

I. REFLEXIONES PREVIAS

Esta es mi última cuenta como Presidente del Tribunal. Antes de comenzarla quisiera agradecer especialmente a cada uno/a de los/as funcionarios/as que trabajan en esta institución. Gracias por su dedicación, talento, compromiso y profesionalismo. También tengo solo palabras de gratitud para los/as ministros/as que me han acompañado estos años, en los momentos buenos y en aquellos más desafiantes. Hemos crecido con esta experiencia. Hemos puesto lo mejor de nosotros/as para sacar esta institución adelante como lo demanda su importancia para el desarrollo del país.

Este reconocimiento cobra mayor relevancia ahora por los tiempos difíciles que nos ha tocado vivir los últimos dos años y medio con la pandemia y el estallido social. Como señalé en la cuenta del año 2021, el Tribunal ha sabido adaptarse a esas excepcionales circunstancias de una forma que nos ha permitido seguir prestando el servicio que la ley nos encomienda y eso se ha logrado gracias al esfuerzo de cada una de las personas que trabajan acá.

Afortunadamente estamos viendo luz al final del túnel. Parece ser que lo peor de la pandemia ha pasado y la crisis social se ha encauzado en la discusión constitucional. Poco a poco hemos vuelto al trabajo, de manera híbrida, como nos mandató la Ley N° 21.394, garantizando la salud de nuestros/as funcionarios/as. Cómo hemos valorado reencontrarnos, aunque sea con mascarilla y la debida distancia social. Qué distinto es poder asomarse en una oficina y comentar algún punto de nuestro trabajo.

Hoy, que estamos construyendo una nueva manera de relacionarnos después de la pandemia, nos encontramos para rendir una nueva cuenta pública. En una democracia ellas son esenciales, pues constituyen un hito republicano indispensable para transparentar la misión que nos mandata la ley y, para los servidores públicos, se trata de un momento de especial relevancia, porque en ella damos cuenta de nuestra labor y de nuestra gestión.

Hechas estas reflexiones previas, quisiera desearle al próximo Presidente el mejor de los éxitos en este desafío que enfrenta. Desde ya tiene toda mi colaboración.

II. TÉRMINO DE SEXENIO

Como señalé al comenzar esta presentación, esta es mi última cuenta como Presidente de esta institución. Sin perjuicio de las estadísticas que se han dado a conocer sobre la actividad del Tribunal en el período mayo 2021 a mayo 2022, quisiera hacer también un balance de estos seis años, los que, en lo personal, han sido un tiempo que me ha servido para crecer como persona y profesionalmente.

Varios son los desafíos que nos hemos propuesto en este período. Hemos hablado de aspiraciones, metas, objetivos, cuentas, labores realizadas, etc. Sin embargo, me gustaría destacar los siguientes puntos que me parecen muy relevantes.

a) Sobre la política de competencia y sus desafíos

Lo primero y más importante es nuestra misión: promover y defender la libre competencia en el ámbito de nuestras atribuciones.

En buenas cuentas, nos corresponde aplicar la política de competencia, esto es, aquella intervención estatal que tiene por objeto que una economía de mercado funcione sin distorsiones. Sin competencia, no se produce una asignación eficiente de los recursos. Sin competencia, los precios de los productos y servicios son más altos, hay menos bienes a disposición de los y las ciudadanos; hay menos incentivos para la innovación. En definitiva, el bienestar de los consumidores y de toda la sociedad se deteriora.

Esto refleja la importancia del Tribunal, quien, junto a la FNE y la Excma. Corte Suprema, son los encargados de aplicar el D.L. N° 211. Lo anterior implica un estudio detallado de los mercados, de su funcionamiento, de los modelos de negocio, de la forma cómo interactúan los agentes económicos en ellos, porque nuestra intervención no puede producir efectos adversos al funcionamiento de la economía cuando esta funciona de manera correcta.

En lo que respecta al Tribunal, la ley nos ha asignado un sin número de atribuciones para la defensa y la promoción de la competencia.

Junto con resolver los conflictos jurídicamente relevantes en la materia, el Tribunal debe absolver consultas, dictar instrucciones de carácter general, emitir los informes que le encomienden leyes especiales, dictar recomendaciones normativas, resolver el recurso de revisión especial en los casos en que se rechaza una operación de concentración y actuar como juez de garantía cuando la FNE ejerce alguna de las atribuciones que le confiere el artículo 39 del D.L. N° 211.

Como es posible concluir, las facultades otorgadas son amplísimas, pero todas tienen el mismo fin: intervenir cuando ello sea para asegurar el funcionamiento adecuado de los mercados. Lo anterior, como dije, requiere un actuar prolijo y prudente.

Así, cada intervención debe tener un propósito. Sancionar los carteles con el objeto de erradicar esta práctica tan nociva; obligar a las empresas a adoptar programas de cumplimiento para que realicen sus actividades bajo los mejores estándares en la materia; sancionar los abusos de posición dominante para que las empresas modifiquen sus prácticas comerciales; dar directrices para que las licitaciones en las que se asigna una concesión o se realiza una compra pública importante, resguarde la competencia por la cancha y en la cancha; proponer la modificación, derogación o dictación de preceptos legales y reglamentarios para fomentar la competencia, y así podríamos seguir.

Solo a vía ejemplar me gustaría citar algunas industrias en las que se puede apreciar cómo la actuación de los organismos encargados de la promoción y defensa de la libre competencia ha hecho posible que tengamos mercados operando más correctamente:

- La industria de telecomunicaciones
- La industria de los medios de pago
- La industria portuaria
- Las compras públicas
- El *retail*
- La industria eléctrica
- La industria de los supermercados
- La industria del transporte urbano e interurbano de pasajeros
- La industria aérea
- La industria de los laboratorios
- La industria naviera

- La industria radial
- La industria farmacéutica
- La industria de la leche

Y estos son solo algunos ejemplos. Prácticamente todos los sectores de la economía han sido objeto de algún tipo de escrutinio por parte de las autoridades de libre competencia y, como resultado de ello, se ha logrado que exista mayor competencia y, por añadidura, un mayor bienestar para los consumidores.

b) Función jurisdiccional del TDLC

En todas las cuentas del sexenio hemos hablado del desafío que presenta el tener una tramitación eficiente de las causas con la calidad de las decisiones que adoptamos. En este sentido, tenemos una especial preocupación por los retrasos que hemos tenido en los procedimientos que se llevan a cabo en este Tribunal. Estamos conscientes de ello y para solucionar este tema, el año 2021 contratamos una asesoría especializada para que hiciera un diagnóstico y una propuesta de los procesos internos, con el objeto de mejorar los tiempos de tramitación de las causas, especialmente en lo que dice relación con la dictación de sentencias y resoluciones de término. La primera etapa de este proyecto concluyó esta semana con la entrega de un documento que permitirá en un plazo razonable implementar un conjunto de mejoras.

También enfocamos nuestros esfuerzos en la fundamentación de nuestras resoluciones. La Ley nos obliga a señalar los fundamentos fácticos, jurídicos y económicos de nuestras sentencias y este deber alcanza a todas las resoluciones que dicta el Tribunal, desde aquellas que resuelven un recurso de reposición hasta las que dan lugar a una medida cautelar, pasando por aquellas que resuelven algún incidente. Hemos hecho un esfuerzo consciente en fundamentar de la mejor manera posible nuestras decisiones, en un lenguaje claro y comprensible para todos/as los/as ciudadanos/as, teniendo siempre presente el componente técnico que necesariamente va envuelto en cada una de ellas.

De lo que se trata es precisamente de lo último que acabo de decir. La naturaleza técnico-económica de nuestras decisiones no puede ser óbice para su comprensión. El acceso a la justicia económica tiene que estar al alcance de todos/as.

Sin embargo, el lenguaje claro de nuestras sentencias y su debida fundamentación fáctica, legal y económica no es suficiente en el mundo de la libre competencia. La Ley de textura abierta que debemos aplicar, con un tipo infraccional amplio que puede dar lugar a distintas interpretaciones, nos exige un esfuerzo importante de consistencia, de manera de otorgar la mayor certeza y predictibilidad posible a los agentes económicos. Como dije el año pasado, lo anterior es sin perjuicio de las adecuaciones y ajustes que requiera una modificación de nuestra jurisprudencia.

Otra materia que juega un rol relevante en nuestra labor es la importancia de los precedentes. El TDLC, al igual que la FNE y la Excma. Corte Suprema, cumple un rol insustituible en el buen funcionamiento de los mercados. Somos los garantes, en última instancia, de que el sistema económico funcione adecuadamente y que los beneficios del mismo -mejores precios, mayor calidad y cantidad de productos- lleguen efectivamente a todas las personas de nuestro país.

Esta tarea requiere el mayor de los cuidados. Interferir equivocadamente en el funcionamiento de un mercado puede traer consecuencias graves, las que pagarán, en definitiva, los/as consumidores. Para mitigar de la mejor manera posible los riesgos de intervenciones equivocadas en la marcha económica, las causas deben contar con la mayor información posible.

Esta cuenta y su anuario contribuyen decididamente al cumplimiento de este objetivo. Todos los años publicamos las decisiones más relevantes contenidas en resoluciones que se dictan durante la tramitación de las causas, todas de índole variada como expondré más adelante.

Siempre dentro del ámbito jurisdiccional, varias veces he comentado que la aplicación supletoria del Código de Procedimiento Civil en nuestro procedimiento contencioso impone el desafío de hacerlo coherente con nuestro procedimiento especial. A este dilema nos enfrentamos recurrentemente. ¿Cuándo una demanda es inadmisibles por no contener una exposición clara y determinada de los hechos, actos o convenciones que infringe la ley? ¿Cuándo una demanda es inadmisibles por no indicar adecuadamente el mercado relevante? ¿Cómo incorporamos el expediente de la FNE al proceso? ¿Qué efectos tiene el desistimiento de una demanda en esta sede? ¿Cuándo la información es confidencial?

Hemos tratado de resolver todas estas interrogantes con claridad y profundidad, de manera de ir estableciendo lineamientos para nuestros/as usuarios/as, es decir, los/as abogados/as que litigan en esta sede. Espero sinceramente que hayamos contribuido a ese objetivo.

Tal como lo hemos hecho los últimos años, quiero destacar algunas decisiones que hemos adoptado en este período, tanto de orden procesal como sustantivo, sin perjuicio del mayor detalle que se entregará en el capítulo de la jurisprudencia del Anuario, que estará disponible en nuestra página *web*:

1. En el orden procesal

- a) En los autos acumulados CIP N° 7-20, N° 8-21, N° 9-21 y N° 10-21 se resolvió sobre la admisibilidad de procedimientos de Indemnización de Perjuicios regulados por la Ley de Protección del Consumidor.
- b) En la causa Rol C N° 406-20 al resolver una excepción e ineptitud del libelo. Se estableció que en la demanda se deben indicar los sujetos afectados por la conducta imputada y precisar la época en que habrían ocurrido las mismas
- c) En la causa Rol C N° 433-21 también al resolver una excepción de ineptitud del libelo se dispuso que no es necesario para la aptitud del libelo que éste contenga una singularización de las medidas correctivas, preventivas o prohibitivas que deberán ser aplicadas por este Tribunal.
- d) En las causas Rol C 434-21 y Rol C 428-21 se señaló que no afecta la competencia del Tribunal el hecho de que la conducta sometida a su conocimiento pueda constituir también una infracción a otra normativa.
- e) En la causa Rol C 393-20 se dispuso que no es procedente la solicitud de exhibición de documentos que dicen relación con la estrategia procesal seguida por una de las partes en un proceso.
- f) En las causas Rol C N° 422-21 y Rol C N° 435-21 se indicó que el recurso de reclamación no procede en contra de las sentencias interlocutorias.
- g) En la causa Rol C N° 383-19, se establecieron criterios sobre lo que debe entenderse por nuevos antecedentes en el recurso de reposición extraordinario.
- h) En la causa Rol N° 292-15 se resolvió que el Tribunal no es competente para celebrar convenios de pago.

2. En el orden sustantivo

- i. En materia de carteles, en su Sentencia N° 179/2022, se ratificó la doctrina del acuerdo único establecida por primera vez en la Sentencia N° 165/2018. Así, se establecieron los criterios para determinar si estamos en presencia de esta clase de infracciones. Entre tales criterios, cuyo listado no es taxativo, se han enunciado la identidad de objetivos, la naturaleza de los productos y servicios afectados, las empresas que participan en las infracciones, sus formas de ejecución, los ejecutivos intervinientes y el ámbito geográfico.
- ii. En la Resolución N° 68/2021, se distinguió cuando se está en presencia de una operación de concentración que, de acuerdo con nuestra legislación, debe conocer y resolver la FNE. En efecto, en este caso se determinó que la ejecución del Proyecto del Terminal Intermodal Barrancas de San Antonio, que comprendía la entrega, cesión o uso de activos de EFE a Puerto Central, por intermedio de la Empresa Portuaria de San Antonio, no constituía una operación de concentración económica.
- iii. En la misma Resolución N° 68/2021 se establecieron los requisitos para determinar si el Terminal Intermodal Barrancas de San Antonio constituía una instalación esencial, de acuerdo con los criterios económicos correspondientes.
- iv. En la Resolución N° 67/2021 se entregaron lineamientos al plan tarifario de TBK, así como para el buen funcionamiento del sistema de medios de pago. Entre otras materias, se explicó por qué debían cobrarse tarifas fijas, las que solamente deben considerar los costos asociados a la adquirencia y procesamiento adquirente, y que los descuentos basados en el número de transacciones deben ser incrementales.

c) Transparencia y acceso a la justicia

Los tiempos que corren exigen una mayor transparencia y la hemos tratado de dar. Contamos con un sitio *web* que contiene información acerca de nuestra misión, visión y valores; información actualizada sobre la marcha de las causas; toda nuestra jurisprudencia; las noticias más importantes que surgen como consecuencia de los fallos que dictamos y otra información relevante; así como la agenda de los/as ministros/as, la agenda de audiencias e información prácti-

ca sobre cómo contactar al Tribunal tanto por vía electrónica como telefónica, además, por supuesto, de la presencial.

Por otra parte, la mayor transparencia se ha visto reflejada en la transmisión por *streaming* de todas las vistas y audiencias públicas.

Hemos establecido esta mayor transparencia como uno de los ejes de nuestra gestión, por cuanto ella potencia el acceso a la justicia. En una materia eminentemente técnica, contar con los canales adecuados para que la ciudadanía pueda acceder y entender nuestra misión, resulta vital. Podríamos decir que mientras más personas entiendan lo que hacemos, se profundiza lo que yo llamaría la democratización de la justicia de libre competencia, lo que se ha visto reflejado en el aumento del número de causas.

Esta democratización de la justicia económica es esencial para el desarrollo del país. Son los agentes económicos quienes pueden medir de mejor manera la temperatura sobre el funcionamiento de los mercados y demandar su corrección ante el Tribunal, ya sea por la vía de una demanda, una consulta, una solicitud de instrucciones de carácter general o de una solicitud de recomendación normativa.

En este orden de ideas, dimos el gran paso de la tramitación electrónica, lo que ha permitido un mejor acceso a nuestras causas, promoviendo con ello también un acceso más expedito a nuestra jurisdicción. Dicho hito se materializó con la dictación del Auto Acordado N° 19/2019 sobre Tramitación Electrónica de los Procesos.

Como señalé en la cuenta del año 2020, el paso a la tramitación electrónica, cuya puesta en marcha fue el 2 de enero de 2020, fue muy importante porque profundiza el acceso a la justicia, implica una mayor modernización y descentralización, y acerca nuestra jurisdicción a las personas y a las regiones.

El Auto Acordado N° 19/2019 contiene una regulación de todos los puntos que deben considerarse en una reforma de esta magnitud.

d) Mejoras en la tramitación de las causas seguidas en el TDLC

Como mencioné en la cuenta pública del año 2018, el Tribunal ha tomado diversas medidas para que la tramitación de los asuntos que se someten a nuestra resolución sea expedita, respetuosa del debido proceso y de la confidencialidad propia de esta sede.

Sobre este último punto, debo reiterar la importancia que tiene la confidencialidad en las causas relacionadas con la libre competencia. Proteger la información comercial sensible de los agentes económicos es esencial para que exista una sana competencia, ya que dicha información es la que les permite competir adecuadamente. Es la herramienta que les permite diferenciarse de sus competidores y, de esta manera, ofrecer más y mejores bienes y servicios a costos menores. Permite la innovación y premia la creatividad, valores muy importantes para un sistema económico.

Por esta razón consideramos tan importante la dictación del Auto Acordado N° 16/2017, piedra angular para el adecuado tratamiento de la confidencialidad y reserva.

La dictación de este auto acordado, en ejercicio de nuestras facultades legales, importó un cambio en el tratamiento de la confidencialidad y reserva, garantizando de la mejor manera posible la información estratégica de las empresas. Su implementación separó la discusión de fondo sobre los criterios de confidencialidad, de la discusión de forma (aunque no por ello menos importante) sobre la elaboración de las versiones públicas de los documentos.

La regulación pormenorizada sobre cómo deben presentarse las solicitudes de confidencialidad y reserva ha permitido una tramitación más expedita y eficaz de las correspondientes solicitudes, y las presunciones acerca de lo que se debe entender como información sensible ha servido de guía para quienes litigan en esta sede, otorgando certeza y predictibilidad sobre las decisiones que ha tomado el Tribunal. Asimismo, la elaboración de las versiones públicas de los documentos confidenciales resguarda adecuadamente al titular de la información, por cuanto es el primero que revisa que una versión pública esté bien hecha y no altere los criterios de confidencialidad previamente decretados.

En suma, la introducción de este Auto Acordado junto con proteger la confidencialidad de la información garantiza el principio de publicidad de los procesos y el de bilateralidad de la audiencia.

También quiero relevar las medidas que hemos adoptado durante los últimos años para hacer más expeditas y eficientes algunas actuaciones probatorias para hacerlas amigables con las particularidades de los procedimientos que se tramitan en esta sede.

Así, en materia de percepción de documentos electrónicos, se hizo innecesario llamar a la correspondiente audiencia de percepción de aquellos documentos que pueden ser obtenidos mediante la impresión del soporte que en el que se acompañan.

Del mismo modo, se ha tratado de simplificar el trámite de exhibición del expediente de la Fiscalía Nacional Económica, a quien se exigió acompañar un índice detallado de los documentos que componen la investigación, de manera tal que el solicitante de la exhibición pueda definir concretamente aquellos antecedentes que necesita para su adecuada defensa, atendido el gran volumen de documentos que forman parte de esos expedientes. Al mismo tiempo y resolviendo un tema que debía ser regularizado se exigió al ente persecutor acompañar las resoluciones en virtud de las cuales se dispone la confidencialidad de ciertas piezas del expediente, a fin de que éstos mantengan dicho carácter en esta sede, como lo dispone el artículo 22 del D.L. N° 211, en relación en el artículo 39 letra a) de dicho decreto ley.

Otra innovación importante han sido las audiencias especiales para tomar declaración de los profesionales que emiten informes económicos. Nos dimos cuenta de que las características propias de la prueba testimonial no se concilian con las preguntas que se deben realizar a un experto económico que elabora un informe pero que no declara sobre los hechos de la causa sino sobre los antecedentes, metodología y datos que utiliza para la confección de su informe.

Otro hito muy importante en los procedimientos contenciosos fue la regulación del alzamiento de la confidencialidad antes de las vistas de las causas, así

como la presentación de documentos hasta 10 días antes de las vistas, muchos de los cuales contienen información confidencial. Debido a la relevancia de los documentos acompañados en ese período y de los alzamientos solicitados, con el objeto de proteger la bilateralidad de la audiencia de manera que las partes puedan formular las objeciones y observaciones que estimen pertinentes, el TDLC ha debido ordenar la suspensión de las vistas de las causas para que las partes tengan acceso a dicha información antes de sus alegatos.

e) Implementación de la Ley N° 20.945 y de la Ley N° 20.920

En agosto de 2016 se dictó la Ley N° 20.945 uno de cuyos principales objetivos fue introducir un sistema de control de operaciones de concentración económica, cuya tramitación se realiza en la Fiscalía Nacional Económica.

Junto con lo anterior, esta reforma implicó importantes atribuciones para el Tribunal.

De partida, se le otorgó competencia para conocer, a través de un recurso de revisión especial, aquellas resoluciones del Fiscal Nacional Económico que rechazan una operación de concentración, materia que el Tribunal debe conocer en un procedimiento abreviado establecido en el artículo 31 bis del D.L. N° 211. Durante el período se resolvió el primer recurso de este tipo y actualmente se encuentra pendiente una segunda causa sobre esta materia.

En segundo lugar, la Ley N° 20.945 nos entregó la competencia para conocer la acción de indemnización de perjuicios a que haya lugar con motivo de la dictación de una sentencia definitiva ejecutoriada, competencia que con anterioridad correspondía a los tribunales civiles.

Para hacer frente esta nueva atribución, el año 2017 se contrató a la empresa experta en la materia Charles Rivers Associates, a fin de que nos capacitara en la forma de calcular los daños y perjuicios que se producen producto de una acción anticompetitiva, especialmente en casos de colusión en los que los afectados son múltiples consumidores.

A la fecha se han presentado diez demandas de daños y, pese a que todavía no se han dictado sentencias que resuelvan el fondo, se han resuelto materias complejas como las solicitudes de inadmisibilidad de la demanda o la acumulación de autos que se relacionan con una misma conducta, entre otras.

Por otra parte, la Ley nos ha obligado a fundamentar de la mejor forma posible las multas que aplicamos en los casos contenciosos. Recordemos que con la reforma en comento se aumentaron las multas hasta por la suma equivalente al 30% de las ventas del infractor correspondientes a la línea de productos o servicios asociada a la infracción durante el período por el cual ésta se haya extendido o hasta por el doble del beneficio económico obtenido con motivo de la infracción. Todo esto ha exigido un acucioso examen de la información disponible en el expediente, lo que se ha incorporado en nuestras sentencias.

Por último, la Ley N° 20.920 que establece el Marco para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje (Ley REP), nos ha entregado una nueva atribución, cual es la de informar que las bases de licitación para la contratación del manejo de residuos con terceros, creadas por sistemas de gestión colectivos, no contienen reglas que impidan, restrinjan o entorpezcan la libre competencia. Asimismo, dicha ley nos mandata a declarar que, en las reglas y procedimientos para la incorporación de nuevos asociados y funcionamiento del sistema colectivo de gestión, no existen hechos, actos o convenciones que pueden impedir, restringir o entorpecer la libre competencia.

A la fecha se han presentado cinco solicitudes (NC N° 492-21, NC N° 504-21, NC N° 506-22, NC N° 507-22 y NC N° 510-22).

f) Funcionamiento del TDLC durante la crisis social y la pandemia

El año anterior quise transmitir como mensaje central el tema de la adaptabilidad. La crisis social y, sobre todo, la pandemia por el Covid-19 nos obligó a adaptar nuestro trabajo, a implementar de manera rápida nuevos procedimientos y protocolos. Puedo decir con orgullo que hemos ido sorteando con éxito todos los desafíos que dichos acontecimientos nos presentaron.

Desde que se inició la Pandemia, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia dispuso diversas medidas a fin de resguardar la salud física y mental de todos/as sus integrantes, y de asegurar la continuidad del servicio que estamos llamados a otorgar por ley.

Todas las definiciones y medidas adoptadas por el TDLC, desde el inicio de la emergencia sanitaria hasta hoy, se han orientado por las directrices de la autoridad sanitaria y de la Excma. Corte Suprema.

Inmediatamente después la declaración de estado de catástrofe en marzo de 2020, el Pleno del TDLC dictó los Auto Acordados que permitían enfrentar esta situación excepcional: dictó el Auto Acordado N° 20 que permitió el trabajo remoto del TDLC; y el Auto Acordado N° 21, sobre Consultas Extraordinarias.

En ese mismo momento, se conformó un equipo de crisis, liderado desde la Secretaría del Tribunal, que implementó de manera oportuna y eficaz las soluciones que nos permitieron seguir adelante con nuestras funciones. El comité de crisis trabajó en el diseño y ejecución de acciones que permitieran el trabajo remoto y la entrega del servicio. Con este equipo de trabajo se definieron diversas medidas para implementar: (i) el teletrabajo, (ii) la tramitación electrónica, (iii) las sesiones vía remota, y (iv) audiencias y vistas de causa telemáticas.

Todas las acciones respecto del funcionamiento del Tribunal en Pandemia, las medidas de autocuidado y prevención, y los anuncios de la autoridad sanitaria y de la Excma. Corte Suprema, han sido informados a los/as usuarios/as y funcionarios/as del TDLC, a través de la página *web* y de comunicados internos, respectivamente.

Como pueden ver gracias al trabajo mancomunado de todas las personas que trabajamos en esta institución, el Tribunal continuó prestando su servicio de manera ininterrumpida.

g) Ámbito internacional

En política de competencia la inserción en el ámbito internacional es clave. En efecto, todas las autoridades de libre competencia nos vemos enfrentados a las mismas disyuntivas; los problemas que presentan ciertos mercados se repiten en muchas jurisdicciones; la manera de enfrentar las investigaciones y de resolver los casos presentan los mismos desafíos; la forma sobre cómo fomentar la competencia también es objeto de los mismos o similares análisis.

Compartir dichas experiencias es fundamental para poder adoptar las mejores prácticas en este ámbito. Para muestra un botón: gracias a una asesoría de la OECD se pudo implantar en Chile el sistema de control de operaciones de concentración que incorporó la Ley N° 20.945.

El Tribunal ha tenido una participación activa en el orden internacional, aportando nuestra experiencia y nuestras capacidades a las agencias que más lo necesitan.

En este sentido, hemos celebrado acuerdos de cooperación y asistencia técnica con agencias de competencias más jóvenes como las de Ecuador y Paraguay, en virtud de los cuales hemos impartido cursos y talleres de capacitación.

h) Desarrollo organizacional y Planificación estratégica

Fortalecer la institucionalización de nuestra organización ha sido un foco principal durante los seis años de mi gestión porque, al hacerlo, cumplimos de mejor manera la misión a la cual estamos llamados por ley. Una organización robusta busca protegerse a sí misma y a las personas que en ella trabajan de los riesgos propios a toda organización como la autocomplacencia, la arbitrariedad, la negligencia o, en el caso más extremo, la corrupción.

Lograrlo es una tarea constante y, como tal, requiere de tenacidad, convencimiento y capacidad de adaptación, especialmente en tiempos tan convulsionados como los años que acaban de pasar y frente al aumento de nuestra carga de trabajo. Estamos conscientes de la importancia para el país de la misión que

se nos ha encomendado y no podemos lograrla sin una organización rigurosa, exigente y adaptativa. Por ello, hemos puesto nuestros mejores esfuerzos en avanzar en la formalización y modernización de las políticas y prácticas de gestión de personas y de recursos, de manera de entregar a nuestro país el mejor servicio del que somos capaces, tratando de prever los desafíos futuros y de diseñar constantemente el fortalecimiento y la mejora continua que nuestra institución requiere.

Desde 2016 hasta hoy podemos reconocer dos etapas en el desarrollo organizacional: la etapa de preparación, entre 2016 y 2019; y la de planificación estratégica, entre 2020 y 2022.

En la primera etapa de preparación, hicimos un diagnóstico organizacional de la mano de consultores especializados, lo que nos permitió, luego: (1) adaptar la estructura del TDLC y crear perfiles claves para una organización que se consolidaba, luego de doce años de existencia; y (2) actualizar y formalizar prácticas de gestión para modernizar el Tribunal.

Así, entre 2016 y 2019:

- 1) **Se adaptó la estructura del TDLC a las necesidades crecientes:** para hacerlo, internalizamos el área de informática contratando un ingeniero encargado y fortalecimos la seguridad con la contratación de un experto externo; contratamos la asesoría externa de una encargada de comunicaciones del TDLC para mejorar la relación con el medio; aumentamos la dotación de relatores y economistas del TDLC; y se creó el cargo de proveedor/a; todo lo cual fue avalado por negociaciones exitosas con la Dirección de Presupuestos (DIPRES).
- 2) **Definimos prácticas y elaboramos documentos para la gestión interna que buscaban modernizar al Tribunal:** al respecto, actualizamos el Reglamento Interno del TDLC; implementamos mecanismos de control de gestión en el área de administración y finanzas; consolidamos la realización de una auditoría externa anual; formalizamos los procesos de administración y finanzas; elaboramos los primeros perfiles de cargo; y realizamos un Manual de Inducción para quienes se incorporaban al TDLC.

Esta etapa estuvo marcada por el intento de sistematizar, actualizar y protocolizar las prácticas del Tribunal y por la presentación de nuestras necesidades y planes de mejora a la DIPRES, de quien obtuvimos el apoyo necesario.

Una vez que cubrimos las aristas organizacionales más críticas, pudimos abocarnos a la reflexión y diseño de una planificación estratégica del Tribunal que guiara a largo plazo las decisiones y los avances en gestión, siempre con el objetivo de fortalecer la organización para entregar un mejor servicio a la comunidad. En efecto, el fin de estas medidas es ir modelando el Tribunal de acuerdo con sus necesidades dinámicas, siempre crecientes, y entregarle los recursos que le sean necesarios, buscando su uso eficiente.

Así, en 2019 pudimos iniciar la planificación estratégica del TDLC entre todas las personas que trabajaban en él, acompañados por consultores con experiencia en esta área en el sector público. En noviembre de dicho año, pudimos poner término a este proceso definiendo la misión, la visión y los valores de la institución que pueden encontrar en este anuario y una Hoja de Ruta que definiera nuestras acciones durante los próximos tres años, esto es, 2020, 2021 y 2022, en torno a cuatro ejes estratégicos: (1) fortalecimiento organizacional; (2) procesos y estándares; (3) aprendizaje; y (4) planificación estratégica.

Así, entre 2020 y hoy, durante esta **segunda etapa organizacional de Planificación Estratégica**, se ha avanzado en cada uno de los ejes estratégicos definidos y, dentro de la disponibilidad limitada de recursos, se ha intentado dar al Tribunal una estructura acorde a sus necesidades.

Los avances en Planificación Estratégica han significado para el TDLC fortalecer su gestión y sus procesos, mejorar los estándares de seguridad, de trazabilidad, de transparencia, de acceso a la información y de su resguardo, entregar un mejor servicio a los/as usuarios/as y desarrollar un ambiente interno de respeto y excelencia.

Nuevamente, el desarrollo en el trienio descrito ha requerido negociar y redistribuir los gastos del Tribunal en el período de escasez que enfrenta el país, buscando siempre hacer más eficiente el uso de los recursos públicos para cumplir nuestra misión.

Hoy el Tribunal celebra dieciocho años y esperamos con estas acciones haberle dado herramientas que le permitan enfrentar con éxito los desafíos que vendrán en el cumplimiento de la misión fundamental que la ley le ha encomendado para que nuestro país se desarrolle en condiciones de justicia.

III. DESAFÍOS

En estos dieciocho años de existencia, la institucionalidad de libre competencia en general y el Tribunal, en particular, han contribuido notablemente a la implementación de una política de competencia eficaz, a través de su promoción y defensa. El sistema chileno de libre competencia se ha constituido en un referente regional.

Lo anterior ha costado muchísimo, no nació de la noche a la mañana. La política de competencia comenzó a gestarse ya en los años '50 y, en los últimos 25 años, ella se ha robustecido sustancialmente, principalmente a través de reformas legales bien pensadas, que han otorgado a las instituciones que lo componen las atribuciones adecuadas. Hoy podemos decir que tenemos una ley de competencia que cumple con los más altos estándares internacionales en la materia, lo que tenemos que cuidar. Como he dicho en múltiples oportunidades, solo contando con una institucionalidad fuerte de libre competencia el sistema económico puede funcionar adecuadamente, a través de mercados más competitivos.

En este sentido, entendemos el interés que ha despertado el tema de la libre competencia en la discusión constitucional; sin embargo, cualquiera alusión o regulación que se quiera incorporar en este ámbito al texto constitucional, debe realizarse con prudencia. Ello implica considerar que existe una institucionalidad robusta y una normativa legal de textura abierta cuyos contornos se van fijando por la jurisprudencia. Como he señalado, contamos con todas las herramientas que necesita un sistema de protección de libre competencia para que pueda funcionar eficazmente y eso no se puede debilitar o desdibujar.

La defensa y promoción de la libre competencia no termina con estos logros. Al contrario, la institucionalidad y este Tribunal tienen enormes desafíos por delante.

Un desafío de primer orden seguirá siendo tomar las decisiones en el más breve tiempo posible y con la mejor calidad posible, en cada uno de los casos que se someten a nuestra consideración. Para ello, la gestión del Tribunal debe ser objeto de mejora continua, poniendo el énfasis en la adaptación a las nuevas necesidades y escenarios que se presenten. De ser necesario, se requerirán reformas legales que permitan el logro de este objetivo, como el aumento del número de salas y modificaciones que agilicen nuestros procedimientos.

En segundo lugar, pero no por ello menos importante, debemos profundizar la democratización a la justicia de libre competencia. Para lo anterior es fundamental la función de promoción que le asigna la ley al Tribunal, lo que se traduce no solamente en formular recomendaciones normativas sino también, y fundamentalmente, en acercar la labor del TDLC a la comunidad. Si bien hemos dado pasos muy importantes en materia de transparencia y acceso a la justicia como la página *web* y la tramitación electrónica de los procesos, todavía existen desafíos en esta área para que nuestra función pueda ser conocida y entendida por un público mayor. Para ello, se debe intensificar nuestro relacionamiento con los medios, la academia, las organizaciones de consumidores y otras organizaciones de la sociedad civil, así como con las demás autoridades. Explicar nuestra misión, cómo funcionamos, cómo se accede a esta sede, cómo impactan nuestras decisiones en la vida concreta de las personas ayudará considerablemente a democratizar aún más esta justicia especializada.

Nada de esto puede lograrse sin el trabajo comprometido de todos quienes conforman el Tribunal. Para lograr estos objetivos se necesitarán los recursos humanos y presupuestarios que permitan continuar el desarrollo organizacional, los que se definen y organizan gracias a una planificación estratégica consolidada, que permite la adaptación y actualización continua de la organización para el cumplimiento de sus fines.

Espero haber aportado en estos seis años al fortalecimiento de esta organización y al asentamiento de la política de competencia para que así el TDLC pueda seguir creciendo y avanzando a paso seguro en este camino continuo de desarrollo, en beneficio de quienes habitamos este país.

Muchas gracias.