

Sugerencias para Mejorar la Práctica Regulatoria y el Desempeño del Sector¹

**Por Sanford V. Berg
Distinguished Service Professor
Director del Public Utility Research Center—Universidad de Florida**

Líbranos de la cobardía de enfrentar nuevas verdades;

Líbranos de la pereza de contentarnos con medias verdades; y

Líbranos de la arrogancia de pensar que conocemos toda la verdad.(Anon)²

Es fácil visitar a un país por un día o una semana y presentar ideas para mejorar el desempeño regulatorio. Es mucho más difícil ser uno de los profesionales que esta recibiendo varias sugerencias y de las cuales debe distinguir aquellas que son costo-efectivas de aquellas que solo distraerán el personal de otras actividades esenciales. Yo admiro a los comisionados y a los oficiales de gobierno que trasladan los principios regulatorios a la práctica. Los reguladores enfrentan una tarea bien difícil al tratar de balancear los requerimientos de los varios entes involucrados (incluyendo los proveedores, consumidores, y agencias de gobierno) con diferentes pesos políticos.

Yo veía la regulación principalmente como la aplicación de experticia técnica para determinar apropiados costos de servicio, fijar precios, y establecer incentivos. He aprendido que la regulación involucra muchas más actividades: la educación del público, la negociación entre agencias, el arbitraje entre los diferentes entes involucrados y la gerencia de la agencia en si mismo. No puedo imaginar un trabajo más difícil en un país en desarrollo que el dirigir una agencia que regula un sector de infraestructura. Los líderes de las comisiones de regulación establecen el tono de todo el trabajo que llevara a cabo la agencia. La agencia a su vez, influencia el desempeño del sector, en este caso en particular agua y saneamiento. Sin embargo, muchos otros factores afectan el desempeño de la industria (y las percepciones del público), así que mis sugerencias se categorizar en base a como se relacionan con estos factores.

Las sugerencias que se mencionan aquí varían desde aquellas fáciles de implementar a aquellas que requieren ajustes significativos dentro de la organización. No soy un experto en cuanto a las limitaciones que enfrentan los reguladores en cada país sin embargo las siguientes son típicas: limitaciones de presupuesto de la agencia, falta de autoridad legal, inestabilidad política, y ausencia de soporte de las partes interesadas. El diagrama de flujo que se presenta a continuación delinea los principales factores que influncian

¹Una versión anterior de este artículo fue presentada en la Conferencia de la Asociación de los Reguladores de Agua de las Américas (ADERASA), Santa Cruz, Bolivia--Septiembre 26, 2002.

²Spare us from cowardice that shrinks from new truths; Spare us from laziness that is content with half truths; and Spare us from arrogance in thinking that we know all truth. (Anon)

resultados en los sectores de infraestructura, incluyendo agua y saneamiento. Exceptuando la gobernabilidad de la agencia y la creación de incentivos por las políticas, la mayoría de los factores que afectan el desempeño de la industria se encuentran fuera del dominio regulatorio, sin embargo ambos factores influyen y son influenciados por la regulación. En última instancia, la legitimidad y credibilidad del sistema regulatorio depende de que tan cercano se encuentra el desempeño del sector de los objetivos nacionales.

La gobernabilidad regulatoria es uno de los dos elementos bajo el control directo de la agencia. Las agencias de gobierno son frecuentemente creadas en un contexto de crisis o de cambio de percepción acerca del status quo. Es ingenuo pensar que una nueva agencia de gobierno va a *solucionar* los problemas que precipitaron su creación. Las agencias son creadas para *manejar* los problemas – para balancear los intereses de los distintos grupos y ganarse la confianza de los ciudadanos. Una agencia de regulación concebida de manera pobre puede impedir la realización de los objetivos del gobierno y sus prioridades. Por lo tanto, al crear una nueva agencia regulatoria, los hacedores de políticas deben darle especial atención a la gobernabilidad de la agencia en términos tanto de su diseño como de sus procesos.

Una nota reciente del Banco Mundial ofrece un marco comparativo para las agencias de regulación (en este caso para aquellas con responsabilidades en telecomunicaciones en las naciones del medio oriente).³ El autor pregunta

1. Como fueron establecidos el mandato y la autoridad regulatoria? (La legislación detallada? Las responsabilidades específicas? La claridad en los roles?)
2. Que tipo de cuerpo de gobierno es la autoridad regulatoria?(Específico del sector, colegiado, separado de los intereses políticos y de los negocios?)
3. Que tan autónomo es el proceso de toma de decisiones de las autoridades regulatorias? (Existen procedimientos específicos de apelación?)
4. Esta la autoridad regulatoria investida de poder? (Se encuentra claramente definida? Tiene acceso a información? Tiene posibilidad de establecer sanciones y penalidades? Tiene posibilidad de entregar licencias, revocarlas o hacerlas cumplir?)
5. Que tanta seguridad en sus puestos de trabajo tienen las autoridades y personal clave? (Como es el proceso de asignación de las posiciones? Cual es su termino en los cargos? Las reglas de salida de los cargos son claras? Se permite un proceso de selección competitivo?)
6. Tiene el regulador autonomía financiera? (Cuáles son sus fuentes de ingresos? Se posee completo control sobre las finanzas? Se contemplan auditorias externas?)
7. Las autoridades regulatorias usan procesos de toma de decisiones transparente? (Se publica información en borrador previa a la oficial? Se publican las decisiones

3 Mohammad A. Mustafa, "Benchmarking Regulators," *Public Policy for the Private Sector*, World Bank Group, Junio 2002.

y su justificación? Se emite un reporte anual? Se llevan acabo audiencias públicas?)

Los entes externos y relacionados, incluyendo a los inversionistas, evalúan cada comisión regulatoria en términos de las respuestas a estas siete preguntas. Por ejemplo, el diseño de la agencia tiene que ver con la claridad de su rol en relación a otras instituciones gubernamentales: específicamente a la división de responsabilidades entre la comisión, el ministerio responsable por el desarrollo de las políticas y las agencias de regulación de otros sectores y jurisdicciones.

Durante el programa de entrenamiento internacional del PURC y el Banco Mundial en Regulación y Estrategia del Sector de Infraestructura, los participantes identificaron un cierto numero de lecciones las cuales se explican a continuación. Las observaciones de los participantes están ligadas a las cualidades del proceso regulatorio que promueven sistemas sostenibles.

1. **Consulta:** *Considere todos los entes interesados y relacionados con el proceso regulatorio y su preocupación al tomar decisiones.*

Sugerencia: Promover la creación de una junta de ciudadanos a nivel local. Estas juntas permiten educar a líderes de opinión y obtener feedback acerca de las percepciones de los consumidores. Estos grupos no interferirán en la línea regulatoria y promoverán la obtención de feedback acerca de las decisiones que se encuentran por tomar. Los miembros de estos grupos serán probablemente líderes de opinión que pueden ayudar a educar a otros con respecto a los posibles intercambios que deben hacerse para mantener la sostenibilidad de los suplidores. Tanto la selección de alternativas de calidad como las decisiones relacionadas con expansión del servicio requieren considerar la opinión de los ciudadanos. Cabe señalar que las ciudades sin servicio deben ser incluidas en esos grupos.

2. **Creatividad:** *Los reguladores deben evitar el dedicarle mas atención a los procesos que al contenido de las reglas. Los hacedores de políticas deben identificar las opciones que promueven el logro de los objetivos. Cabe señalar que la jerarquía burocrática excesiva puede sofocar los debates y discusiones. La organización debe balancear los beneficios de una estructura interna clara con los beneficios de tener una mayor flexibilidad y fluidez. La flexibilidad es necesaria para asegurar que la información fluya y no es bloqueada (“gatekeepers”)por quienes pueden explotar su posición en la estructura organizacional.*

Sugerencia: El estímulo de la creatividad e iniciativas costo-efectivas requiere de una cultura organizacional que premie a aquellos que tienen un alto impacto en el desempeño de la agencia. El desarrollo de un premio a la excelencia muestra el compromiso de la agencia en promover esta iniciativa y se puede utilizar en el reconocimiento a los profesionales. La Comisión del Servicio Público de Florida posee el premio Gerald R.

Gunter (nombrado en honor de un comisionario fallecido) que será presentado en la próxima conferencia anual del PURC.

Sugerencia: La calidad del servicio es una de las áreas donde es posible que se requiera la combinación de indicadores para la obtención de un índice. Cuando los comisionados asumen un objetivo, algún reconocimiento debe ser dado por el camino andado hacia el logro de ese objetivo. Un enfoque de éxito o fracaso reduce los incentivos para realizar mejoras sucesivas. Tanto la asignación de pesos a los diferentes objetivos como sus prioridades requieren de un análisis cuidadoso pues se trata de que las empresas estarán dirigiendo sus recursos hacia esos objetivos.

Sugerencia: Revisar la forma en que la participación del sector privado produzca resultados para el sector menos favorecido. El Banco Mundial a través de su opción de consejo para la infraestructura pública y privada, (<http://www.ppiaf.org>) tiene una nueva publicación titulada *Nuevos Diseños para Transacciones en Agua y Saneamiento*. Es importante revisar esta documentación e iniciar programas pro-pobres. También es bueno revisar otros estudios relacionados (<http://www.wsp.org>).

3. **Experticia:** *Los conceptos económicos pueden ser complicados y sujetos a diferentes interpretaciones por lo tanto las organizaciones deben estar en un continuo estado de aprendizaje.*

Sugerencia: Asignar a altos profesionales para organizar almuerzos o grupos de trabajo casuales. Cualquiera que haya asistido a un entrenamiento debe compartir su experiencia con los demás colegas. Cuando los analistas poseen resultados preliminares, estos deben ser compartidos de manera informal con los compañeros para el logro de unas conclusiones más objetivas. Otra idea es invitar a las universidades o empresas consultoras a que critiquen alguna metodología que se este usando con el propósito de generar discusiones internas. Además, sesiones de trabajo con expertos pueden identificar aspectos que requieren ser tratados con un proceso regulatorio más formal. Cuando las metodologías pueden ser discutidas y criticadas el resultado seguramente estará basado más en realidades que en conceptos.

4. **Credibilidad:** *Los inversionistas buscan transparencia y consistencia en el proceso regulatorio dado que su flujo de efectivo estará basado en las decisiones futuras.*

Sugerencia: No existe una forma sencilla de generar credibilidad - esto es producto de la comparación que hacen los ciudadanos entre el desempeño actual y los objetivos establecidos. Además, la percepción respecto a que tan justo es el proceso regulatorio impacta la aceptación que el público tiene del sistema regulatorio. La clave es la comunicación con todos los entes y partes involucradas. Los datos actuales de desempeño son más convincentes que la retórica. La recolección de datos y el análisis forma la base para la credibilidad. La otra es la costumbre de seguir los cronogramas establecidos. Cuando las fechas cambian en una forma frecuente y aleatoria los participantes del mercado pierden la confianza en la agencia.

Sugerencia: Solicitar a las empresas operadoras sus planes financieros. Estos planes pueden ser incorporados en iniciativas de benchmarking pero solo luego de haber evaluado los números y el desempeño proyectado correspondiente. Los ciudadanos deben tener acceso a esta herramienta de planificación de manera que puedan asumir liderazgo de alguno de estos planes o someterlos a discusión. Cuando el regulador soporta la participación local, el gobierno gana credibilidad.

5. **Coordinación:** *Dados los problemas comunes de las industrias caracterizadas por redes, los reguladores del sector deben consultar entre sí además de con los reguladores ambientales.*

Sugerencia: Las decisiones que son tomadas de manera aislada pueden crear tensiones entre las diferentes agencias gubernamentales. Las disputas de jurisdicción a cualquier instancia requieren de quorum para su discusión y solución. Cuando se trata de política se trata de poder pero también de desempeño. Si la comisión enfatiza esto último, los otros participantes bien pueden decidir que se han ganado la autoridad para actuar. La rivalidad entre agencias es una forma segura de disipar energía y perder la buena fe de los entes involucrados clave.

Sugerencia: En el sector agua existe generalmente una división de responsabilidad entre la agencia que maneja el recurso, el regulador (precio y calidad), la agencia de desarrollo del sector (financiamiento de proyectos especiales) y el regulador del medio ambiente o salud pública. Es claro que estos entes deben coordinar sus actividades de manera que las reglas establecidas no entrecrucen propósitos. La consistencia solo puede lograrse a través de una coordinación del más alto nivel. Si acaso no existe un mecanismo para colaboración inter-agencia, ayude a crear uno.

Sugerencia: Las organizaciones donantes y las agencias de desarrollo nacional deben reconocer la importancia del proceso de seguimiento. Algunas veces los resultados no son monitoreados cuidadosamente luego que los fondos han sido enviados. El regulador del sector debe tomar la iniciativa en cuanto a garantizar los reportes apropiados de desempeño. El preparar y someter datos para ser usados en comparaciones de benchmarking podría ser un requerimiento mínimo para recibir fondos adicionales.

6. **Predicibilidad:** *Aún cuando no hay soluciones sencillas para los problemas regulatorios, la aplicación de principios fundamentales y metodologías promueve la consistencia en la toma de decisiones. Si la división de responsabilidades entre agencias no es clara, las decisiones probablemente entrarán en conflicto con lo cuál su implementación quedará en manos de las cortes o de aquellos grupos con mayor poder político. La consistencia de las decisiones a través del tiempo le da a los entes involucrados, incluyendo los inversionistas, seguridad de que los hechos y la ley y no la presión política forma la base de las decisiones regulatorias.*

Sugerencia: Cuando la ley no es clara, las agencias afectadas deben consultar con el legislador. Las revisiones a la ley afectan el poder relativo de las diferentes agencias. Consideremos el caso contrario: que es mejor, tener disputas entre agencias o promover una agencia con la fortaleza necesaria para mejorar el desempeño del sector? El objetivo de una agencia es mejorar el desempeño del sector y esto puede requerir una reducción de su poder formal.

7. **Accesibilidad:** *Los reguladores en su rol de educadores deben ser visibles al público en general a medida que comunican su trabajo a través de reuniones y de los medios de comunicación. La participación de los ciudadanos puede ayudar al gobierno a establecer los objetivos de infraestructura. Además, los ciudadanos son más propensos a aceptar las decisiones regulatorias cuando existen mecanismos formales para su participación en el proceso de toma de decisiones en cuestión.*

Sugerencia: En algunas culturas, el regulador toma el rol de juez. Sin embargo, implementar políticas es muy diferente a interpretar la ley. El regulador no debe discutir un caso en público pues los oyentes pueden malinterpretar y hacer juicios prematuros. Sin embargo la visión de la agencia y los posibles retos a enfrentar deben ser comunicados a los distintos entes involucrados. Por lo tanto, el regulador puede tomar ventaja de programas en la radio, notas en los periódicos y foros para comunicar su visión. Si los ciudadanos no entienden el rol de la agencia, no estarán inclinados a aceptar acciones y resultados en el sector.

8. **Colaboración Internacional:** *Los problemas regulatorios son similares a través de las naciones por lo tanto, la participación en actividades conjuntas puede promover el compartir experiencias y conocimientos.*

Las agencias de regulación recién creadas pueden recurrir a la Asociación Nacional de Regulación de Infraestructura (NARUC), al Foro de Asia del Sur para la Regulación de Infraestructura (SAFIR), y a similares organizaciones para identificar mecanismos que promueven la colaboración. Estas nuevas agencias pueden crear comités (para diseño de tarifas, costo de capital, protección de agua, por ejemplo) conformados por profesionales de las comisiones nacionales. Estos comités pueden preparar reportes conjuntos enfatizando hechos actuales (utilizando Internet para compartir borradores y obtener comentarios). Además, la agencia puede concentrarse en proyectos de colaboración que fortalecen las capacidades de la comisión de manera individual. La preparación de benchmarks parece ser el principal candidato para dicha cooperación dada la dificultad de evaluar desempeño en algunos sectores de infraestructura.

9. **Benchmarking de Desempeño:** *Así como se pueden desarrollar indicadores para comparar desempeño entre las empresas de un país o de varios países, los inversionistas internacionales están desarrollando boletas de calificación (scorecards) para que los reguladores evalúen su desempeño.*

Sugerencia: El Banco Mundial cuenta con el proyecto “ Benchmarking de las empresas de agua y saneamiento” que se encuentra en el sitio Internet http://www.worldbank.org/html/fpd/water/topics/bench_network.html. Este sitio detalla cuales son los datos que se requieren, los formatos y como compartirlos. A la fecha, los países latinoamericanos y del Caribe no presentan información disponible en el sitio. Esta iniciativa bien pudiera enmarcarse bajo un mandato general de la agencia para promover la colaboración y el compartir información. No hay duda de que el comparar información de las empresas de servicio es una tarea poco sencilla. Demás esta decir que aquellas empresas de servicio con un desempeño pobre no les gusta ser identificadas y a su vez, que a las agencias no les gusta ser percibidas como supervisando empresas que se desempeñan pobremente. Sin embargo, sin benchmarking las agencias se encuentran bajo un desventaja severa de información con respecto a las empresas de servicio.

10. Aprendizaje Continuo: *Los reguladores deben buscar mecanismos para compartir información y experiencia a través de conferencias, programas de entrenamiento y grupos de trabajo interno que funcionen regularmente.*

Sugerencia: Las comisiones pueden crear programas especializados en conjunto con universidades locales. Alternativamente, la comisión puede coordinar iniciativas similares a la Asociación de Reguladores en Telecomunicaciones de Sur África (TRASA) donde siete universidades de Sur África junto a otros entes internacionales entre ellos el PURC (Centro de Investigación de los Servicios Públicos de la Universidad de Florida) desarrollaron un curso de diez módulos para ser ofrecido vía Internet. El resultado ha sido un programa de maestría en telecomunicaciones y política regulatoria ([NetTel@Africa](#)). Esta iniciativa ha sido diseñada para promover el intercambio de conocimientos y construcción de capacidades. En forma clara, esta iniciativa significo un gran esfuerzo y las agencias internacionales de financiamiento están interesadas en este tipo de esfuerzo, tal como es indicativo en la Conferencia de Johannesburg en la cual se mostró un compromiso global para el acceso al agua potable.

11. Neutralidad: *Dado que los reguladores equilibran los intereses del gobierno, las empresas de servicio y los consumidores, deben desarrollar una relación de trabajo positiva con cada uno de ellos.*

Sugerencia: Varios años atrás el Regulador de Energía de Ontario sostuvo una serie de cenas mensuales con los principales ente involucrados en la provincia. Estas Cenas eran informales y trataban de identificar posibles aspectos importantes antes de que se cargaran políticamente. Debe haber cuidado de que este tipo de reuniones sean vistas como tratando de crear lazos demasiado íntimos entre el regulador y las empresas de servicio u otros grupos. Igualmente es importante evitar batallas verbales con representantes de los grupos de usuarios, empresas de servicio u otro grupo. Esto solo podría ir en detrimento del proceso regulatorio.

12. Independencia: *Mientras que una total autonomía es impráctica, el regulador debe aislarse del día a día político de manera que las decisiones puedan promover sostenibilidad financiera en el largo plazo para el sector.*

Sugerencia: La independencia es ganada a medida que se garantiza. Cuando los distintos entes involucrados comprenden los beneficios de tomar un enfoque a largo plazo para la solución de problemas (en lugar de uno a corto plazo), la comisión puede adoptar políticas que crean valor para todos. Las acciones del corto plazo generalmente solo redistribuyen los beneficios pero las de largo plazo además de crear beneficios conllevan a lograr resultados ganar-ganar. Es necesario educar a todos a que tomen un enfoque de “manos a la obra” en el sector (dada la autoridad de la comisión para atacar los problemas).

13. Transparencia: *Si el proceso regulatorio es transparente y el público tiene acceso a los reportes de la comisión, las partes interesadas entenderán la base de sus decisiones. Además, será menos probable que la comisión promulgue reglas arbitrarias.*

Sugerencia: Las comisiones de regulación nuevas deben ganarse el respeto de los demás entes involucrados; de lo contrario estos entes lograrán obviar a la comisión. Tratarán de acercarse a los canales gubernamentales del pasado o utilizarán poderes políticos. La transparencia promueve la participación directa de todos los afectados por las decisiones. Además, al adoptar procedimientos claros y abiertos el regulador establece el estándar para otras agencias del gobierno. La confianza de los ciudadanos no se basa en reglas que no son explicadas. A pesar de la complejidad de los hechos, los objetivos y acciones que proveen la base de decisiones pueden ser cuidadosamente detallados.

14. Responsabilidad: *Tal y como los reportes a las agencias de gobierno ayudan a los hacedores de políticas a entender el desarrollo del sector, la información provista a los medios de comunicación es una actividad crucial si se quiere que el público conozca y este alerta acerca del progreso en el logro de los objetivos del sector.*

Sugerencia: Revise las notas de prensa de la comisión. Compárelas a través del tiempo. Existen nuevas formas de estructurar estas notas de manera que ayude a una mejor educación para el ciudadano? Compare lo que su comisión presenta al legislador con respecto a lo que otras comisiones presentan. Los reportes anuales presentan estadísticas que ayudan a ver como ha sido el progreso del sector o que ayudan a destacar posibles cambios en la ley para mejorar la autoridad regulatoria? Existen resúmenes ejecutivos de estos resultados que se distribuyen en forma amplia? Nuevamente, esta es una forma en que las agencias contribuyen a promover las mejores prácticas en el sector. Que tanto es el sitio web de la agencia un recurso de ayuda para los líderes de opinión, políticos, consumidores y demás entes involucrados?

15. Humildad: *El regulador debe reconocer que no lo sabe todo y que tiene mucho que aprender de consultores, universidades, empresas de servicio y colegas en otros países. La clave es ser un buen consumidor de información provista por grupos externos.*

Sugerencia: Aún cuando el regulador demuestra experiencia debe evitar el lenguaje muy sofisticado (jerga) . Los ciudadanos responden favorablemente al lenguaje que refleja seguridad y certeza. Sin embargo, la arrogancia no es fácil de olvidar. El regulador debe adoptar un tono de apertura a nuevas ideas y de progreso en sus objetivos. Prometa solo aquello que puede lograr. Logre de acuerdo a sus promesas.

Conclusiones

No existe una fórmula simple para la regulación. Sin embargo, los elementos descritos en este documento constituyen ingredientes. Cada país posee oportunidades y problemas que son únicos. Las respuestas a las preguntas que se presentan a continuación pueden representar pistas o indicativos de donde las comisiones de regulación podrían enfocar sus energías en los años futuros.

Cuáles hechos políticos son mas importantes en el presente?

1. Falta de visión política de los líderes nacionales
2. El agua no es una prioridad nacional.
3. Falta de consenso en cuanto a la naturaleza de los problemas de agua y saneamiento.
4. Falta de consenso en la preferencia de las opciones políticas.
5. Otros

Cuáles hechos regulatorios son más importantes en el presente?

1. Marco (regulatorio) legal inadecuado para monitorear y proveer incentivos
2. Marco legal inadecuado para atacar los problemas de los recursos de agua
3. Ausencia de soporte político para reajuste de tarifas
4. Otros

Cuáles hechos referentes a otros entes en relación al sector son más importantes en el presente?

1. Percepción de los mercados internacionales de capital
2. El no creer en la gerencia de las empresas municipales, quienes tienen miedo de pérdida de poder.
3. El no creer en los empleados de las empresas quienes tienen miedo de quedarse sin trabajo o de tener mas responsabilidades.
4. Otros

Las agencias pueden ayudar a otras compartiendo información acerca de su iniciativa más exitosa (o su proyecto), por ejemplo en los últimos 2 años:

1. Cual fue la política?
2. Como fue seleccionada la política? (mandato legislativo, orden ejecutiva, regla regulatoria)
3. Que fue desarrollado para darle soporte a la iniciativa política?

4. Como se comunica su suceso a los grupos o entes relacionados?
5. Como pueden los entes externos conocer acerca del programa (páginas web? reportes?)

Por último, las siguientes preguntas adicionales podrían estimular una nueva atención al contenido de la regulación así como al proceso regulatorio en si mismo.

1. Que tanto esta su organización involucrada en actividades de benchmarking para comparación del desempeño de las empresas del sector, dentro del sector y a través del tiempo? Ha enviado información al Banco Mundial acerca del sistema de benchmarking del sector?
2. Como ve las diferentes formas de regulación en cuanto a sus fortalezas y debilidades (tasa de retorno, precios tope, calidad del servicio, mandatos de expansión del sistema).
3. Que tan útil es la información financiera y contable que recibe de las empresas del sector? Que necesidades de información no son satisfechas actualmente?
4. Precios: Cual es la naturaleza de los subsidios? Que tan efectivos son? Posee planes de cambio de estos subsidios?
5. Si su organización obtuviera fondos para contratar a 3 profesionales más, que características serían las mas importantes para cubrir los vacíos de su personal actual (contabilidad, ingeniería, negocios, sistemas de información, legal, economía, otros)?
6. Ha desarrollado su organización lazos con universidades para reclutar nuevos profesionales y para organizar charlas o entrenamiento?

Tal como mencione al principio, los que están fuera de la organización y del problema tienen muchas ideas. Las ideas son baratas. La implementación de las ideas es lo costoso. Espero que una o dos de las sugerencias presentadas en este documento sean semilla de cambio. Después de todo, ese es el objetivo de las interrelaciones: compartir ideas, debatir su importancia, elegir algunas que puedan ser efectivas, probarlas y compartir la experiencia en futuros encuentros.

<http://www.purc.org>