

Unclassified

DAF/COMP/LACF(2015)20

Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

17-Sep-2015

Spanish - Or. English

**DIRECTORATE FOR FINANCIAL AND ENTERPRISE AFFAIRS
COMPETITION COMMITTEE**

**LATIN AMERICAN COMPETITION FORUM (Spanish Version)
FORO LATINOAMERICANO DE COMPETENCIA**

Sesión II - Midiendo el impacto de la Abogacía de la competencia en América Latina y el Caribe

-- Documento de base elaborado por la Secretaría del BID --

23-24 de septiembre 2015, Montego Bay, Jamaica

Se hace circular el documento adjunto elaborado por Professor William E. Kovacic (George Washington University Law School) como aportación para el debate en la Sesión II del 13th OCDE-BID Foro Latinoamericano de Competencia que se llevará a cabo los días 23 y 24 de septiembre de 2015 en Jamaica.

Las opiniones expresadas en este documento será responsabilidad del autor y no deberán atribuirse al BID, a la OCDE ni sus países miembros respectivos.

Contacto: Mario UMAÑA, Especialista en comercio y competencia, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Tel: +1 (202) 623-3256, Correo electrónico: mariou@iadb.org.

JT03381846

Complete document available on OLIS in its original format

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

DAF/COMP/LACF(2015)20
Unclassified

Spanish - Or. English

FORO LATINOAMERICANO DE COMPETENCIA



23-24 de septiembre de 2015 • Montego Bay • Jamaica

Sesión II - Midiendo el impacto de la Abogacía de la competencia en América Latina y el Caribe

LA EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA

DOCUMENTO DE ANTECEDENTES POR EL BID*

1. Introducción: ¿Por qué la Eficacia de la Medida de Defensa?

1. Los últimos quince años han presentado un creciente consenso entre los organismos de competencia que la abogacía es un valioso complemento a la aplicación de la ley como una herramienta de formulación de políticas. En su forma más común, la abogacía consiste en los esfuerzos de los organismos de competencia para persuadir a otros organismos públicos a adoptar políticas favorables a la competencia o para eliminar las políticas públicas existentes que suprimen la rivalidad empresarial, especialmente por parte de restricción de entrada al mercado. Algunos puntos focales comunes para las labores de abogacía de la agencia de competencia incluyen los ministerios del gobierno central, legisladores, y subdivisiones políticas, tales como los estados y municipios. El énfasis moderno en la abogacía refleja la conciencia de que las restricciones de competencia impuestas por los organismos públicos socavan el desempeño económico tanto como (a veces más) las medidas adoptadas por las empresas privadas.

*

Este documento fue preparado por el profesor William E. Kovacic para el Sector de Integración y Comercio Sector del BID (INT) con la finalidad de servir como una nota de antecedentes para la Sesión II de la 13ª reunión del Foro Latinoamericano de Competencia de la OCDE y el BID a celebrarse entre el 23-25 de septiembre 2015 (Jamaica). Los puntos de vista expresados en este documento son responsabilidad personal del autor. Estos, además, no deben de ser atribuido al BID ni la OCDE, ni a sus países miembros. El Profesor Kovacic es el Profesor Global de Competencia de Derecho y Política de George Washington University Law School; Director no-ejecutivo de la Autoridad de Competencia y Mercados del Reino Unido; y Profesor Visitante, del Kings College de Londres (2015-2016 año académico). Contacto: wkovacic@law.gwu.edu.

2. El uso extendido de la abogacía de la competencia plantea una pregunta básica sobre el establecimiento de prioridades de la agencia de competencia: ¿Cómo sabemos que la abogacía funciona? La respuesta a esta pregunta es importante por lo menos por tres razones. En primer lugar, el conocimiento sobre la eficacia de la abogacía en la práctica - en términos absolutos y en comparación con la aplicación de otros instrumentos de política - puede mejorar las decisiones de asignación de recursos de la agencia. Una agencia de competencia se asemeja a un proveedor de atención de la salud con un mandato para diagnosticar supuestas fallas del mercado con el fin de curar patologías anticompetitivas. Al igual que en la medicina, la selección de las terapias depende del juicio del *médico* sobre qué tratamientos funcionan mejor en la práctica. Mejores medios para evaluar la eficacia pueden mejorar el criterio de los organismos de competencia cuando deciden dónde y cómo intervenir.

3. En segundo lugar, y estrechamente relacionado con la primera consideración, una visión de los efectos de las diversas medidas de abogacía pueden informar el diseño de estrategias de abogacía y la elección de las técnicas de abogacía específicas. Los aumentos en el conocimiento sobre el impacto de los diferentes métodos de abogacía, que van desde campañas mediáticas de sensibilización social, hasta informes técnicos que comentan sobre regulaciones o leyes propuestas, puede ayudar a las agencias de competencia a optimizar programas de abogacía existentes e introducir mejores métodos.

4. En tercer lugar, la mejora de la eficacia de medición puede dar al organismo una base más confianza para responder a las consultas de los organismos públicos (en particular, los legisladores) que establecen los presupuestos de las agencias. Al tramitar las solicitudes de presupuesto de la agencia de competencia, los legisladores pueden ser comparados con gerentes de un fondo que actúa en nombre de los contribuyentes que confían al gestor del fondo con sus pagos de impuestos. La agencia de competencia es uno de los innumerables organismos públicos que soliciten a la legislatura la inversión de los fondos públicos. ¿Cómo debe el legislador decidir la cantidad de recursos para dar a cada organismo público que acude al parlamento?

5. Para tomar estas decisiones, las legislaturas en efecto piden a las agencias indicar la tasa de retorno que el público puede esperar recibir de una inversión específica de fondos. La legislatura presionará a la agencia de competencia para dar, incluso en términos aproximados, una estimación de los beneficios sociales de su proyecto de presupuesto y justificar los componentes individuales de la propuesta de presupuesto. Si una agencia incluye una solicitud de presupuesto para programas de abogacía, debe estar preparada para explicar cuáles beneficios es susceptible de generar el programa de abogacía, y por qué la agencia debería gastar fondos adicionales en la abogacía en lugar de traer nuevos casos de conductas anticompetitivas.

6. Al hacer las solicitudes de nuevos fondos para la abogacía, es una ventaja considerable para la agencia de competencia poder apuntar a los resultados positivos de las iniciativas de abogacía anteriores. Especialmente en los tiempos actuales de gran austeridad fiscal, no es probable que sea suficiente para una agencia de competencia tratar de proteger los niveles existentes de apoyo financiero o (aún más) obtener aumentos, por decir simplemente: "Confía en mí."¹

2. Obstáculos

7. Por las razones esbozadas anteriormente, hay un argumento teórico convincente para realizar evaluaciones de la eficacia de los programas de promoción. Un programa sistemático de evaluación podría ser visto como un elemento indispensable del ciclo de la buena formulación de políticas. No obstante, tres obstáculos prácticos pueden interponerse en el camino para alcanzar este objetivo teórico.

¹ Un colega de la academia experto en administración pública tiene un mensaje en la pared de su oficina que dice: "En Dios confiamos. Todos los demás proporcionen data"

8. En primer lugar, las agencias podrían resistirse a la evaluación, ya que, a pesar de que la evaluación puede demostrar la efectividad de la abogacía, la revisión ex post también podría mostrar que la abogacía ha tenido poco o ningún impacto - o incluso que la abogacía, en algunos asuntos, ha empeorado las cosas, despertando la reacción política de los funcionarios electos o designados que toman como ofensa los esfuerzos de las agencias de competencia para señalar los costos sociales de una medida reglamentaria favorecida por la administración. Reconociendo estas posibilidades potencialmente adversas, una agencia de la competencia podría preferir simplemente afirmar los beneficios sociales de la abogacía, sin tratar de evaluarlos.

9. En segundo lugar, los efectos reales de la abogacía pueden ser difíciles de medir. En algunos casos, puede ser difícil demostrar que el trabajo de abogacía de la agencia de competencia motivó a la administración/entidad pública específica a seguir su consejo. En la mayoría de los entornos de formulación de políticas públicas, muchas fuerzas presionan a los funcionarios electos que están considerando cómo usar su discreción. Si nos preguntamos por qué un ministro del gabinete tomó una acción específica, o por qué un legislador votó a favor de la nueva legislación, la respuesta a menudo puede ser que múltiples factores dieron forma a la acción que observamos. Analizar el impacto de la abogacía de la agencia de competencia de una manera rigurosa, o asignarle un papel decisivo, puede ser complicado, donde una mezcla de consideraciones probablemente motivó la acción tomada por el funcionario electo o designado.

10. Incluso, cuando la agencia de competencia puede despejar el obstáculo de causalidad y persuasivamente demostrar que su trabajo de abogacía hizo a otros funcionarios públicos actuar, surge otra pregunta obstinada: ¿La acción deseada a mejorar el bienestar social, ya sea mediante la mejora de las condiciones para los consumidores (un estándar de bienestar de los consumidores), mediante el aumento de la suma de bienestar de los consumidores y la eficiencia de la producción (un estándar de bienestar total), o mediante la realización de otros objetivos establecidos en el Derecho de la Competencia? Los investigadores académicos han avanzado en este campo, pero sigue siendo un reto desarrollar herramientas prácticas que proporcionen medidas cuantitativas y cualitativas fiables del impacto en el mercado por la aplicación de la ley o por la aplicación de herramientas no litigiosas como la abogacía.

11. En tercer lugar, el tipo de evaluación de la eficacia que se describe aquí no es sin costo. Una agencia que busca medir los efectos de su labor de abogacía debe gastar fondos propios o persuadir a otras instituciones (por ejemplo, una universidad o *think tank*) para financiar las evaluaciones. Mandatos con financiación insuficiente son la norma para la mayoría de las agencias de competencia. Las legislaturas imponen rutinariamente obligaciones de formulación de políticas sin proporcionar fondos suficientes para su implementación. Una agencia que lucha por conciliar las exigencias de su mandato con su asignación presupuestaria puede ser reacia a gastar dinero en actividades (por ejemplo, evaluación) cuyos beneficios se harán evidentes en el largo plazo, en todo caso. Los recursos empleados en la evaluación pueden ser vistos como la causa de un menor número de casos o investigaciones -medidas que tienden a ser observables por grupos externos que forman opinión acerca de la efectividad de la agencia. Los niveles de actividad se toman a menudo como indicadores de la eficacia de la agencia, y las iniciativas de aplicación de la ley proporcionan el índice relacionado con la actividad clave sobre la calidad de la agencia. Si los observadores externos (por ejemplo, los comentaristas académicos, legisladores, periodistas) asignan mayor peso a los niveles de actividad, una agencia estará menos dispuesta a gastar dinero en programas de evaluación para el que recibe poco crédito, incluso si la evaluación puede ayudar a asegurar que la selección de los casos en el futuro sirva intereses de la sociedad de manera más completa.

3. Medios

12. Como se sugirió anteriormente, los organismos de competencia que tratan de justificar el financiamiento de la abogacía enfrentan el desafío de decidir la forma de evaluar la eficacia de los programas de promoción. Por un lado, los legisladores y otros guardianes del presupuesto pueden llegar a ser cada vez más exigentes en presionar las agencias de competencia para demostrar la rentabilidad social de los fondos que se les confían. Esto es cierto para todos los programas de la agencia de competencia, incluidas las actividades de abogacía. Al mismo tiempo, varias otras consideraciones (desafíos metodológicos en demostrar la causalidad y la medición de los resultados del mercado, la presión política para generar señales visibles de actividad la agencia, y el costo de la realización de evaluaciones) pueden pesar en contra de hacer evaluaciones de impacto. Estas preocupaciones no son fácilmente reconciliables.

13. En general, el imperativo para demostrar los beneficios de la abogacía ofrece una razón de peso para la mayoría de los organismos a que sigan esforzándose para mostrar la eficacia de estas actividades. La necesidad de invertir en la evaluación proviene de varias fuentes. Debido a que las inversiones en abogacía tienen a menudo efectos de más largo plazo, y a menudo efectos inciertos, un guardián del presupuesto podría preguntar por qué una agencia desviaría recursos de las medidas más tradicionales y aparentemente eficaces, tales como el procesamiento de los casos. En comparación con el procesamiento de casos, la abogacía también puede tener implicaciones políticas específicas. Los legisladores son cautelosos de intervenir en un caso que ya están en litigio. Cuando una agencia hace abogacía, entra en un territorio que es, en cierto sentido, más inherentemente político. Cuando hace abogacía, la agencia está sugiriendo cómo los legisladores u otros reguladores deben ejercer su juicio. En particular, cuando la agencia hace recomendaciones sobre la legislación, los miembros de la legislatura probablemente pueden ver a la agencia como parte de un típico juego de presión política, lo que no harían si la agencia se dedicara a actividades relacionadas con la adjudicación. De esta manera, la abogacía puede tener mayores riesgos políticos, y la agencia tendría que estar preparada para justificar su decisión de operar en lo que puede ser un entorno de más carga política.

14. La discusión que sigue muestra un enfoque que una agencia de la competencia puede tomar para evaluar el efecto de su trabajo de abogacía - en concreto, el impacto de sus acciones sobre los objetivos de la abogacía, y el impacto de su intervención en el desempeño del mercado.

3.1. *Diseño inicial del proyecto: Definición de Objetivos*

15. Un primer paso importante en la evaluación de los resultados de abogacía debe llevarse a cabo en el diseño inicial de una iniciativa de abogacía. La decisión de continuar con un proyecto de abogacía debe proceder de una declaración clara de los objetivos que la agencia espera alcanzar. Los objetivos podrían variar desde metas muy generales, tales como la construcción de un amplio apoyo público a las políticas orientadas a la competencia, hasta objetivos más estrechos, como disuadir a una legislatura de adoptar una ley que restrinja innecesariamente la entrada en el mercado, o la creación de un estudio empírico que los tribunales, ministros y legisladores pueden recurrir para abordar cuestiones jurídicas y de política en el futuro.

16. La articulación ex ante de los objetivos proporciona la línea de base sobre la cual se miden los efectos reales. No sólo la declaración de las metas suministra el fundamento de la evaluación ex post, sino que también proporciona la disciplina en la formulación del proyecto y en la decisión de la agencia sobre si conviene seguir adelante con la iniciativa. Sin una definición clara de objetivos, es imposible hacer un juicio reflexivo sobre si se debe comprometer recursos para el proyecto.

17. La identificación de objetivos es un elemento central de una investigación más amplia que informa la decisión de la agencia para llevar a cabo una iniciativa de abogacía. La decisión de proceder requiere una evaluación de:

- **Objetivos:** ¿Qué espera la agencia lograr con la medida de abogacía? Entre otras medidas, la especificación de los objetivos requiere que la agencia identifique el público objetivo de sus mensajes de abogacía. En algunos casos, este público puede definirse con precisión (por ejemplo, un gobierno municipal que está considerando normas para restringir el acceso al mercado). En otros, el público puede ser amplio. Los proyectos de abogacía a veces tratan de conseguir apoyo para las políticas gubernamentales favorables a la competencia a través de la educación al público en general sobre los beneficios de la rivalidad comercial.
- **Recursos:** ¿La agencia tiene los recursos (su propio capital humano o capacidad analítica que pueda adquirir externamente) para continuar el proyecto con éxito?
- **Herramientas de abogacía:** ¿Cuál técnica o colección de técnicas de abogacía es más adecuada para lograr los objetivos del proyecto? La abogacía de la competencia puede adoptar diversas formas, entre ellas:
 - * Los comentarios sobre la legislación o reglamentación propuesta
 - * Informes sobre las consecuencias de la legislación y reglamentación vigente
 - * Estudios que analizan fenómenos comerciales significativos
 - * Los discursos de funcionarios de la agencia de competencia
 - * Materiales publicitarios diseñados para llegar a un público masivo
- **Duración:** ¿Cuánto tiempo tomará el proyecto? Es razonable esperar que aparezcan efectos en un plazo relativamente corto (por ejemplo, en la sesión legislativa inmediata) o en el largo plazo (por ejemplo, la publicación de un estudio en el que aboga por la reconsideración de políticas de larga data que restringen la entrada)?
- **Riesgos:** ¿Qué riesgos - analíticos, políticos, metodológicos - tiene el proyecto, y qué costos (por ejemplo, reputacionales) tendrá la agencia si el proyecto fracasa?
- **Impacto:** ¿Cómo hace la agencia para saber que el proyecto está funcionando según lo previsto?

18. Como sugiere el último punto, es útil en la formulación del proyecto considerar qué tipos de indicadores sugerirán que el proyecto está logrando sus objetivos. ¿Qué desarrollos pueden servir como signos de eficacia? Por ejemplo, si el propósito del proyecto es preparar un informe que proporciona una base empírica para el análisis judicial de una cuestión importante, un indicador de la eficacia sería el número de citas en el informe sobre decisiones judiciales que usaron el trabajo de la agencia. Citas de documentos legislativos o deliberaciones parlamentarias también ayudarían a identificar si los funcionarios electos están confiando en la investigación técnica de la agencia, y están absorbiendo posiciones políticas sugeridas por la labor de abogacía de la agencia de competencia.

3.2. *Causalidad Determinación*

19. El segundo paso del proceso de evaluación de impacto de la abogacía es determinar si el mensaje comunicado por la agencia ha influido en el pensamiento de la audiencia prevista. Esto tiene dos dimensiones. La primera es buscar evidencia de que el público recibe el mensaje de la agencia y respondió favorablemente a la misma. Tal vez la más clara evidencia consiste en la cita o referencia del trabajo de la agencia en los documentos formales (por ejemplo, las opiniones judiciales, decisiones emitidas por otros organismos reguladores, informes de las deliberaciones legislativas). Patrones de citas o referencias también pueden servir para identificar si los informes están teniendo el efecto deseado de cambiar cómo la doctrina está prestando atención a la obra de la agencia. El monitoreo rutinario de los medios de comunicación puede identificar si las organizaciones de noticias han recogido mensajes comunicados por la agencia, y el análisis de medios sociales puede tratar de rastrear los cambios en las grandes actitudes sociales hacia la competencia y los fenómenos comerciales específicos.

20. Además de la búsqueda de signos externos observables de la causalidad, la agencia de competencia de vez en cuando puede pedir a los miembros de la audiencia objetivo si el trabajo de la agencia está afectando la forma de pensar de la audiencia. Por ejemplo, la agencia puede pedir a los tomadores de decisiones en una agencia reguladora colateral si tienen en cuenta los informes y las observaciones de la autoridad de competencia, y si sus puntos de vista se ven como persuasivos.

21. La segunda dimensión de la evaluación de la causalidad es determinar las características de la abogacía que le otorga influencia al trabajo de la agencia de competencia en los ojos de la audiencia objetivo. En resumen, ¿qué constituye buena abogacía? Como regla empírica, es probable que la agencia sea vista como mayor respeto cuando haya demostrado su experiencia en la materia de su defensa. En muchos casos, la abogacía efectiva consiste en el trabajo empírico que demuestre los beneficios de la competencia y documente los costos sociales de las leyes y políticas que limitan artificialmente la rivalidad.

3.3. *Resultados Económicos*

22. Si la abogacía de la agencia hizo que el público objetivo abraza las preferencias de la agencia, el cambio resultó en un mejor desempeño económico? Supongamos que la agencia convence a un ministerio a abandonar las políticas que limitan artificialmente la entrada en el mercado. ¿El ajuste de las políticas mejoró el rendimiento económico en el sector? A veces, hay una suposición de que la única manera de responder a esta pregunta es realizar estudios económicos cuantitativamente sofisticados e intensivos en data. Este tipo de investigación tiene un papel importante que desempeñar en la evaluación ex post, pero no es la única manera de obtener o aproximar conocimientos fiables sobre los efectos económicos de los programas de abogacía que inspiran a los funcionarios públicos para que adopten políticas más favorables a la competencia.

3.3.1. *Antes y Después de las comparaciones*

23. La forma más básica y prometedora para evaluar los efectos es monitorear la evolución de la industria y hacer una comparación entre el “antes” y el “después” del comportamiento del mercado en el sector afectado - para ver si el cambio previsto en el comportamiento del mercado se produjo después del ajuste sugerido por las acciones de abogacía. Tomemos el ejemplo de la restricción de un gobierno municipal a la entrada de un sector de servicios. Un ejemplo contemporáneo es la práctica en algunas ciudades de prohibir la venta de alimentos preparados en camiones que se parquean en zonas comerciales durante la hora del almuerzo. Una prohibición absoluta de los camiones de comida ofrece el ejemplo más claro.

24. La hipótesis de apoyo a la abogacía de la competencia en este caso sería que el abandono de las barreras artificiales a la entrada traería nuevos proveedores de servicios en el sector, con el efecto de reducir los precios o aumentar la calidad del servicio. La eliminación o la relajación de la prohibición podría inducir nueva entrada. Incluso, una simple revisión ex post de la alteración en la política identificaría los cambios en el número de proveedores de servicios y, tal vez, los cambios en precios y calidad.

25. La realización de este tipo de comparaciones simples del “antes” y “después” puede ser factible para la mayoría de las agencias de competencia. Si la agencia no puede dedicar los recursos a este producto o similares formas de ejercicio de medición, todavía hay maneras de realizar una revisión ex post. Una de ellas es formar alianzas con universidades para hacer los estudios pertinentes. Otra es trabajar con redes internacionales de agencias de competencia y usar los recursos de las redes para hacer revisiones a posteriori. Esta es un área importante en la que organismos como la Red Internacional de Competencia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo pueden ayudar en la organización y, en algunos casos, las evaluaciones de la financiación a posteriori. Estas redes internacionales han mostrado un creciente interés en la abogacía como herramienta de formulación de políticas y en la medición del desempeño. La expansión de los proyectos de evaluación ex post relacionados a la abogacía sería una extensión natural y valiosa de los programas de trabajo de estas instituciones.

26. La cooperación regional también proporciona una forma para que las agencias con poco presupuesto puedan realizar revisiones de desempeño relacionados con abogacía. La secretaría de organismos como la ASEAN y la CARICOM podría asumir el papel de coordinar y llevar a cabo evaluaciones ex post que podrían estar más allá del alcance de las autoridades individuales de competencia. Un solo organismo puede no ser capaz de financiar la investigación pertinente. Un consorcio de agencias, a través de alianzas o acuerdos regionales de cooperación, incluso informales, puede ser capaz de poner los recursos para llevar a cabo comparaciones rudimentarias “antes” y “después”. Las alianzas regionales también pueden ser el mejor vehículo para coordinar la construcción de propuestas de investigación que se presentaría a las instituciones donantes que financian proyectos de implementación de políticas. Sobre todo en los últimos quince años, ha habido una serie de ejemplos alentadores de proyectos a través de los cuales los organismos donantes multinacionales y nacionales han financiado la investigación a nivel nacional para evaluar el impacto del cambio de políticas.

27. Otra fuente de posible apoyo a los proyectos de evaluación de incidencia puede ser órganos de gobierno a nivel nacional, que simpatizan con los objetivos de la agenda de abogacía de la agencia de competencia. Un Ministerio de Finanzas que busca promover el crecimiento puede estar dispuesto a apoyar una investigación sobre cómo las iniciativas de abogacía que buscan promover la entrada han afectado el desempeño de un sector en particular.

3.3.2. *Recopilación de Antecedentes Económicos*

28. Un subproducto importante de un programa para llevar a cabo evaluaciones ex post de abogacía a nivel nacional o regional es el desarrollo de un inventario de los estudios que documente las consecuencias que tiene la entrada pro competitiva en el mercado. Estos estudios² pueden proporcionar una base más sólida para los distintos organismos para desarrollar y perseguir sus propios programas de abogacía. Al consultar un cuerpo más grande de trabajos anteriores, los organismos individuales pueden mejorar la selección de objetivos de promoción y el diseño de iniciativas de promoción individuales. Aquí, de nuevo, las redes internacionales de agencias de competencia pueden aumentar los importantes esfuerzos existentes para recopilar estos estudios y destilar sus conocimientos sobre los documentos de orientación práctica.

² El toolkit de la OCDE en Análisis Regulatorio es un ejemplo importante de este tipo de trabajo, igualmente el grupo de trabajo de abogacía de ICN y las dimensiones de abogacía de los peer reviews de UNCTAD

4. Implicaciones para la Defensa de Diseño

29. Como se señaló anteriormente, la revisión ex post de los programas de abogacía no sólo ilumina el impacto económico de las iniciativas de promoción específicas, pero también muestra lo que se necesita para construir programas de abogacía exitosos. La experiencia hasta la fecha nos permite extraer algunas conclusiones generales acerca de lo que se necesita para hacer una abogacía eficaz de la competencia. Tres lecciones destacan.

30. En primer lugar, los buenos proyectos requieren una cuidadosa atención a las consideraciones de diseño establecidos en la primera parte de este trabajo. Un buen proyecto se basa en una comprensión clara de los objetivos del proyecto, los riesgos y la demanda de recursos. Los proyectos exitosos a menudo implican mucha atención, en primer lugar, a la cuestión de cómo se determinarán la causalidad y el impacto económico.

31. En segundo lugar, la abogacía es más exitosa cuando la agencia se basa en la experiencia demostrada en el sector en el que está actuando. Otros organismos públicos tienen más probabilidades de seguir el consejo de la agencia de competencia cuando las recomendaciones de la agencia se basan en un conocimiento profundo sobre el sector en cuestión y las restricciones impuestas al público de que se trata. La construcción de esta experiencia a menudo requiere inversiones a largo plazo en la producción de conocimiento - a través de la propia investigación de la agencia, a través de consultas con otros expertos e instituciones, a través de la reflexión sobre casos anteriores de la agencia. Estos son el equivalente de la investigación y el desarrollo de políticas, y una agencia debe invertir en I + D para hacer propuestas sólidas y ser persuasiva.

32. En tercer lugar, el trabajo que se dedica a la creación de un programa de abogacía fuerte puede tener la consecuencia valiosa de construir la reputación de la agencia en cuanto a habilidad técnica y perspicacia política. Al hacer más atractiva la posición de la agencia como una fuente de gran pericia técnica, la agencia adquiere más capacidad para resistir las presiones que minarían el desempeño de su función de promoción de la política de competencia.