lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos institucionales para el próximo quinquenio y los indicadores y metas relacionados.

La Alta Dirección confía en el máximo esfuerzo, compromiso y capacidad profesional del capital humano del INDECOPI, con la finalidad de garantizar el logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales formulados, permitiendo de esta manera contribuir en la generación de bienestar en la sociedad.

**Gerencia de Estudios Económicos**

## Plan Estratégico Institucional 2012-2016

### INTRODUCCIÓN

A través del presente documento, se señala la metodología seguida por el Área de Planeamiento Estratégico y Gestión de la Calidad (APG) de la Gerencia de Estudios Económicos (GEE), para definir el Plan Estratégico Institucional (PEI) correspondiente al periodo 2012-2016.

Es importante señalar que el PEI define los objetivos institucionales de largo plazo (horizonte de 5 años); en función a los cuales se definirán los Objetivos Operativos Institucionales a considerarse en el Plan Operativo Institucional (POI) 2012 y los cuales finalmente se alcanzarán a través de los Planes Operativos por Área (POA), tal como se puede apreciar en el Grafico N°1.

**Grafico N°1**  
**Alineamiento del PEI – POI – POAS**



Por otro lado, es importante anotar que la determinación de los factores internos y externos institucionales, así como de los objetivos planteados en el presente documento, se realizó con la activa participación de los diversos niveles de la organización; de igual modo, para la implementación de estos objetivos, los Órganos Resolutivos y Administrativos, alinearán sus correspondientes objetivos, actividades y metas por área con los objetivos estratégicos institucionales señalados para el próximo quinquenio y los objetivos operativos institucionales. Mediante una amplia y oportuna difusión de nuestra misión, visión y objetivos, la comunicación apropiada de nuestros logros y la realización oportuna y eficaz de nuestras metas, el INDECOPI podrá verse institucionalmente fortalecido, colocándose en una posición conveniente para brindar servicios que excedan las expectativas de sus usuarios (la ciudadanía, el empresariado, y el Estado), en beneficio de la sociedad.

El presente documento ha sido estructurado en tres secciones:

- **La sección I**, presenta información sobre los antecedentes relacionados con la emisión del anterior Plan Estratégico Institucional 2007-2011, así como las situaciones que motivan la generación del PEI 2012-2016.
- **La sección II**, presenta la metodología empleada para la determinación de los Objetivos Estratégicos Institucionales y la formulación del PEI, teniendo como base la realización de las siguientes actividades: i) recopilación de información; ii) análisis estratégico institucional; y, iii) determinación del enfoque estratégico de la institución.
- **La sección III**, presenta los resultados del trabajo realizado: el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2012-2016.

## I. ANTECEDENTES

- En diciembre de 2006 se aprobó el Plan Estratégico institucional 2007-2011; sin embargo, en junio de 2008 se emitieron diversas normas legales que modificaron funcional y estructuralmente al INDECOPI, tal es el caso del Decreto Legislativo N° 1033 que aprobó la **“Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI”**.
- En vista de los importantes cambios en el entorno legal e institucional, la Alta Dirección del INDECOPI consideró prioritario el fortalecimiento del proceso de planeamiento institucional; para lo cual, entre marzo y octubre de 2009, se adoptaron las siguientes acciones:
  - i) Asignación de las funciones de Planeamiento Institucional a la Gerencia de Estudios Económicos, en marzo de 2009;
  - ii) Integración del Área de Gestión de la Calidad a dicha Gerencia, creando el Área de Planeamiento Estratégico y Gestión de la Calidad (APG), en setiembre de 2009; y
  - iii) Contratación de una empresa especializada en Gestión y Planeamiento, para la actualización del Plan Estratégico 2007-2011. Como resultado del proceso de Adjudicación Directa Selectiva N° 0023-2009-INDECOPI, el 16 de diciembre de 2009, se otorgó la Buena Pro a la empresa Price WaterHouseCoopers - PWC).
- El trabajo conjunto entre PWC y la institución, permitió generar una propuesta de Plan Estratégico Institucional 2010-2011 y Plan Operativo Institucional 2011, la cual fuera aprobada en Sesión del Consejo Directivo del 18 de marzo de 2010, y posteriormente modificada el 27 de octubre de 2010, como consecuencia de haberse publicado en mayo de 2010 el Decreto de Urgencia N° 037-2010, que establecía limitaciones a la ejecución del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal 2010, con lo que la administración del INDECOPI debió postergar o reevaluar necesidades de adquisiciones y contrataciones, afectando el cumplimiento de algunas metas programadas en el PEI y POI.
- El actual Plan Estratégico Institucional 2010-2011 modificado, tiene vigencia hasta el cierre del presente año; en tal sentido, considerando la nueva coyuntura política generada por el cambio de gobierno y como resultado del nuevo entorno en aspectos de carácter económico, político y social presentados durante el 2011, así como del impacto que estos cambios tienen con relación a los servicios que la ciudadanía requiere del INDECOPI; la institución llevó a cabo el proceso de planeamiento estratégico institucional para el quinquenio 2012-2016.

## II. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación del Plan Estratégico Institucional se realizó sobre la base de un enfoque participativo, que promovió la reflexión y discusión, entre grupos de interés internos y externos, sobre temas estratégicos que afectarían a la Institución en el siguiente quinquenio.

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se desarrollaron diversas actividades, las cuales se pueden agrupar en tres etapas:

- a. Recopilación de información
- b. Análisis estratégico institucional
- c. Determinación del enfoque estratégico institucional

### II.1 Recopilación de información

En esta etapa se realizó un levantamiento de información sobre diferentes variables que maneja la institución, así como su desempeño actual y esperado, con el objeto de obtener un marco general sobre el cual realizar posteriormente el análisis estratégico institucional. Para ello, se ejecutaron las siguientes acciones:

#### a) Generación de principales indicadores por área

Esta actividad, desarrollada entre los meses de agosto y octubre de 2012, consistió en preparar información histórica sobre las diferentes variables ligadas con la gestión de los Órganos Resolutivos y Administrativos, con la finalidad que cada área tenga un panorama general de su propia situación, de modo que les permitiera identificar sus respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el próximo quinquenio, y que estas a su vez sean insumo para la determinación del FODA institucional.

Elaborada la información histórica que permita determinar la situación y desempeño de las diversas áreas de la institución, se generaron indicadores de cada área, los cuales fueron remitidos para su correspondiente análisis e identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entre los indicadores de gestión que se elaboraron a partir de contar con la respectiva información estadística 2006-2010, tenemos:

- Evolución de los recursos humanos.
- Evolución de los casos ingresados y resueltos.
- Nivel de cumplimiento de Objetivos Operativos del Área.
- Porcentaje de expedientes resueltos dentro del plazo legal.
- Porcentaje de expedientes en trámite dentro del plazo legal.
- Porcentaje de resoluciones finales notificadas dentro del plazo legal.
- Nivel de satisfacción del Cliente Externo.
- Nivel de satisfacción del Cliente Interno.
- Porcentaje de hallazgos de calidad superados.
- Evolución de ingresos y egresos.

## **b) Entrevistas internas.**

Se realizaron 07 entrevistas en profundidad con los responsables de los Órganos Resolutivos y Administrativos, con la finalidad de obtener información que permitiera plantear propuestas del diagnóstico interno y externo, para la elaboración del FODA institucional, y plantear estrategias o acciones a priorizar.

Esta actividad se desarrolló durante las dos últimas semanas del mes de octubre y la primera semana del mes de noviembre 2011, en las entrevistas participaron representantes de la Alta Dirección, de la Gerencia de Estudios Económicos, del Área de Planeamiento y Gestión de la Calidad y de los Órganos Resolutivos, según la materia sobre la cual versaba la entrevista, del siguiente modo:

- Áreas de Propiedad Intelectual (19 de octubre de 2011), participaron representantes de los Órganos Resolutivos Propiedad Intelectual de primer y segunda instancia.
- Áreas de Procedimientos Concursales (19 de octubre de 2011), participaron representantes de las Comisiones de Procedimientos Concursales de Sede Central y de la Sede Lima Norte, de la Sala de Defensa de la Competencia N° 1 y de la Gerencia de Oficinas Regionales.
- Áreas de Protección al Consumidor (25 de octubre de 2011), participaron representantes de la Comisión de Protección al Consumidor de Sede Central y de la Sede Lima Norte, de los Órganos Resolutivos de Procedimientos Sumarísimos de la Sede Central y de la Sede Lima Norte, de la Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal, de la Sala de Defensa de la Competencia N° 2, del Servicio de Atención al Ciudadano y de la Gerencia de Oficinas Regionales.
- Áreas de Defensa de la Competencia (25 de octubre de 2011), participaron representantes de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia, de la Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal, de la Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas, de la Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios, de la Sala de Defensa de la Competencia N° 1 y de la Gerencia de Oficinas Regionales.
- Oficinas Regionales del Indecopi (26 de octubre de 2011), participaron representantes de cada una de las Oficinas Regionales del Indecopi con las que cuenta la institución, y de la Gerencia de Oficinas Regionales.
- Áreas relacionadas a la Infraestructura nacional de la calidad (26 de octubre de 2011), participaron representantes de la Comisión de Normalización y de Eliminación de Barreras Comerciales no Arancelarias, del Servicio Nacional de Metrología, y del Servicio Nacional de Acreditación.



- Áreas relacionadas al soporte administrativo, infraestructura y tecnología (07 de noviembre de 2011), participaron representantes de la Gerencia de Tecnologías de la Información y de la Gerencia de Administración y Finanzas (3 subgerencias y dos áreas).

Como resultado de estas entrevistas de profundidad, se determinó una matriz FODA desde el punto de vista de las áreas al interior de la organización (Ver anexo A), la cual sirvió de insumo para la determinación de la matriz FODA institucional que se presenta en la sección II.2.b.

### **c) Desayunos de trabajo.**

Se realizaron 03 desayunos de trabajo con los principales grupos de interés externos de la institución (stakeholders), tales como representantes de asociaciones de consumidores, gremios empresariales y del Sector Público; con la finalidad de conocer la opinión de la entidad que representan respecto del desempeño institucional actual y el esperado, así como cuáles debería ser los objetivos estratégicos, acciones o metas que el INDECOPÍ debería priorizar en el próximo quinquenio

Esta actividad se desarrolló durante la última semana del mes de octubre y la primera semana del mes de noviembre 2011, del siguiente modo:

- Reunión con Sector Público (27 de octubre de 2011): participaron representantes de alto nivel del Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Producción, Congreso de la República - Comisión de Protección al Consumidor, Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Gestión Pública, Organismo de Supervisión de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), Organismo de Supervisión de las Telecomunicaciones (OSIPTTEL), Organismos de Supervisión de Transportes (OSITRAN), y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).
- Reunión con Instituciones relacionadas a la defensa del consumidor o de la ciudadanía (03 de noviembre): participaron representantes de alto nivel de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC), Ciudadanos al Día (CAD), y de la Defensoría del Cliente Financiero.
- Reunión con asociaciones o gremios empresariales (04 de noviembre): participaron representantes de alto nivel de las siguientes Instituciones: Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Asociación de Bancos (ASBANC), Asociación de Exportadores (ADEX), y la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN).

Como resultado de los desayunos de trabajo, se determinó una matriz FODA desde el punto de vista de los stakeholders externos de la organización (Ver anexo B), la cual sirvió de insumo para la determinación de la matriz FODA institucional que se presenta en la sección III.

#### d) Encuestas.

Como parte de las actividades asociadas al Proceso de Planeamiento Institucional 2012-2016, se remitió a los Jefes, Gerentes, Secretarios Técnicos y Presidentes de las Salas del Tribunal, una encuesta con la finalidad de conocer su respectiva percepción, sobre los siguientes aspectos:

- Respecto del nivel de cumplimiento del mandato legal. La cual permitirá determinar si estamos cumpliendo con las funciones señaladas en el Artículo 2º del Decreto Legislativo N°1033 “**Ley de Organización y Funciones del INDECOPI**”.
- Respecto del nivel de cumplimiento relacionado con los servicios de soporte al interior de la institución, la cual permitirá determinar si las áreas administrativas y de apoyo, vienen cumpliendo de manera adecuada y eficiente con sus respectivas funciones.
- Respecto del accionar institucional, en términos de determinar que prioridades debería atender en el próximo quinquenio.

Las encuestas fueron completadas entre el 03 al 07 noviembre de 2011, habiéndose observado que estas fueron respondidas por 42 funcionarios de la institución, quienes con ello hicieron llegar su percepción acerca de la gestión institucional. Es importante mencionar que los resultados obtenidos con el desarrollo de esta actividad, son de mucha importancia y utilidad para determinar el FODA institucional, así como la formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales 2012-2016. Estos resultados se pueden apreciar en el Anexo C.

Sobre los resultados presentados, es pertinente mencionar los siguientes aspectos que resaltan de la encuesta y que de algún modo refuerzan lo que se había previamente detectado en las actividades b) y c) mencionadas anteriormente, resultados que en conjunto permitieron posteriormente elaborar la matriz FODA institucional:

- Cuadro C.1 “**Respecto del cumplimiento del mandato legal de la institución**”:
  - i. Se observa una significativa cantidad de respuestas del tipo 3 (Indiferente), que es mayoritaria en el caso del ítem N°5 sobre Eliminación de Barreras Comerciales no Arancelarias (51%); esta situación podría obedecer a que varias de sus funciones y su correspondiente desempeño, no son conocidos al interior de la institución, lo cual refleja la necesidad de mayores niveles de coordinación, promoción y difusión y de comunicación de resultados.
  - ii. La participación conjunta de las respuestas del tipo 1 (Totalmente en desacuerdo) y 2 (En desacuerdo) alcanza el 20% o más en las funciones referidas a Defensa de la Libre y Leal Competencia (N° 2), y protección de los derechos de los consumidores (N° 4); esta percepción podría estar siendo originada por la limitada acción

fiscalizadora o preventiva por parte de los órganos resolutivos a cargo del cumplimiento de estas funciones.

- C.2 “**Respecto de los servicios de soporte al interior de la institución**”:
  - i. De forma similar a lo mencionado respecto del Cuadro C.1., en el cuadro C.2 se aprecia una importante participación de respuestas del tipo 3 (Indiferente), aunque en este caso ninguna supera el 40%, presentando nuevamente la necesidad de mejorar aún más la comunicación interna;
  - ii. Se aprecia que la participación conjunta de las respuestas tipo 1 (Totalmente en desacuerdo) y 2 (En desacuerdo) alcanza el 20% o más en 13 de los 20 servicios de soporte considerados, lo cual presenta la necesidad de mejorar los procesos de soporte de la institución, especialmente aquellos casos en los cuales la suma de respuestas tipo 1 y tipo 2 iguala o supera el 40%, tal es el caso de los ítem relacionados a la desconcentración de funciones (Nº 6), la difusión de las actividades institucionales (Nº 7), la instalación y administración de equipos de cómputo, la realización de actividades de formación y especialización de los colaboradores (Nº 13) y el aprovisionamiento del recurso humano (Nº 14). Cabe mencionar que esta percepción se sustenta también en los resultados que revisó cada área en el marco de la actividad II.1.a), relacionados especialmente al nivel alcanzado de cumplimiento de sus planes operativos y de satisfacción de clientes internos.

Finalmente, con relación a la estructura de la encuesta, se consideró preguntar acerca de la necesidad de efectuar la modificación de la misión y visión vigentes, habiéndose observado que el 43% de los encuestados opinó que era pertinente revisar y, de ser el caso, modificar la misión; en tanto que el 45% de los encuestados opinó lo propio respecto de la visión institucional.

## **II.2 Análisis estratégico institucional**

En esta etapa se realizó un análisis de la información obtenida como resultado de las reuniones internas y externas, y de la aplicación de la encuesta “**Proceso de Planeamiento Institucional**”, lo que permitió generar el FODA institucional que se presenta en la sección III. Para ello, se ejecutaron las siguientes acciones:

### **a) Taller de Trabajo.**

Este taller, dirigido a los Jefes, Gerentes, Secretarios Técnicos, Presidentes de las Salas del Tribunal, y Directores del INDECOPI, se inició con la exposición del Eco. Elmer Cuba (Macroconsult), sobre el actual Contexto Político – Económico y Perspectivas para el 2012-2016; siendo importante

señalar que dicha exposición, consideró proyecciones asociadas con la situación y perspectivas de la economía nacional e internacional, las cuales en líneas generales tenían concordancia con las proyecciones del BCRP y el MEF. Asimismo, se presentaron los resultados de las actividades detalladas en la sección II.1; esto, con el objetivo de obtener una propuesta de FODA institucional validada por los asistentes y una formulación preliminar de los Objetivos Estratégicos Institucionales para el periodo 2012-2016.

El taller se realizó con la participación de 46 colaboradores a nivel de Jefes, Gerentes, Secretarios Técnicos, Presidentes de las Salas del Tribunal, y Directores del INDECOPI. Luego de las presentaciones mencionadas en el párrafo previo, se realizaron dos actividades de trabajo grupal, conformándose para ello 7 mesas de trabajo. Las actividades grupales realizadas se describen brevemente a continuación:

- **Validación del FODA institucional:** Cada grupo de trabajo evaluó los resultados de la actividades referidas en la sección II.1 y sobre la base de esa información propusieron, según tarea designada a cada mesa: Fortalezas y Debilidades desde el enfoque de la Organización, Fortalezas y Debilidades desde el enfoque de los Procesos, Fortalezas y Debilidades desde el enfoque de la Infraestructura Y Tecnología, Fortalezas y Debilidades desde el enfoque del Capital Humano, Amenazas, y Oportunidades. Posteriormente, cada grupo de trabajo presentó al resto de los participantes sus conclusiones, recibiendo opiniones y retroalimentación acerca de las mismas.
- **Formulación de Objetivos Estratégicos Institucionales:** Sobre la base del FODA preliminar, resultado de la primera actividad de trabajo del taller, cada grupo priorizó las funciones que deben desarrollar las diversas áreas de la institución y luego propuso Objetivos Estratégicos Institucionales para el próximo quinquenio. Posteriormente, cada grupo de trabajo expuso a los demás participantes su propuesta, recibiendo opiniones y retroalimentación acerca de la misma.

#### **b) Determinación de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) institucional**

Sobre la base de los resultados de las actividades realizadas en la Etapa de Recopilación de la información, y la primera actividad grupal del Taller de Trabajo realizado el 14 de noviembre, se determinaron las principales **fortalezas** y **debilidades** (análisis interno) y **oportunidades** y **amenazas** (análisis externo) de la institución, generándose la matriz FODA que se presenta en el Cuadro N°1. La información presentada en la referida matriz permitió la definición de los objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2012-2016, así como la determinación de las estrategias e indicadores correspondientes.

**Cuadro N° 1**  
**INDECOPI: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen y posicionamiento institucional está entre los mejores respecto de las instituciones públicas.</li> <li>• Independencia entre áreas administrativas y resolutivas, y autonomía técnica en las decisiones institucionales.</li> <li>• Capital humano competente</li> <li>• La estructura de los Órganos Resolutivos asegura imparcialidad y da solidez a las decisiones de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto institucional no está adecuadamente vinculado al plan estratégico u operativo institucional.</li> <li>• Los documentos de gestión (ROF, TUPA, MOF, CAP) no se encuentran actualizados según la realidad de la institución</li> <li>• La acción institucional es principalmente resolutive y no preventiva.</li> <li>• Muchas Funciones/Mandatos sin contar con los recursos Necesarios.</li> <li>• Falta de difusión de las diversas funciones del INDECOPI.</li> <li>• Poco desarrollo asociado a la infraestructura nacional de la calidad</li> </ul>
<b>Procesos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos definidos y predecibles</li> <li>• Procesos enmarcados en el sistema de gestión de la calidad certificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de procesos entre áreas.</li> <li>• Falta de simplificación de procesos</li> <li>• Falta de claridad en la definición de roles principales a desarrollar: resolutive y administrativo.</li> <li>• Excesivo tiempo empleado para atender solicitudes administrativas por parte de personal resolutive.</li> <li>• Falta de uniformidad para los criterios de determinación de sanción a nivel nacional.</li> </ul>
<b>Infraestructura y Tecnología</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local propio en San Borja, con capacidad para crecer</li> <li>• Espacio dedicado exclusivamente a la atención de usuarios</li> <li>• Licenciamiento y software base actualizado</li> <li>• ORI y Sede Central interconectadas en una red privada de datos</li> <li>• Plataforma base moderna con capacidad para crecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de locales propios en oficinas descentralizadas</li> <li>• Insuficiente espacio para atender la creciente demanda</li> <li>• Ausencia de un plan de crecimiento en infraestructura (Sede San Borja)</li> <li>• Sistemas informáticos deficientes, desactualizados y desintegrados, especialmente al interior del país.</li> <li>• Falta de desarrollo de Tecnología de la información y comunicaciones para generar información de utilidad en la toma de decisiones (estadísticas), y para mejorar servicios (oportunidad y cobertura).</li> </ul>
<b>Capital Humano</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal identificado y comprometido con la institución (mística)</li> <li>• Personal altamente calificado</li> <li>• Mejora del reconocimiento y comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad operativa de las áreas no responde a la carga procesal existente y no está preparada para la demanda de servicios futura.</li> <li>• Falta de partida presupuestal fija para la capacitación de personal</li> <li>• Falta de desarrollo de acciones para la retención del capital humano, lo que origina alta rotación del personal (especialmente CAS), afectando la capacidad operativa (tiempo de contratación y curva de aprendizaje).</li> <li>• Falta de personal administrativo de apoyo para las áreas</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de demanda de los servicios de INDECOPI a nivel nacional, como consecuencia del crecimiento de la actividad económica en el interior del país,</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación en materia de servicios públicos</li> <li>• Interés de sectores políticos en fortalecimiento institucional</li> <li>• Suscripción e implementación de tratados de libre comercio.</li> <li>• Proceso de reforma del sector educativo, con lo cual se puede incorporar en la currícula escolar temas de competencia del INDECOPI (protección al consumidor, protección de derechos de propiedad intelectual, normalización)</li> <li>• Predisposición del sector privado para apoyar programas público-privados</li> <li>• Reforzar la relación del INDECOPI con SUNAT / ADUANAS / REGULADORAS y otras</li> <li>• Asociación con organizaciones e involucramiento de otras entidades del Estado para mejorar la cultura y acciones en materia de protección al consumidor.</li> <li>• Política de Estado: Defensa de la Ciudadanía</li> <li>• Establecer convenios con el sector público y privado</li> <li>• Cooperación Internacional para los diferentes proyectos del INDECOPI.</li> <li>• Tener mayor presencia en medios de comunicación</li> <li>• Coordinación con reguladoras para definir, diferenciar claramente y difundir sus competencias respectivas, para orientar a la ciudadanía y demás actores del mercado sobre la labor de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de restricciones presupuestarias que afecta la operatividad Institucional.</li> <li>• Presión mediática por intereses particulares, o por falta de conocimiento sobre las competencias institucionales.</li> <li>• Debilitamiento institucional debido a desarticulación de materias, recorte de competencias, o ampliación de funciones sin criterios técnicos.</li> <li>• Falta de claridad y de difusión sobre alcance y competencias del INDECOPI respecto de entidades reguladoras.</li> </ul>

De acuerdo a lo presentado en la matriz FODA, las fortalezas en la dimensión **“Organización”** están relacionadas con las características institucionales que permiten al INDECOPI tener una buena imagen ante la ciudadanía, al ser la institución un ente técnico competente, con decisiones autónomas e imparciales; estas fortalezas se evidencian con los resultados de la encuesta realizada por el CAD- Ciudadanos al Día, donde el INDECOPI obtiene 96% de satisfacción general y 95% respecto de la imagen general (aspectos en los que había alcanzado 79% y 74%, respectivamente, en la edición 2008 de dicha encuesta). En cuanto a las debilidades en esta dimensión, las mismas están vinculadas a situaciones que se presentan actualmente en la institución y que deben ser mejoradas, tal es el caso del vínculo entre presupuesto y planeamiento, la situación de los documentos de gestión, el actuar institucional principalmente resolutivo y no preventivo, la escasez de recursos, la difusión de nuestras funciones y la infraestructura nacional de la calidad; muchas de estas debilidades tienen correlato directo con estadísticas de las áreas y con los resultados de la encuesta (sección II.1).

Con relación a la dimensión **“Procesos”**, las fortalezas definidas están referidas al hecho que los procesos institucionales están definidos y se realizan de una forma predecible; cabe mencionar esta definición y estandarización de los procesos se realiza en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en el INDECOPI, y certificado según la norma ISO 9001 desde el año 2000, que busca su permanente mejora con la finalidad de asegurar la satisfacción de la ciudadanía. Sin embargo, la creciente demanda de los servicios prestados por las diversas áreas de la

institución ha afectado su desempeño, según se pudo corroborar durante la revisión de la información estadística mencionada en II.1.a), lo que daría origen a las principales debilidades detectadas, se evidencia la necesidad de mayores esfuerzos en cuanto a la mejora de procesos buscando su simplificación, evitar duplicidad y procurar disminuir la carga administrativa de las áreas resolutivas.

Las fortalezas de la dimensión “**Infraestructura y tecnología**”, están relacionadas a la situación actual de la institución en dichos aspectos, la misma que ha mejorado notablemente en los dos últimos años, gracias al proyecto de “Ampliación de la Capacidad Operativa”, el cual ha permitido que el local de Sede San Borja tenga más ambientes de trabajo y ambientes exclusivos para la atención de usuarios, así como mejoras en las características de interconexión entre las sedes (software y hardware), dándole además espacio para crecer; cabe mencionar que, en su momento, la necesidad de mejora en cuanto a infraestructura y tecnología fue recogida como debilidad en el POI 2011. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos desplegados, las debilidades encontradas indican que aún existe la necesidad de realizar mejoras tanto en la infraestructura física, especialmente en las Oficinas Regionales, como en la de tecnologías de información, debido principalmente a que no se cuenta con locales propios al interior del país y que en términos de sistemas informáticos, estos operan de manera aislada y con tecnología desactualizada.

Con respecto a la dimensión “**Capital humano**”, las fortalezas están referidas a las características de los colaboradores de la institución, tal es el caso de su calificación, y de su identidad y compromiso con la institución; y también al hecho de que la institución ha mejorado en los últimos dos años en cuanto a acciones para el reconocimiento y comunicación interna; sobre el particular, en su momento, la necesidad de mejora en cuanto al reconocimiento y comunicación fue recogida como debilidad en el PEI reformulado 2010-2011 y POI 2010, y el POI 2011. Por otra parte, las debilidades en dicha dimensión están vinculadas a las condiciones en las que se desenvuelven dichos colaboradores, tal es el caso de excesiva carga laboral (que se incrementa debido a labor administrativa), y necesidad de mayores actividades de capacitación (enfrentando problemas presupuestales) y de retención de personal; cabe mencionar que estas debilidades están relacionadas a los resultados de la encuesta (sección II.1.c).

Finalmente, en cuanto al análisis de factores externos a la institución, se han encontrado aspectos de diversa índole que podrían influir en el desempeño futuro de la organización, en función de los cuales se han determinado las amenazas y oportunidades consideradas en la matriz FODA. El haber considerado un número mucho mayor de oportunidades que de amenazas refleja la existencia de un ambiente externo que puede ser muy favorable para la institución, por lo cual es necesario determinar las acciones pertinentes para aprovechar las oportunidades que se presentan y minimizar las amenazas, o el efecto de las mismas.



Las oportunidades encontradas se refieren a diversos temas, pero principalmente a la posibilidad de realizar coordinaciones, firmar convenios o asociarse con instituciones del sector público o privado para lograr, entre otros, mayor cobertura de los servicios institucionales, mejor difusión de las funciones del INDECOPI y de la cultura de Defensa de la Competencia, de la Protección de la Propiedad Intelectual y especialmente, de la Protección al Consumidor. Por otra parte, con relación a los aspectos que definidos como amenazas, la institución considera poder hacer frente a los mismos gracias a que cuenta con personal integro calificado, competente y con vocación de servicio, y a las acciones a desarrollar por la institución en cuanto al fortalecimiento de sus capacidades, mejoramiento de sus servicios y de su imagen.

### **II.3 Determinación del enfoque estratégico de la institución**

Habiéndose ya determinado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que la institución afrontaría en el periodo 2012-2016, y sobre la base de la información recopilada y detallada en la sección II.1, así como de los resultados de las actividades de trabajo grupal que se llevaron a cabo en el taller realizado el día 14 de noviembre, se definió el enfoque estratégico de la institución para el próximo quinquenio, consistente en la Misión y Visión institucionales, así como en los Objetivos Estratégicos e Indicadores Institucionales 2012-2016, los cuales se presentan en la sección III.



### **III. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2012-2016**

Como producto de las actividades de planeamiento realizadas y del análisis de los resultados de las mismas, se han definido una nueva Misión y una nueva Visión institucionales, en las que se resalta las diferentes funciones que realiza el INDECOPI y especialmente, el interés institucional de lograr el buen funcionamiento del mercado en beneficio de la ciudadanía, el mercado y de la sociedad en su conjunto.

Asimismo, en atención al análisis de los resultados de las actividades de planeamiento realizadas, en especial al FODA definido, y de forma alineada a las nuevas Misión y Visión institucionales, se han determinado los objetivos estratégicos institucionales, así como los indicadores y metas que permitirán monitorear el cumplimiento de dichos objetivos.

#### **III.1 Misión**

Propiciar el buen funcionamiento del mercado, en beneficio de los ciudadanos, consumidores y empresarios, mediante la defensa de los consumidores, la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas de la libre y leal competencia, la protección de la propiedad intelectual y la promoción y desarrollo de una infraestructura y cultura de la calidad en el Perú.

#### **III.2 Visión**

Que los ciudadanos, consumidores y empresarios se beneficien de un mercado que opera sin distorsiones, gracias a la labor técnica, proactiva, oportuna, predecible y confiable del INDECOPI, la misma que garantiza un entorno de libre y leal competencia en el que se respetan los derechos de los consumidores, así como los derechos de propiedad intelectual, y se promueve una infraestructura y cultura de calidad.

#### **III.3 Objetivos Estratégicos, indicadores, metas y responsables**

Los Objetivos Estratégicos definidos para el quinquenio 2012-2016 son tres:

1. Atender de manera oportuna, predecible y confiable los servicios, las solicitudes y las denuncias presentadas ante la institución por nuestros usuarios.
2. Realizar un mayor rol fiscalizador y de prevención en las materias de defensa de la competencia, defensa de los derechos de los consumidores, y la protección de la propiedad intelectual.

3. Difundir y promover un mayor uso de los servicios que presta la institución, en materia de defensa de la competencia, defensa de los derechos de los consumidores, protección de la propiedad intelectual y la creación de una cultura e infraestructura de la calidad.

Con el cumplimiento de estos objetivos estratégicos la institución busca aprovechar las Fortalezas detectadas en su análisis FODA, tal como la independencia y capacidad técnica de la organización, y las habilidades, competencias y compromiso del capital humano; así como aprovechar las Oportunidades detectadas, en especial las referidas a la posibilidad de suscribir acuerdos de promoción comercial, convenios de cooperación técnica internacional o convenios con instituciones públicas o privadas, en virtud de los cuales se pueda promover y mejorar el respeto de los derechos del consumidor, así como mejorar la defensa de la competencia y de la propiedad intelectual.

Del mismo modo, los referidos objetivos estratégicos buscan reducir el impacto de las amenazas detectadas, y minimizar las debilidades detectadas en su análisis FODA, tal es el caso de las referidas a la necesidad de mejores procesos e infraestructura física y tecnológica, y al adecuado abastecimiento de recursos para la atención de las funciones institucionales; así como aquellas referidas a la necesidad de realizar una mayor y mejor labor de promoción y difusión de los servicios que presta el INDECOPI (con lo cual se favorecería la inclusión social), así como una mayor y mejor labor de prevención y fiscalización.

Por otra parte, con el objeto de monitorear el cumplimiento de los tres objetivos estratégicos, para cada uno de los mismos se definieron los indicadores y metas pertinentes, según se indica a continuación en los cuadros N° 2, 3 y 4 respectivamente.

## Cuadro N° 2 OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1

Objetivos Estratégicos 2012 - 2016	Estrategias Institucionales 2012-2013	Indicadores	Línea de base 2010 (*)	Logro 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
I. Atender de manera oportuna, predecible y confiable los servicios, las solicitudes y las denuncias presentadas a la institución por nuestros usuarios.	Cumplimiento de las normas y plazos legales durante la tramitación y conclusión de los procedimientos (PN 10.1, Ppto - PCM y MEF)	Porcentaje de expedientes resueltos dentro del plazo legal en OR	87.6%	88.12%	100%	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de expedientes en trámite dentro del plazo legal en OR	87.4%	97.28%	100%	100%	100%	100%	100%
		% de resoluciones notificadas dentro del plazo legal en OR	80.8%	81.23%	100%	100%	100%	100%	100%
	Adecuada y eficiente tramitación de los expedientes	Nivel de predictibilidad de los OR, respecto de la segunda instancia administrativa del INDECOPI	72.61%	73.21%	73.51%	73.66%	73.74%	73.77%	73.79%
		Nivel de predictibilidad del INDECOPI, respecto del Poder Judicial (*)	93.20%	94.28%	94.96%	95.64%	96.32%	97.00%	97.68%
		% de expedientes tramitados adecuadamente (resoluciones apeladas no declaradas nulas)	93.56%	93.09%	93.14%	93.14%	93.14%	93.14%	93.14%
		Índice de productividad laboral en OR (Expedientes / personas-año)	284.0	281.45	282.73	283.36	283.68	283.84	283.92

(\*) Para el cálculo de indicadores del 2010 no se considera a los Órganos Resolutivos de Procedimientos Sumarísimos (OPS), por cuanto los mismos se iniciaron funciones el 03 de diciembre de 2010. Para el cálculo de indicadores del año 2011 sí se consideraron los OPS.

(\*\*) El indicador de "Predictibilidad del INDECOPI respecto del Poder Judicial" no fue incorporado en planes estratégicos u operativos institucionales previos, razón por la cual no se tiene en 2011 una meta prevista para dicho indicador.

**Cuadro Nº 3**  
**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2**

Objetivos Estratégicos 2012 - 2016	Estrategias Institucionales 2012-2013	Indicadores	Línea de base 2010	Logro 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
II. Realizar un mayor rol fiscalizador y de prevención en las materias de defensa de la competencia, defensa de los derechos de los consumidores, y la protección de la propiedad intelectual.	Actuación proactiva por parte de la institución	Acciones de fiscalización de oficio realizadas en materia de PI	271	253	266	279	293	308	323
		Incremento porcentual en el número de denuncias de oficio iniciadas en los OR	-29.72%	27.68%	46.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
		Número de investigaciones preliminares concluidas en materia de competencia	267	522	548	576	604	634	666

**Cuadro N°4**  
**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3**

Objetivos Estratégicos 2012 - 2016	Estrategias Institucionales 2012-2013	Indicadores	Línea de base 2010	Logro 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
III. Difundir y promover un mayor uso de los servicios que presta la institución, en materia de defensa de la competencia, defensa de los derechos de los consumidores, protección de la propiedad intelectual y la creación de una cultura de calidad.	Promoción de los registros de propiedad intelectual, para generar mayor competitividad a las empresas	Registros otorgados de propiedad intelectual (*)	22 699	23 595	23 735	24 231	24 773	25 563	26 387
	Promoción de los mecanismos de protección de la propiedad intelectual para resguardar los conocimientos nativos o productos propios del país	Registros Otorgados de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas asociados a la Biodiversidad	350	453	462	476	495	520	551
		Denominación de origen declarada	2	2	0	1	0	1	0
	Mayor presencia institucional con un mayor número de oficinas regionales y funciones resolutorias delegadas	Número de ORIs con nuevas funciones resolutorias en temas de competencia institucional.	3	3	2	6	2	0	0
	Difusión de la cultura de respeto a la competencia y la propiedad intelectual, mediante la realización de actividades de capacitación y difusión	Estudiantes capacitados en temas de competencia y propiedad intelectual a través del curso de extensión universitaria.	32	34	32	32	32	32	32
		Número de servicios de información ofrecidas en campañas "Indecopi a tu alcance", a nivel nacional. (**)	22 809	54 446	31 185	33 791	36 646	39 777	43 210
	Mejora el nivel de satisfacción de los usuarios, con relación a los servicios que el INDECOPÍ ofrece.	Nivel de satisfacción del cliente externo	89,86%	88,18%	88,77%	89,35%	89,94%	90,52%	91,11%
	Elaboración y aprobación de Normas Técnicas Peruanas (NTP) para impulsar el crecimiento económico y	Normas Técnicas Peruanas aprobadas (***)	657	760	660	400	400	400	400
	Promoción del uso de herramientas de evaluación de la conformidad y del Sistema Nacional de Calidad.	Numero de organismos acreditados a nivel nacional	11	17	6	6	6	6	6
Fortalecimiento de la Metrología en el país	Normas Metrológicas Peruanas aprobadas	2	3	2	2	2	2	2	

(\*) No incluye los Registros otorgados asociados a los Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas, los cuales son considerados de manera independiente, en otro indicador, con meta propia.

(\*\*) En el año 2011 se presentó la coyuntura de la implementación del Libro de Reclamaciones, por lo que se debieron realizar campañas extraordinarias a público masivo; por dicha razón se evidencia un incremento notable en el número de servicios de información ofrecidos. Dicha situación se normalizó desde el último trimestre 2011, por lo que la proyección para el 2012 es menor al logro 2011.

(\*\*\*) Las NTP consideradas en este indicador incluyen tanto normas trabajadas por los CTN como las normas revisadas del periodo 1967-1992; por dicha razón el incremento que se considera en el número de NTP a emitirse. Cabe mencionar que el Plan de actualización se espera culmine en el año 2012, por lo que en los siguientes años se prevé que el nivel de producción anual de NTP disminuya.

## ANEXO A

### FODA desde el punto de vista de los Órganos Resolutivos y Administrativos del INDECOPI

#### ORGANIZACIÓN

Fortalezas	Debilidades
Esquema de las Direcciones de PI da solidez al sistema.	En algunos OR, no contar con miembros de Comisión / Vocales a tiempo completo genera demoras y dificulta la coordinación con la ST.
La concentración de funciones en OPS y su división por materia, permite que los temas puedan salir en menor plazo que en las comisiones.	La segunda instancia en materia concursal, atiende diversas materias..
La estructura de Comisiones asegura la imparcialidad de las decisiones.	Numerosos órganos e instancias en protección al consumidor genera demoras y afecta la predictibilidad.
	No se cuenta con personal dedicado, debido a la carga laboral, a actividades de prevención o fiscalización.
	Poca atención recibida por las áreas que articulan la Infraestructura Nacional de la Calidad .

#### PROCESOS

Fortalezas	Debilidades
Procesos definidos y con Sistema de Calidad certificado.	Falta de revisión legal y simplificación de procesos (colaboradores dedicados a resolver).
Se ha unificado criterios para que las Comisiones de las ORI estén alineadas a las salas, y sus OPS a las Comisiones respectivas.	Los procesos no se encuentran sistematizados para hacerlos más ágiles.
	Deficiencias en actividades de fiscalización o investigación de PI (parte probatoria) delegadas (especialmente en el caso de ORI).
	El soporte administrativo en cuanto a entrega de notificaciones, no se da abasto.
	Demoras en los procesos internos de soporte logístico, informático y de contratación de personal.
	Excesiva carga de labor administrativa a ser ejecutadas por los abogados, quienes deberían dedicarse a resolver.

## INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

### Fortalezas

Se viene dando importancia a la mejora en infraestructura y tecnología.

### Debilidades

La tecnología de la información no alcanza nivel de automatización de trámites para mayor acceso de la población (solicitudes online, notificaciones electrónicas).

El espacio físico de algunas oficinas ya no es suficiente para el adecuado desarrollo de las labores.

Sistema informático obsoleto y deficiente, no genera reportes que ayuden a la gestión o mejorar información a los usuarios.

Pocas licencias en el uso de software especializado, tal es el caso del SPIJ.

Ausencia de software especializado para trabajar información económica y manejar base de datos, las computadoras no están en capacidad de soportar dichos sistemas.

## CAPITAL HUMANO

### Fortalezas

Capital humano altamente calificado en su mayoría (experiencia y capacitación)

Personal identificado y comprometido con la institución.

### Debilidades

La especialización del capital humano solo se alcanza con la formación que brinda la propia institución.

La identidad del personal con la institución se ha ido diluyendo en el tiempo.

Falta de desarrollo de acciones para la retención del capital humano (sueldo, línea de carrera, etc.)

Perfiles de puesto con niveles de sueldos bajos atraen personal con poca especialización.

Alta rotación de personal, en especial CAS; afecta la capacidad operativa debido a la curva de aprendizaje.

Personal dedicado a labores administrativas es insuficiente, debiendo dedicarse a ello personal resolutivo.

Necesidad de mayor especialización por temas del personal de protección al consumidor (transporte aéreo, bancos, etc).

## OPORTUNIDADES

<p>Coordinaciones mayores entre áreas con temas macro, para alcanzar sinergias entre sí. (PI, Concursal, Protección al Consumidor, Infraestructura nacional de la calidad)</p>	<p>Reforma legal para que casos sumarísimos vayan a la Sala como segunda instancia, sin opción que se judicialicen.</p>
<p>Empleo de las tecnologías de la información para mejorar los procesos y servicios.</p>	<p>A través del Sistema Nacional de Protección al Consumidor (SIPROCON) encontrar agentes que ayuden a llegar a nivel nacional y ser más expeditivos.</p>
<p>Mejorar la legislación concursal en particular en lo relativo a la fiscalización de los procedimientos concursales</p>	<p>Implementación de la notificación electrónica.</p>
<p>Crear un área destinada específicamente a actividades de fiscalización y de prevención.</p>	<p>Realizar acciones para instalar un Consejo Nacional de la Calidad.</p>
<p>Generar convenios con otras entidades para compartir y obtener información apoye en la tramitación de procesos.</p>	<p>Implementar proyecto CEPI en las ORI, para promover la Propiedad Intelectual.</p>
<p>Especialización por rubro en todas las instancias de protección al consumidor, de forma coherente a las OPS.</p>	<p>Articular el plan de tecnología de la información con la realidad, el presupuesto y opciones de cooperación internacional.</p>

## AMENAZAS

<p>Restricciones presupuestarias que afectan la operatividad institucional</p>	<p>Demanda de inicio de procedimientos de oficio, según indica el Código.</p>
<p>Desarticulación del sistema de PI, lo cual puede romper la solidez que se tiene.</p>	<p>En las regiones no necesariamente se encuentra gente para cubrir las plazas bajo el perfil y condiciones de la institución.</p>
<p>La percepción errónea en la ciudadanía respecto de los ámbitos de acción y facultades del INDECOPI, genera críticas infundadas.</p>	<p>Presión mediática sobre las investigaciones o procesos.</p>
<p>Que nos quiten los temas de bancos, ante críticas como autoridad nacional de consumo.</p>	<p>Fuga de talentos debido a competencia en sueldos por parte de municipalidades y otras organizaciones públicas o privadas.</p>



## ANEXO B

### FODA desde el punto de vista de los stakeholders externos del INDECOPÍ

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía técnica en su accionar y en sus decisiones</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Mejor posicionamiento en la mente de los usuarios, respecto de otras instituciones públicas.</li> <li>• Facultad para imponer sanciones.</li> <li>• Se pueden generar sinergias con la organización actual de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo asociado a la infraestructura nacional de calidad.</li> <li>• Múltiples funciones a cargo de la institución.</li> <li>• Desempeñar labor de árbitro en protección al consumidor, en lo cual debería desempeñarse como la autoridad nacional.</li> <li>• No intervenir de manera persuasiva en acciones de protección al consumidor, para evitar "adelanto de opinión" le disminuye oportunidades de tener presencia en el mercado.</li> <li>• Percepción del INDECOPÍ como ente reactivo y no proactivo.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento dilatorio en CLC, cambios de miembros de comisión, van variando criterios en el tiempo.</li> <li>• Ausencia de blindaje apropiado en funcionarios que realizan fiscalización (es muy fácil denunciarlos).</li> <li>• Demora en la publicación de resoluciones del Indecopi.</li> <li>• Poco conocimiento sobre las operaciones bancarias.</li> <li>• Falta de uniformidad para definir sanciones a nivel nacional.</li> <li>• Dificultades para la realización de investigaciones de calidad sobre temas de Dumping, por falta de recursos.</li> </ul>
<b>Infraestructura y Tecnología</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de herramienta tecnológica para generar, como resultado del empleo del libro de reclamaciones, estadísticas de utilidad en materia de protección al consumidor.</li> <li>• Falta desarrollar el uso intensivo de las TIC.</li> </ul>
<b>Capital Humano</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y compromiso de su personal.</li> <li>• Personal joven y capacitado.</li> </ul>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía se está integrando (considerar control de fusiones)</li> <li>• Reforzar la relación del INDECOPÍ con SUNAT/Aduanas, en el marco de los capítulos de Propiedad Intelectual, de los APC firmados.</li> <li>• Construir un sistema nacional de protección de la economía nacional de mercado, así como los de consumo y de calidad.</li> <li>• Evaluar un financiamiento externo del presupuesto institucional,</li> <li>• Actualización del CEPLAN al 2021.</li> <li>• Coordinar con reguladores la clarificación en la definición de sus competencias y las del INDECOPÍ, y realizar actividades para orientar a la ciudadanía y los políticos sobre la labor de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones presupuestales limitan el accionar institucional.</li> <li>• Sostenimiento de la institución a través de las multas.</li> <li>• Falta de establecimiento de límites de competencia entre OSITRAN e INDECOPÍ, y entre INDECOPÍ y SBS (en materia de protección al consumidor)</li> <li>• Despreocupación del Estado, acerca del aspecto presupuestal del INDECOPÍ, por tener ingresos propios.</li> <li>• Elevada informalidad en el empresariado desalienta la competencia.</li> <li>• Incomodidad en las empresas que reciben los cuestionarios de libre competencia, por solicitar información sobre know how de la empresa.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar investigaciones en sectores (priorizados) donde los participantes tienen elevada posición de dominio del mercado.</li> <li>• Formular indicadores de procesos o resultados de INDECOPI que presenten los logros de la institución.</li> <li>• Defender el presupuesto institucional, al ser política del Estado la defensa de la ciudadanía</li> <li>• Considerar en estadísticas sobre sector financiero el ratio respecto del total de operaciones del sector (no solo número de reclamos).</li> <li>• Trabajar con ASBANC (consumidores de productos financieros).</li> <li>• Establecer convenios con sector privado y con sector público para fortalecer la cultura y la protección del consumidor, considerando educación no solo a consumidores si no también a proveedores.</li> <li>• Establecer convenios con presidentes de Gobiernos Regionales para tener mayor alcance, y coordinar proyecto de arbitraje de consumo.</li> <li>• Sistematizar la legislación, para más fácil acceso a la ciudadanía.</li> <li>• Voceros institucionales con información sobre contexto económico nacional e internacional actual y/o resultados de estudios, para evitar que se politice, en prensa y congreso, algún un hecho económico.</li> <li>• Tener mayor presencia en medios y comunicar a la ciudadanía sobre el accionar institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en pronunciarse y alcanzar resultados efectivos en sobre barreras burocráticas, desincentiva ir al INDECOPI.</li> <li>• Organizaciones privadas o políticas que desean liderar materias de competencia institucional o quitar competencias al INDECOPI.</li> </ul>

**ANEXO C**  
**Resultados de la Encuesta “Proceso de Planeamiento Institucional:**  
**2012-2016**

**C.1 Respecto del cumplimiento del mandato legal de la institución**

Nº	En INDECOPI...	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Somos exitosos en vigilar la libre iniciativa privada y la libertad de empresa, mediante la eliminación de barreras burocráticas, ilegales e irracionales, y en velar por el cumplimiento de las normas y principios de simplificación administrativa.	0%	14%	36%	48%	2%
2	Somos exitosos en defender la libre y leal competencia, sancionando prácticas anticompetitivas y desleales, y procurando que en los mercados exista una competencia efectiva.	0%	24%	29%	40%	7%
3	Somos exitosos en corregir las distorsiones en el mercado, provocadas por el daño derivado de prácticas de dumping y subsidios.	0%	0%	34%	49%	17%
4	Somos exitosos protegiendo los derechos de los consumidores, vigilando que la información en los mercados sea correcta, asegurando la idoneidad de los bienes y servicios en función de la información brindada y evitando la discriminación en las relaciones de consumo.	5%	29%	26%	38%	2%
5	Somos exitosos en vigilar el proceso de facilitación del comercio exterior mediante la eliminación de barreras comerciales no arancelarias conforme a la legislación en la materia.	0%	5%	51%	37%	7%
6	Somos exitosos en proteger el crédito mediante la conducción de un sistema concursal que reduce los costos de transacción y promueve la asignación eficiente de recursos.	0%	7%	39%	54%	0%
7	Somos exitosos en el establecimiento de políticas de normalización, acreditación y metrología.	2%	5%	29%	55%	10%
8	Somos exitosos en la administración del sistema de otorgamiento y protección de derechos de propiedad intelectual en todas sus manifestaciones.	0%	2%	29%	67%	2%

**Fuente:** Sobre la base de 42 encuestas (aplicada entre 03 y 07 de noviembre de 2011).

**Elaboración:** APG-GEE.

## C.2 Respeto de los servicios de soporte al interior de la institución

Nº	En INDECOPI...	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Los servicios de asesoría legal internos son oportunos y de calidad, y permiten la adecuada ejecución de las actividades funcionales de las diversas áreas de la institución.	5%	12%	26%	55%	2%
2	Son efectivos los servicios de asesoría legal internos referidos a la defensa judicial de las resoluciones y actuaciones procesales de la institución, así como al patrocinio del personal de la institución, cuando este es emplazado con ocasión del ejercicio de sus funciones.	0%	7%	24%	60%	10%
3	Los intereses institucionales son adecuadamente gestionados y representados ante las distintas instancias judiciales, fiscales, policiales y administrativas.	2%	12%	14%	57%	14%
4	Las propuestas de reformas normativas de competencia institucional se coordinan adecuadamente.	7%	17%	29%	46%	0%
5	El planeamiento, la organización, dirección, administración y supervisión de los servicios que presta el INDECOPI en las distintas regiones del país se lleva a cabo de manera eficiente.	2%	26%	26%	40%	5%
6	El nivel y el alcance de la desconcentración y/o descentralización de las funciones institucionales es el adecuado.	7%	36%	26%	24%	7%
7	Contamos con un Programa de Difusión Institucional que es adecuadamente impulsado y ejecutado.	14%	50%	26%	10%	0%
8	Contamos con políticas y procedimientos apropiados que orientan las actividades de registro y tratamiento electrónico de información institucional, y con directivas internas para su cumplimiento.	2%	33%	21%	40%	2%
9	Contamos con planes y programas de mantenimiento y desarrollo de servicios informáticos y de sistemas de registro de información a nivel institucional, que se ejecutan de acuerdo a lo programado.	5%	33%	33%	26%	2%
10	La información registrada en sistemas informáticos se encuentra procesada y se mantiene operativa y accesible, para fines contables, estadísticos, financieros, administrativos y funcionales-resolutivos.	10%	29%	24%	34%	2%
11	Los equipos de cómputo de uso general se encuentran bien definidos, instalados y administrados, contando con programas de mantenimiento que aseguren su operatividad.	7%	33%	14%	43%	2%
12	La negociación de acuerdos comerciales y de cooperación técnica, así como la coordinación de la participación institucional en organismos y foros institucionales, está adecuadamente gestionada.	2%	19%	36%	43%	0%
13	Las actividades de formación y especialización de profesionales en las distintas materias temáticas del INDECOPI se encuentran adecuadamente planificadas, coordinadas y supervisadas.	10%	38%	14%	36%	2%
14	El aprovisionamiento de los recursos humanos necesarios para el normal funcionamiento de las dependencias de la institución está adecuadamente dirigido, administrado, coordinado y controlado.	20%	49%	10%	20%	2%
15	Se busca activamente mantener un ambiente de trabajo idóneo, para que todo el personal se identifique con los objetivos y metas institucionales	5%	12%	29%	48%	7%
16	Los sistemas de gestión de presupuesto, contabilidad y tesorería están adecuadamente formulados y ejecutados, de acuerdo con las normas legales vigentes	10%	10%	36%	43%	2%
17	El aprovisionamiento de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de las dependencias de Indecopi es oportuno y se encuentra adecuadamente administrado y controlado	10%	26%	29%	36%	0%
18	Contamos con planes, políticas y estrategias orientadas a la mejora de la calidad de los procesos y servicios institucionales, y estos se ejecutan de manera efectiva	2%	10%	21%	55%	12%
19	Las actividades de planeamiento, racionalización de procedimientos administrativos y gestión institucional se encuentran adecuadamente planificados, coordinados y supervisados	0%	17%	29%	52%	2%
20	La información económica y sectorial, y el apoyo técnico en asuntos económicos son oportunos y de calidad.	0%	12%	36%	45%	7%

Fuente: Sobre la base de 42 encuestas (aplicada entre 03 y 07 de noviembre de 2011).

Elaboración: APG-GEE.

### C.3 Respecto del actuar institucional en el próximo quinquenio

Nº	A futuro, INDECOPI debería...	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Tener un rol más preventivo, buscando anticiparse a los problemas que pueden desarrollarse en el mercado y procurando alertar a los ciudadanos (consumidores y empresas) antes que sancionarlos.	0%	0%	2%	29%	69%
2	Tener un rol más sancionador, desarrollando investigaciones de oficio más frecuentes y de mayor envergadura, procurando investigar y detectar casos emblemáticos y establecer sanciones ejemplares.	0%	0%	5%	45%	50%
3	Resolver de manera eficiente, oportuna y predecible los casos y solicitudes de parte que ingresan a las distintas Comisiones y Direcciones.	0%	0%	2%	29%	69%
4	Desarrollar un rol más activo en la educación de ciudadanos (consumidores, empresarios, estudiantes) en las materias de INDECOPI.	0%	2%	5%	17%	76%
5	Promover y difundir sus servicios de manera más intensiva en todos los segmentos de la ciudadanía, especialmente entre los sectores de menores recursos, sectores vulnerables y poblaciones alejadas.	2%	0%	7%	21%	69%
6	Desconcentrar más funciones en las Oficinas Regionales ya existentes y abrir más oficinas, ya sea con recursos propios o mediante convenios o alianzas con socios estratégicos.	2%	7%	5%	33%	52%

Fuente: Sobre la base de 42 encuestas (aplicada entre 03 y 07 de noviembre de 2011).

Elaboración: APG-GEE.

**Publicación realizada de acuerdo a: "Resolución Ministerial N° 252-2013-PCM. Artículo 10, ítem 10.2.3 (Modificación del artículo 10 de la Directiva N° 001-2010-PCM/SGP)."**