

EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

**PROGRAMA DEL BANCO
INTERAMERICANO DE
DESARROLLO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE UN
SISTEMA DE METODOS
ALTERNOS DE SOLUCION DE
CONFLICTOS MERCANTILES
EN MÉXICO.**

Abril, 2004



El programa del Banco Interamericano de Desarrollo para el fortalecimiento de un sistema de métodos alternos de solución de conflictos mercantiles en México (en adelante “El Programa”), se originó en el año de 2002 con el objetivo de generalizar y consolidar la práctica los métodos alternos de solución de controversias comerciales (MASC) en el país.

Con este programa se pretendía impulsar una cultura alternativa para la resolución de conflictos en materia mercantil, así como el establecimiento de instituciones arbitrales y mediadoras, generando también una ruta de formación profesional para quienes tendrían a su cargo la prestación de los servicios en los servicios involucrados.

En materia comercial, el entramado normativo mexicano no ofrece las condiciones más eficientes para las relaciones mercantiles, debido a diversos factores, entre los que se encuentran los siguientes:

- Los juzgados mexicanos no cuentan con instalaciones, personal y mecanismos suficientes para desahogar el volumen de demandas que ingresan diariamente a sus oficialías de partes y, en consecuencia, los procesos carecen de agilidad y la calidad de los juicios se ve mermada.
- Por otra parte, la cultura dominante en la praxis legal mexicana tiene una muy notoria tendencia a la judicialización de las controversias. Hay datos importantes que ilustran esta propensión hacia los litigios mercantiles:
 - El sector público es el principal comprador de bienes y servicios en México, de forma que tiene una presencia muy significativa en las transacciones comerciales que se llevan a cabo en el país, tanto en número como en monto; prácticamente ninguna oficina estatal tiene facultades o autorizaciones para negociar con un particular en caso de conflicto, por el contrario, los funcionarios jurídicos de las dependencias están legalmente obligados a agotar todas las instancias judiciales antes de cumplir con un contrato en conflicto, aún y cuando el particular tenga la razón en conciencia. El sector privado se ve entonces “obligado” a trabar demandas

y seguir juicios para obtener una sentencia que obligue a la autoridad a cumplir sus obligaciones.

- El sector privado por su parte, también ha acuñado una tradición litigiosa cuya finalidad principal es la dilación en el cumplimiento de los compromisos asumidos, con costos que resultan menores a las penas convencionales o al costo de la liquidez en momentos difíciles. Se trata de un litigio como mecanismo de financiamiento o de prórroga institucionalizada.
- Aunado a lo anterior, la práctica mexicana también ha forjado una sólida tradición litigiosa, que consiste en apelar las sentencias y llevar una buena cantidad de los casos que se litigan en juicios ordinarios, hasta los Tribunales Federales para el juicio de garantías (juicio de amparo).
- En este sentido, se puede afirmar que el uso o abuso de los litigios es lícito y que el grado de conducta litigiosa de los sujetos mercantiles no tiene efectos en sus relaciones comerciales futuras.

México ha realizado cambios normativos para reconocer la figura del arbitraje comercial dentro de sus códigos federales, y ha suscrito tratados internacionales en los que se reitera la importancia de los MASC, sobre todo en operaciones internacionales.

En este avance, México ha generado ciertas condiciones que favorecen el surgimiento de los MASC como una alternativa para las partes que contratan, pero también para quienes desean profesionalizarse y dedicarse institucional y personalmente a esta rama del ejercicio profesional.

El Banco seleccionó al ITAM como Organismo Ejecutor (OE), el cual integró la Unidad Técnica Ejecutora (UTE) para dar cumplimiento a los trabajos planteados en el contrato y sus anexos.

B

Desde su inicio, el Programa establecía la obligación de llevar a cabo una evaluación intermedia y una evaluación final de sus avances y resultados. La primera de ellas fue llevada a cabo por el personal adscrito al Banco, sin que exista un documento guía que oriente la elaboración del informe final o que implique la continuidad en la valoración de indicadores o metodologías de evaluación.

Por lo anterior, la evaluación final que se presenta en este documento se desarrolló bajo una metodología propia que tomó en cuenta tres ejes fundamentales para el análisis:

1. La evaluación de los indicadores y medios de verificación señalados en el Marco Lógico del Programa.
2. La evaluación genérica de los compromisos asumidos por la OE y/o la UTE, de conformidad con las disposiciones del contrato y sus anexos.
3. La evaluación general respecto del grado de cumplimiento del objeto del programa y de sus objetivos específicos, desde la óptica y apreciación del evaluador.

C

EVALUACIÓN

Una primer evaluación se centró en el análisis de los indicadores y los medios de verificación contenidos en el Anexo Lógico del Convenio BID-ITAM.

Se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva, para poder constatar la conformación de los indicadores; la existencia o inexistencia de información suficiente para generar dichos indicadores; la existencia o ausencia de los medios de verificación señalados en el Anexo Lógico; así como las manifestaciones y explicaciones proporcionadas por la UTE y por los CAM.

Se puso especial atención también al dictamen de los auditores externos así como a sus comentarios y observaciones para los ejercicios de 2001, 2002 y 2003.

En las páginas siguientes, se utiliza la tabla del Anexo Lógico, con un cuadro de evaluación con las observaciones respecto de los indicadores y medios de verificación señalados.

Es importante mencionar que los sitios internet de los CAM existentes contienen información útil, para ilustrar los aspectos evaluados en su desarrollo y situación actual. Estos sitios pueden ser consultados en las siguientes direcciones:

- <http://www.camex.com.mx>
- <http://www.arbitrajecanaco.com.mx>

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|---|---|---|---|
| Fin Lograr el desarrollo de una cultura de solución extra judicial de conflictos comerciales, contribuyendo al descongestionamiento del sistema judicial ordinario, y establecer un clima favorable a la inversión privada. | Consolidación de un sistema estructurado para la solución de conflictos comerciales, que contribuya a incrementar el número y la calidad de casos solicitados y atendidos por los Centros de Arbitraje y Mediación. | Encuestas a ser realizadas por el ITAM y los CAMs participantes seis meses después de finalizado el proyecto, con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los operadores y usuarios de los MASC. | Disposición e interés de los usuarios para utilizar la mediación y el arbitraje institucionalizados |

EVALUACIÓN.

Cumplido. Se llevaron a cabo encuestas y entrevistas en dos de las principales ciudades del país con los siguientes resultados relevantes:

- La mayoría de los encuestados tiene una buena percepción respecto de los MASC.
- La mayoría de ellos considera tener un buen grado de conocimiento sobre los MASC.
- Sin embargo, la mayoría no ha utilizado los MASC.

Las personas que han celebrado contratos o que han impulsado el uso de cláusulas compromisorias expresan su interés y buena percepción por los MASC. Sin embargo, aún no han tenido situaciones de conflicto que ameriten la intervención de un CAM.

En otros casos y debido a la cultura legal dominante en México, la cláusula compromisoria ha sido impugnada ante los tribunales.

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|---|---|--|--|
| Propósito Contribuir a la consolidación y armonización de los MASC por medio del fortalecimiento institucional y operativo de los CAMs participantes del programa, así como a través de la capacitación de árbitros y mediadores que asegure la calidad, credibilidad y eficiencia en la prestación del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el número de casos atendidos y solucionados por cada uno de los CAMs participantes al finalizar el proyecto • 350 contratos firmados con cláusula compromisoria por la cual de darse un conflicto en el desarrollo del contrato se recurrirá a los servicios de los CAMs • Nota: 50 contratos por centro | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento • Comunicaciones de empresarios o de sus abogados • Registro de casos • Evaluaciones independientes | <ul style="list-style-type: none"> • Existe el compromiso y el interés de las instituciones y organizaciones empresariales. |

EVALUACIÓN.

- Esencialmente cumplido.
- Actualmente sólo existen 2 de los 7 CAM que originalmente participaron.
- Los 350 contratos (50 por CAM) resultaron imposibles de cumplir, pero los 2 CAM impulsaron sustancialmente las cláusula compromisorias.
- Dadas las particularidades del Programa en México, los CAM mantienen como confidencial la información de sus registros, debido a que comparten el mismo mercado.
- No existen datos comparativos para valorar el trabajo de los CAM, y tampoco será posible contar con ellos a lo largo del tiempo, debido a las cláusulas de confidencialidad entre usuarios y CAM, así como a la competitividad entre los CAM.

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|---|--|--|--|
| <p>I. Fortalecimiento Institucional de los CAMs</p> <p>Consolidar la estructura organizacional y técnica de los Centros de Arbitraje y Mediación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de organización y métodos que determine los niveles de eficiencia con que trabajan los CAMs y recomendaciones y cambios necesarios para mejorar sus servicios, realizados a los 3 meses de iniciado el Programa • Recomendaciones adoptadas por los CAMs a los 6 meses de iniciado el Programa. • Análisis de costos variables y fijos promedio de CAMs tipo en el país, para prestar servicios de mediación y arbitraje. • Preparación de metodología de definición de costos variables y fijos a los tres meses de iniciado el programa. • Sistemas de aranceles revisados e implantados por los CAMs participantes a los 6 meses de iniciado el programa. • Análisis de armonización de los Reglamentos de Procedimientos de Arbitraje y Mediación de los CAMs de conformidad con los lineamientos UNCITRAL • Preparación de reglamentos tipo a los 3 meses de iniciado el programa • Implementación de las recomendaciones fundamentales del Reglamentos tipo por los CAMs a los 6 meses de iniciado el programa. • Revisión y propuesta de un Código de Ética que asegure estándares de transparencia, imparcialidad, | <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de consultoría • Informe(s) de recomendaciones del consultor. • Informes de seguimiento anuales. • Actas de la Administración de cada CAM comprobando que las recomendaciones fueron adoptadas y están en vigencia. • Contrato de consultoría • Informe(s) de recomendaciones del consultor • Informes de seguimiento anuales. • Actas de la Administración de cada CAM comprobando que sus aranceles fueron revisados. <ul style="list-style-type: none"> • Contrato de consultoría. • Informe(s) de recomendaciones del consultor. • Informes de seguimiento anuales. • Actas de la Administración de cada CAM comprobando que reglamentos fueron revisados y ajustados. <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de consultoría • Informe(s) de recomendaciones del consultor. • Informes de seguimientos anuales. • Actas de la Administración de | <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de consultores nacionales • Información oportuna y confiable por parte de los CAMs. • Existe el compromiso de los CAMs de adoptar las recomendaciones fundamentales de la consultoría. |

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|----------|--|---|-----------|
| | <p>independencia y eficacia de los procesos administrados por los CAMs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de un Código de Ética tipo a los 3 meses de iniciado el programa • Implementación de las recomendaciones fundamentales del Código de Ética tipo por los CAMs a los 6 meses de iniciado el programa | <p>cada CAM comprobando que establecieron o revisaron y ajustaron sus Códigos de Ética.</p> | |

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|----------|-------------|------------------------|-----------|
|----------|-------------|------------------------|-----------|

EVALUACIÓN

Parcialmente cumplido.

- El Consultor Ideas y Conceptos en Mercadotecnia Creativa, S.A. de C.V. elaboró el estudio organizacional de los Centros.
- Las recomendaciones del consultor fueron adoptadas sólo por los dos CAM que actualmente permanecen. Es importante señalar que los insumos organizacionales han sido una importante contribución para el desarrollo de los CAM, aunque la situación particular en que se desarrolló el programa en México, no permitió el total aprovechamiento de un esquema armonizador ya que la ruta originalmente planteada fue modificada con el transcurso del tiempo.
- El estudio de Alonso Enrique Gómez Albert respecto de las tarifas y aranceles fue determinante para la estructuración de costos y precios de los CAM. Sin embargo, CAM y CANACO (los dos CAM existentes) decidieron no armonizar sus reglamentos y aranceles tarifarios –con el visto bueno del Banco- debido a la situación de competitividad generada entre ambas instituciones. Si bien el estudio proporcionó parámetros útiles, su resultado no fue la estandarización planteada debido a una deficiencia connatural a un modelo que comparte un mercado con escasa demanda.
- Las constancias documentales permiten acreditar la realización de los estudios y la transmisión de sus resultados y sugerencias hacia los centros. También está documentada la reflexión y conclusiones que permitieron no igualar las condiciones entre los CAM. Por ello, puede afirmarse que este punto fue esencialmente cumplido dado el desarrollo que tuvo el programa en México.

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|---|--|---|
| <p>2. Capacitación técnica de árbitros y mediadores.</p> <p>Dotar a los CAMs de árbitros y mediadores con la capacidad técnica y habilidades que les permita ofrecer servicios especializados y de óptima calidad</p> | <p>CAM</p> <ul style="list-style-type: none"> Tres cursos de arbitraje básico o especializado (un curso por año). Cada curso estará limitado a 30 participantes que cumplan con las calificaciones y requisitos que establezca el Reglamento Operativo del Programa. Incorporar un mínimo de 50% de los árbitros formados a los listados oficiales del CAM. <p>CANACO</p> <ul style="list-style-type: none"> Tres cursos de arbitraje, básico o especializado (un curso por año). Cada curso estará limitado a 30 participantes que cumplan con las calificaciones y requisitos que establezca el Reglamento Operativo del Programa. Tres cursos de mediación introductoria (un curso por año de 20 horas cada uno). Cada curso estará limitado a 30 participantes que cumplan con las calificaciones y requisitos que establezca el Reglamento Operativo del Programa. Tres cursos de mediación entrenamiento (un curso por año de 40 horas cada uno). Cada curso estará limitado a 30 participantes que cumplan con las calificaciones y requisitos que establezca el reglamento Operativo del Programa. Incorporar un mínimo de 50% de los árbitros y mediadores formados a los listados oficiales de la CANACO. | <ul style="list-style-type: none"> Contratos de consultoría Informe(s) de recomendaciones del consultor. Informes de seguimiento anuales. Actas de la Administración de cada CAM comprobando que las recomendaciones fueron adoptadas y están en vigencia. <ul style="list-style-type: none"> Contrato de consultoría Informe(s) de recomendaciones del consultor Informes de seguimiento anuales. Actas de la Administración de cada CAM comprobando que sus aranceles fueron revisados. | <ul style="list-style-type: none"> Empresarios y profesionales interesados en utilizar los servicios de los CAMs para resolver sus conflictos. |

Evaluación de acuerdo con el Anexo I Marco Lógico
Programa de fortalecimiento de MASC México

| CONCEPTO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|----------|-------------|------------------------|-----------|
|----------|-------------|------------------------|-----------|

EVALUACIÓN.

Cumplido.

- Los cursos se llevaron a cabo.
- Los CAM pudieron capacitar árbitros y mediadores para estar en condiciones de ofrecer servicios.
- Los contratos de capacitación fueron suscritos básicamente con la Barra Mexicana Colegio de Abogados S.C. y con el despacho Rodríguez y Rodríguez Abogados, S.C.
- Es interesante señalar que el incremento de las cláusulas compromisorias y de los casos que se llevan en los CAM, han generado un creciente interés en este tipo de cursos, incluso por parte de abogados que antes se mantenían distantes de los MASC, según los comentarios del CAMEX.

D

Se realizó una evaluación genérica de los compromisos asumidos por la OE y/o la UTE, en atención a las disposiciones del contrato y sus anexos.

Básicamente, las obligaciones de seguimiento y evaluación son de cumplimiento administrativo y consisten en la entrega de reportes e informes al Banco.

EVALUACIÓN

SEGUNDA PARTE

Existen todas las constancias documentales que acreditan el cumplimiento de este tipo de obligaciones, que pueden ser clasificadas en los siguientes rubros, atendiendo las previsiones establecidas en los contratos respectivos:

1. Informes de Seguimiento.

De conformidad con lo establecido en el contrato, la UTE presentó seis informes semestrales de las actividades realizadas, en los que indicó el grado de implementación de los objetivos del programa.

Dichos informes fueron recibidos por el Banco, sin que exista constancia de ningún tipo de salvedad, señalamiento u observación posterior respecto de los contenidos de dichos informes, por lo que puede asumirse razonablemente, que merecieron la conformidad del Banco.

2. Estados financieros anuales y finales.

El OE presentó tres informes financieros anuales, correspondientes a los ejercicios de 2001, 2002 y 2003, debidamente dictaminados por Price Waterhouse Coopers.

Dichos informes fueron recibidos por el Banco, sin que exista constancia de ningún tipo de salvedad, señalamiento u observación posterior respecto de los contenidos de dichos informes, por lo que puede asumirse razonablemente, que merecieron la conformidad del Banco.

3. Evaluación Intermedia.

No existe constancia escrita de la realización de la evaluación intermedia. Sin embargo, la UTE manifiesta que la evaluación fue realizada directamente por el personal adscrito a la Unidad de Vigilancia y Evaluación (UVE) del propio Banco, cuyas oficinas están ubicadas en Washington, Estados Unidos.

En la documentación revisada, existe constancia de la entrega al Banco, de 30,000 USD provenientes de la partida de evaluaciones. La UTE explica que esta transferencia fue hecha a petición del Banco, justamente para sufragar la visita y la evaluación intermedia. Existen también constancias y comunicados escritos para indicar las personas que acudirían a la visita de trabajo y para acordar las citas correspondientes.

4. Informe Final.

El presente documento formará parte de la evaluación final que presentará el OE al Banco.

Cabe señalar que la auditoría legal y contable realizada por Price Waterhouse Coopers, contiene una evaluación muy detallada y cuidadosa respecto del cumplimiento de las condiciones del contrato, las contrataciones realizadas, las partidas ejercidas y finalmente, una opinión favorable respecto de la ejecución del programa. Este informe reconoce la seriedad del dictamen y de sus conclusiones.

E

Con los datos analizados en los apartados anteriores, es posible la evaluación general respecto del grado de cumplimiento del objeto del programa y de sus objetivos específicos, desde la óptica y apreciación del evaluador.

En este apartado, se parte de los objetivos específicos y de los cuatro componentes del programa, tanto en su intencionalidad, como en sus aspectos formales.

EVALUACIÓN TERCERA PARTE

El programa contaba con el siguiente marco objetivo:

1. Objeto. El objeto del programa era generalizar y consolidar la práctica de los MASC en el país.
2. Los cuatro componentes del programa (objetivos específicos) fueron:
 - a. Fortalecimiento de los Centros Arbitraje y Mediación CAM;
 - b. Capacitación de profesionales para fungir como árbitros y mediadores;
 - c. Difusión para lograr una cultura MASC en el país, generando una demanda efectiva por este tipo de servicios; y
 - d. Elaborar un proyecto de ley federal en materia de mediación.
3. Cada componente del programa contaba con actividades específicas que consistían en:
 - a. Fortalecimiento institucional de los CAM's.
 - i. Estudio sobre la organización, métodos y gestión para evaluar el trabajo que los CAM's han venido realizando, así como para determinar las principales debilidades y necesidades a atender de cada CAM y proponer un plan de cambios necesarios en ellos, desde el punto de vista organizacional, administrativo y operacional.

- ii. Metodología de definición de costos fijos y variables promedio de los CAM tipo en el país, para preparar tarifas guía para que los CAM puedan establecer tarifas arancelarias acordes con sus costos de operación.
- iii. Elaboración de un reglamento de arbitraje y/o mediación conforme a las pautas de la UNCITRAL².
- iv. Adopción de un Código de Ética para árbitros y mediadores que formen parte de los CAM, para asegurar estándares de transparencia, imparcialidad, independencia y eficacia en los procesos administrados por ellos.
- v. Capacitación operativa y gerencial para los directivos de los CAM's, específicamente dirigida al perfeccionamiento de las labores de gestión y al manejo técnico y jurídico del arbitraje y la mediación.

b. Capacitación Técnica de árbitros y mediadores

- i. Tres cursos en arbitraje general o especializado por CAM. Se busca formar noventa árbitros y noventa mediadores. El 50% de los capacitados deberán formar parte de las listas de árbitros de cada CAM.

c. Difusión y culturización.

- i. Creación de un Centro de Información nacional permanente y una biblioteca virtual para proporcionar información sobre los servicios de los CAM participantes y sobre los MASC.
- ii. Financiamiento de un promotor por CAM para difundir las ventajas y bondades de los MASC a escala local dando a conocer los servicios de su CAM.

- iii. Talleres nacionales de arbitraje y mediación con participación de jueces, abogados, empresarios y público en general.

- d. Elaboración de una ley federal tipo de mediación

- i. Elaboración de la ley señalada.

Primer Componente. Fortalecimiento Institucional

El programa dio inicio con siete centros CAM que habían sido seleccionados previamente por el BID.

1. Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO).
2. CRC Consultores, S.A . (CRC, Querétaro).
3. Centro de Arbitraje Mexicano, S.A. (CAM).
4. Centro de Solución de Conflictos del Sur, S.C. (CSCS, Guerrero).
5. Comisión Arbitral Permanente S.A. (CAP, Nuevo León).
6. Centro de Mediación y Arbitraje Comercial del Noroeste de México S.C. (CMAC, Sonora).
7. Centro de Resolución de Conflictos Privados S.C. (Fundación CENAVID, Jalisco).

De ellos, sólo dos pudieron mantenerse en operaciones y dentro del programa. De acuerdo con los expedientes y en atención a las consideraciones de la UTE, el proceso de selección de los CAM no garantizó un estándar mínimo de calidad de los centros participantes.

En México no existe la colegiación obligatoria de los comercios, por lo que las Cámaras y agrupaciones gremiales son tan sólo una alternativa para los comerciantes y empresarios.

Cabe decir que el número de afiliados a estos organismos ha venido sufriendo una disminución en las últimas décadas. En este contexto y a diferencia de otros países, el Programa buscó integrar un padrón de CAM existentes, en lugar de centralizar el esfuerzo en un organismo nacional, ya fuere público, privado o mixto.

Bajo este contexto, el Programa se desarrolló sobre el supuesto de la operación de esos siete centros, de modo que la exclusión del 70% de ellos en un plazo relativamente corto, puede ser considerado como un primer dato a reflexionar.

Las actividades correspondientes al primer componente del Programa, me parece, se vieron afectadas por esta integración del padrón de CAM's. Resultaba complejo elaborar un estudio sobre la organización de los CAM y sus costos, cuando el 70% de ellos no contaban con la organización, profesionalización e institucionalización mínima requerida. Además, los dos CAM que se mantuvieron dentro del programa, también solicitaron algunos cambios metodológicos y condiciones especiales que viraron el rumbo del Programa armonizador originalmente planteados.

Con el Programa se generó también un mercado nuevo para la prestación de servicios de medicación y arbitraje institucional, asunto ya mencionado, lo que trajo como consecuencia una menor transparencia al esperado en los sistemas de costeo y cobro de los CAM. Esto no significa la existencia de un defecto en sí mismo, sino más bien, el diseño de un objetivo difícil de cumplir bajo las condiciones fácticas en las que se desarrolló el Programa.

Un punto adicional a considerar, es que un organismo gremial tiene un comportamiento institucional y económico muy diferente al de un centro dedicado exclusivamente a los MASC, lo cual se puede observar en los dos CAM que operan actualmente. Mientras la CANACO cobra una cuota a sus afiliados, en la que se incluye una cierta recuperación para los servicios arbitrales y de mediación, el CAMEX debe conseguir clientes e manera directa y sin un padrón que ofrezca otros servicios o valores agregados. Cada uno con sus propias ventajas y desventajas.

Un resultado de innegable utilidad, es la generación de parámetros y de un modelo institucional, económico y ético, para la futura creación de un CAM en México.

Segundo Componente. Capacitación Profesional

Nuevamente, los objetivos cuantitativos fueron replanteados ante la salida de 5 de los siete centros originalmente considerados en el programa, de forma que los 350 cursos se vieron disminuidos a 100.

En este rubro, es muy importante señalar que los objetivos de capacitación profesional fueron alcanzados de forma satisfactoria e, incluso, es posible considerar que sirvieron también como detonante para otro tipo de cursos y conferencias sobre los MASC en México. Los CAM en operación pudieron también integrar listas de árbitros y mediadores capacitados.

Un dato relevante es que, según la información proporcionada por el CAMEX y por diversos integrantes de la Barra Mexicana Colegio de Abogados, S.C., el transcurso del tiempo y la acción de los CAM en estos años, ha permitido que se registre un incremento significativo en la demanda de estos cursos por parte de abogados de prestigio, que aunque mantenían una buena percepción teórica sobre los MASC, se habían mantenido distantes a su aspecto práctico. Es decir, que en la medida en la que avance el tiempo y la aceptación de los MASC en los círculos profesionales, se hará evidente la necesidad de que los consultores, asesores y representantes legales de las empresas se informen y se formen en la materia de los MASC.

Una opinión constante también, es que se ha logrado satisfactoriamente una primera etapa en cuanto a la creación de una masa crítica de profesionales interesados en los MASC, así como de personas susceptibles de llevar a cabo los procesos institucionales de mediación y arbitraje. Así, una segunda etapa consistiría en la difusión de los MASC hacia los abogados empresariales y los tomadores de decisiones, destinando mayores esfuerzos en la capacitación de los clientes de los CAM, más que a sus afiliados y trabajadores.

Tercer Componente. Difusión y culturización.

La difusión contemplada por el programa fue realizada de forma satisfactoria. Por supuesto, sobra mencionar que también se vio afectada por la disminución en el número de centros originalmente previstos.

Se debe tomar en cuenta que la difusión se instrumentó fundamentalmente desde una óptica académica y profesional, con base en contenidos sustantivos y técnicos sobre los MASC, con el objeto de generalizar sus conceptos y contenidos. Sin embargo, a juicio de los CAM operantes, hizo falta una línea de difusión y divulgación de corte mercadológico y publicitario que apoyara el desarrollo de una demanda efectiva de los servicios de los centros.

El sitio web, la biblioteca virtual y el centro de documentación fueron importantes avances y contribuciones para el impulso al estudio y análisis de los MASC, aunque el auditorio natural de esta difusión se conformaría por personas con cierto grado de especialización y con un interés creado.

Además, poco podía difundirse y divulgarse respecto de un proyecto que no rinde frutos sino hasta pasados los años, cuando se pueden medir los efectos de las cláusulas compromisorias, el cumplimiento de los laudos, los criterios jurisprudenciales que los apoyan o los nulifican, los estudios de costo beneficio en su implementación, entre otras cosas que se van construyendo con el tiempo y no de forma apriorística.

Es importante señalar que el Programa ha dejado una importante estela de cuestionamientos, análisis, estudios, foros, talleres, tesis profesionales, eventos, entre otras cosas, que muestran que se alcanzó en muy buena medida el objetivo de poner a los MASC en la atención de cierta comunidad en México.

Cuarto Componente. Proyecto de Ley.

El Programa encomendó la elaboración de un proyecto de ley tipo en materia de mediación, a la especialista Ana Elena Fierro Ferráez. El proyecto fue entregado a satisfacción.

Uno de los problemas actuales de México es la forma en que opera su aparato legislativo. Ante la pluralidad política instaurada en el Congreso Federal a fines del siglo pasado, el Congreso de la Unión ha enfrentado serias dificultades para mantener un paso constante y congruente en sus debates y decisiones legislativas. Existe un importante número de iniciativas que no han sido dictaminadas por las Comisiones de las Cámaras, y el contexto político hace difícil la negociación parlamentaria.

A pesar de las bondades del proyecto elaborado por la especialista, es difícil imaginar en este momento el camino para dotarlo de viabilidad legislativa. Como cualquier otra propuesta, este proyecto tendrá un largo camino por recorrer si es que en algún momento es presentado ante la representación nacional.

Es alentador, sin embargo, señalar que los CAM han venido operando con el marco jurídico actual y que, al menos de forma elemental, la legislación mexicana cuenta ya con espacios normativos suficientes para desarrollar los MASC.

F

El Programa MASC BID-ITAM ha sido muy importante para el desarrollo de este tipo de medios en el país. Sin él, no hubiese sido posible lograr los estándares mínimos y elementales para la institucionalización del arbitraje en territorio nacional. La profesionalización de árbitros y mediadores, con un espacio claro de acción y desempeño en México, también ha sido un mérito que debe reconocerse al Programa. No menos importante ha sido el poner el tema de los MASC dentro de la agenda de preocupaciones académicas y profesionales, pero bajo la óptica de ser una problemática nacional, en vez de considerarla como un asunto del derecho internacional o de exclusivo interés de las operaciones globales, tal y como se percibían apenas en la década anterior.

Hay que reconocer que el diseño original del programa incorporaba algunas deficiencias naturales a cualquier modelo inicial. Sufragados los costos de transacción, el programa adoptó, en mi opinión, un perfil más aterrizado y viable, redefinido en su alcance y operación en territorio mexicano, aunque con un plazo de ejecución algo reducido para poder garantizar la consolidación de los resultados alcanzados y la medición cuantitativa y cualitativa de los resultados más representativos de la implantación de los MASC en México. Aún queda camino por andar.

En el futuro, los dos CAM que operan actualmente, se enfrentarán a diversas problemáticas determinantes para el desarrollo de los MASC en el país. En primer lugar, la diferencia esencial en la naturaleza de los dos centros: una agrupación gremial, con afiliados y cuotas que pueden mantener al centro y lograr ciertos valores agregados y sinergias con otras de sus actividades, y un centro dedicado sólo a los MASC, con su particular perfil institucional y empresarial.

Aunque no existen datos duros para hacer un estudio serio sobre el mercado para la prestación de sus servicios, se puede intuir que no hay mucha diversidad en la demanda y que seguirá existiendo cierto grado de competencia entre los centros, aunque no necesariamente se encuentran en igualdad de condiciones.

Me parece que los centros, en tanto CAM's, seguirán requiriendo apoyo financiero e institucional para consolidarse. La necesidad de divulgación y publicidad con fines de mercadeo es clara, sobre todo cuando se busca convencer a las empresas para que destinen recursos a una nueva gama de servicios que, además, se parecen un poco a los servicios que el estado presta gratuitamente.

Las encuestas revelan un perfil interesante: casi todos consideran tener conocimiento de los MASC, a pesar de que prácticamente nadie ha participado en uno. Esto parece indicar que la percepción es engañosa y que en realidad las personas no conocen a ciencia cierta y de viva carne a los MASC.

Es claro que mucho se logra con interesar, formar e informar a los sectores profesionalizados, para que ellos a su vez produzcan y reproduzcan información hacia otros sectores sociales. Sin embargo, me parece que existe un dato muy importante a tener en cuenta para evaluar este Programa, en el mediano plazo: El sector de la abogacía es uno de los auditorios privilegiados para allegarse en un programa como este, dado que se trata de mecanismos alternativos a las disputas judiciales. Sería interesante conocer el grado en el que los abogados, jueces, peritos (expertos que ofrecen sus servicios y dictámenes para resolver controversias jurídicas) entre otros, perciben una especie de desplazamiento o sustitución frente a estos mecanismos, tanto desde la perspectiva profesional y económica, como desde la óptica intelectual y social. Además, por tratarse de mecanismos que implican el pago de honorarios, puede existir también una apreciación de traslado de rentas de la abogacía hacia el arbitraje o mediación. Estos datos sólo podrán ser evaluados en la medida en la que se produzcan más datos pragmáticos en los centros y con nuevas encuestas.

Asimismo, las encuestas sobre la percepción de la corrupción no han incluido aun a los árbitros y mediadores en sus indicadores, pero ello será determinante para evaluar la efectividad de los códigos de ética en el desempeño de los centros. La opinión que se forme el Poder Judicial Federal (e incluso los poderes judiciales estatales) respecto de los MASC, será también determinante para el establecimiento de jurisprudencias que respalden los laudos o bien, que los conviertan en inutilidades legales.

Los centros tienen estas cuestiones en el derrotero de los próximos años. Así, es importante preguntar si la formación e información dirigida a los núcleos profesionales

tendrá una buena o mala réplica hacia otros sectores de la sociedad, así como cuestionarnos por los actores que tendrán verdaderos incentivos para impulsar o frenar el avance de los MASC en México.

En tanto, el tema de la publicidad comercial de los centros parece ser un tema importante, ya que su supervivencia, su sanidad financiera, su transparencia y sobre todo, el cuidado de las condiciones que permitan su verdadera imparcialidad y agilidad, es determinante para el éxito del Programa en México.

Siete centros fueron incorporados. Cinco fueron excluidos por razones varias, casi desde el comienzo. Dos se mantienen hasta ahora operando. Su supervivencia y éxito profesional y económico, me parece, será la verdadera evaluación de un Programa dignamente ambicioso, que se proponía cambiar una cultura de suyo difícil, en un país con una tradición litigiosa y con un muy bajo nivel de confianza intersubjetiva. Será deseable retomar este tema en unos años.

Por último, quiero expresar mi reconocimiento y respeto para todas las personas que han participado en el desarrollo del Programa BID-ITAM, ya que considero que el balance es muy positivo y que sus resultados han sido de gran provecho para el país, a pesar de las dificultades enfrentadas.

Alfredo Orellana Moyao