

## COMENTARIOS AL BORRADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CNMC

Juan Delgado y Héctor Otero

21 de abril de 2014

1. En primer lugar, agradecemos la oportunidad que la CNMC brinda a los diferentes agentes implicados, desde consumidores y empresas a la comunidad académica y otras instituciones de la administración pública, para participar en la elaboración del Plan Estratégico de la CNMC. Un ejercicio de transparencia que indudablemente permitirá que el Plan Estratégico definitivo sea reflejo de **las necesidades existentes para el buen funcionamiento de la competencia** en general y de los mercados regulados en particular contribuyendo con ello a una mejora del bienestar de los ciudadanos y de la competitividad de la economía española.
2. La elaboración de un Plan Estratégico permite definir las principales **líneas actuación y las prioridades de la CNMC**. Al mismo tiempo, el análisis del grado de cumplimiento de dicho plan estratégico permite **evaluar el funcionamiento y la efectividad de la institución**.
3. Por ello, es fundamental que los objetivos de la Autoridad de Regulación y de la Competencia no se centren únicamente en una serie de principios generales de actuación derivados de la propia normativa regulatoria y de competencia. Si bien es cierto, que estos principios, como la promoción de la competencia, la eficacia y eficiencia de sus actuaciones o la transparencia deben estar presente en todas las actuaciones de la Autoridad, la elaboración de un Plan Estratégico debería establecer **objetivos concretos** que implementen dichos principios. El Plan Estratégico podría establecer un doble nivel de concreción de objetivos: por un lado, la líneas generales de actuación de la CNMC y, por otro, una serie de objetivos concretos y mensurables dentro de cada línea de actuación.

4. La elaboración de un Plan Estratégico debe ir acompañado de un proceso de verificación y análisis del cumplimiento de los objetivos. Para ello, los objetivos del Plan Estratégico deberían ser **medibles y evaluables y se debería definir una métrica para evaluar su cumplimiento**. Por ejemplo, el “Management Plan” de la DGCOMP<sup>1</sup> establece una serie de objetivos generales, que se desarrollan en una serie de indicadores, con un objetivo incorporado en la mayor parte de los casos. En plan estratégico de la FTC<sup>2</sup>, por su parte, se incorporan una serie de medidas específicas dentro de cada objetivo, para las que se definen objetivos de cumplimiento anual.
5. También es fundamental establecer claramente el período cubierto por el Plan Estratégico de modo que se establezcan **referencias temporales** que permitan a la Autoridad evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y rendir cuentas ante la sociedad. El periodo de referencia debería ser lo suficientemente largo para que se permita la consecución de objetivos ambiciosos (3 a 5 años)<sup>3</sup>.
6. La **evaluación de los objetivos** del Plan Estratégico debería realizarse al final del periodo de validez y sería conveniente que se realizasen también evaluaciones periódicas del mismo. Las evaluaciones periódicas ayudarán a la Autoridad identificar sus debilidades y fortalezas permitiendo centrar esfuerzos en aquellos objetivos con menor grado de cumplimiento o, en su caso, revisar las prioridades del Plan Estratégico. La FTC americana, por ejemplo realiza evaluaciones anuales de los planes quinquenales de actuación.

---

<sup>1</sup> “Management Plan 2014”. DG Competition. Disponible en:

[http://ec.europa.eu/atwork/synthesis/amp/doc/comp\\_mp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/atwork/synthesis/amp/doc/comp_mp_en.pdf)

<sup>2</sup> “Federal Trade Commission Strategic Plan for Fiscal years 2009 to 2014”. Disponible en:

<http://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/strategic-plan-fiscal-year-2014-through-fiscal-year-2018/spfy14-fy18.pdf>

<sup>3</sup> Es necesario mencionar que no todas las Autoridades de Competencia y de Regulación realizan planes estratégicos de largo plazo. Por ejemplo, la CMA británica o la DGCOMP realizan Planes Anuales de Actuación. En el caso de la DGCOMP, no obstante a pesar de tratarse de planes anuales se establecen objetivos de más largo plazo, tales como los estudios a realizar. La ACM holandesa elabora de forma bianual lo que denomina la “ACM Agenda”. La FTC estadounidense, por su parte realiza un Plan Estratégico de periodicidad quinquenal.

### **[Juan Delgado]**

Juan Delgado es fundador de **[R&P Economics]**, Research & Policy, una consultora especializada en el análisis económico de políticas públicas y estrategias empresariales, y Asesor Académico de The Brattle Group. Es un experto en políticas de defensa de la competencia y regulación sectorial. Juan Delgado ha sido consultor del Banco Mundial en materia de defensa de la competencia y ha asesorado a agencias de competencia de Centroamérica y Europa. Hasta 2011, fue el primer Economista Jefe de la Comisión Nacional de la Competencia española CNC. Entre 2004 y 2008, fue investigador en el influyente think tank europeo Bruegel y en la Harvard Kennedy School. También ha trabajado en la Dirección General de la Competencia de la Comisión Europea y en la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones en España. Es Doctor en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid y Master por la Universidad de Warwick. Juan es profesor y coordinador de las Jornadas de Política de la Competencia de la Universidad Carlos III de Madrid.

### **[Héctor Otero]**

Héctor Otero es un economista especializado en política de competencia, regulación de mercados y políticas públicas. Su experiencia abarca diferentes sectores, entre ellos audiovisual, telecomunicaciones, energía, transporte y vivienda. Hasta 2013 trabajó en la Comisión Nacional de la Competencia como asesor del Consejo. Anteriormente, trabajó como asesor económico en la Oficina Económica del Presidente del Gobierno. Es Máster por la Barcelona Graduate School of Economics en Regulación de Mercados y Política de Competencia.