



“INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO”

TÍTULO DEL PROYECTO:
NÚMERO DEL PROYECTO: ATN/MT-6953-AR
TC-98-12-06-8-AR

REPRESENTACIÓN EN: ARGENTINA
Fecha: 20 de setiembre de 2005



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

País: Argentina	Fecha de aprobación del donante: 26 abril 2000
Nombre del Proyecto: Red Nacional Arbitraje y Mediación Comercial	Fecha de la Firma del Contrato: 07 agosto 2000
Número TC : TC9812068 MIF/AT:	Fecha de Validez del Contrato: 07 agosto 2000
Número (s) de ATN: ATN/MT-6953-AR	Fecha Parcial de Elegibilidad para el Primer Desembolso: 31 enero 2001
Agencia (s) Ejecutora: Cámara Argentina de Comercio	Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso: 31 enero 2001
Especialista Responsable en País: Mariel Sabra – MARIELS	Fecha del Primer Desembolso: 16 febrero 2001
Especialista Responsable en sede:	Fecha Original para el Último Desembolso: 07 febrero 2004
Fecha del Reporte: 9 de enero de 2006	Fecha Actual del Último Desembolso: 07 setiembre 2005
Fecha de Revisión Por Representante:	Fecha Original del Período de Ejecución: 07 agosto 2003
Fecha del CRG;	Fecha Actual del Período de Ejecución: 07 de diciembre de 2004
Fecha de aprobación final:	
	Extensiones otorgadas al Período de Ejecución (meses): 16 meses
	Extensiones otorgadas al Último desembolso (meses): 19 meses
	Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución: 30%
	Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original: 31%

II. Datos Financieros del PROYECTO

1. Financiamiento del MIF: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 1.000.000• Monto actual aprobado: 585532.67• Monto total cancelado: 414467.33	1. Contribuciones de contraparte: 2a) De EA: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 1.508.000• Monto actual aprobado: 996.392 2b) Co-financiamiento: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado:• Monto actual aprobado:	2c) Contraparte Total: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 1.508.000• Monto actual aprobado: 996.392 3. Costo Total del Proyecto: 1.581.924,67
<u>Gastos de fondos del MIF:</u> <ul style="list-style-type: none">• Monto: 585532.67• Porcentaje de los fondos originales (%): 58%	<u>Gastos de Contraparte:</u> <ul style="list-style-type: none">• Monto: 996.392Porcentaje del Fondo original (%): 66%	Gastos de Co-Financiamiento: <ul style="list-style-type: none">• Monto:Porcentaje del Fondo original (%): 63

III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO

		Cronología de las evaluaciones de los ISDPs									
	No Si	Clasific	Jun Año 2001	Dic Año 2001	Jun. Año 2002	Dic. Año 2002	Jun. Año 2003	Dic. Año 2003	Jun Año 2004	Dic Año 2004	Final Año 2005
¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarios/ ejecutoras?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>										
¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	PI <input type="checkbox"/>	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]
¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	OD <input type="checkbox"/>	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	SUP <input type="checkbox"/>	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



¿Se llevo a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base? <input checked="" type="checkbox"/> [X] <input type="checkbox"/> []	Las evaluaciones de la agencia ejecutora no están sistematizadas. En diálogo con las autoridades de la CAC, su evaluación de la performance del proyecto parecería ser superior a las evaluaciones realizadas por el Banco.
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto? <input type="checkbox"/> [] <input checked="" type="checkbox"/> [x]	
Si la respuesta es si, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO IP <input type="checkbox"/> [] DO <input type="checkbox"/> []	
Las evaluaciones de las agencias beneficiarias/ejecutoras fueron diferentes de las del Banco? NO <input type="checkbox"/> [] SI <input checked="" type="checkbox"/> [x]	
Si la Respuesta es SÍ, de una breve explicación de esta diferencia:	
Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco? MS <input checked="" type="checkbox"/> [x] S <input type="checkbox"/> [] I <input type="checkbox"/> [] MI <input type="checkbox"/> [] ¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?: 17 mayo 2005	

IV. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO

Resultados ("OD" o "Propósito" en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance de los resultados:	Evaluación de Resultados (OD)			
		ME	E	PE	I
Contribuir con la consolidación y armonización de los métodos alternativos de solución de controversias (arbitraje y mediación), por medio de la conformación de una Red Nacional de Centros de Mediación y Arbitraje Comercial que asegure la credibilidad y eficiencia en la prestación del servicio. (1) La meta fue alcanzada por los Centros de Mediación del Interior del País, no por el CEMARC de la Cámara Argentina de Comercio.	<ul style="list-style-type: none">Contar con un grupo de 8 Centros de Mediación y/o Arbitraje fortalecidos, distribuidos en todas las regiones del país en condiciones de operar en RedAumentar el número de casos atendidos cada año por los Centros, en un porcentaje equivalente al 20% tomando como línea de base la información de la evaluación intermedia.		X		
			X(1)		

Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD): ME (), E (X), PE (), I ()

Nota para la clasificación de Resultados

Muy Efectivo (ME)	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Poco Efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto): (original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

El Programa esperaba establecer como resultado en términos de su objetivo de desarrollo un sistema institucionalizado alternativo de resolución de disputas entre actores del sector privado, eficiente, confiable y de fácil acceso, con el fin de propiciar las relaciones e inversiones comerciales dentro del país y de instalar mecanismos similares de resolución de conflictos en el ámbito más amplio del MERCOSUR.

Considerando la situación institucional de partida sobre la que se trabajó, -que no fuera suficientemente identificada en el diagnóstico inicial que orientó el diseño original pero sí en la evaluación intermedia que derivó en su reestructuración - el resultado propuesto se alcanzó. Especialmente en los efectos referidos a la institucionalización más que en los vinculados a la penetración en el mercado de una modalidad alternativa de resolución de conflictos. A través de los productos y actividades desarrolladas por el proyecto se ocupa en la Cámara Argentina de Comercio, agencia ejecutora elegida por su liderazgo en el sector, un vacío institucional en términos de mediación y arbitraje. La dimensión del objetivo referida al aumento y la efectividad de los casos atendidos y resueltos mediante estos métodos, en cambio ha alcanzado un desarrollo parcial en el período de ejecución. Por lo anterior el proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados a partir de su reformulación, b) es probable que mantenga los beneficios iniciados en los espacios o centros institucionales fortalecidos por el mismo y que avance sobre los beneficios esperados entre usuarios del Sistema o Red: inversionistas y empresas, cámaras empresariales u otras gremiales empresariales. Por último c) es probable que se sostengan los resultados alcanzados, se consolide la Red, se extienda su dimensión y se materialice un liderazgo, a partir de la utilización de los productos de alta calidad técnica que ha generado el proyecto, en tanto la CAC o algún otro centro del Interior puedan ejercer un rol de liderazgo dentro de la Red. Se destaca la efectividad que el Proyecto alcanzó a partir de la reestructuración de sus componentes, en un plazo proporcionalmente corto en relación a la duración total del mismo. (marzo 2004/abril 2005)

a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.

Los objetivos específicos del Programa según lo expresado en el Memo de Donantes, son: i) establecer una Red Nacional de Centros de Mediación y Arbitraje Comercial y ii) Fortalecer la capacidad institucional de los Centros participantes en la Red.

Objetivo Específico i) Establecer una Red Nacional de Centros de Mediación y Arbitraje Comercial: Se considera que existe la Red en tanto al finalizar el proyecto: 10 Centros del interior del país han adherido; la Cámara de Comercio ha constituido- luego de superada una crisis institucional- el Centro de Mediación y Arbitraje (CEMARCA) bajo las normas elaboradas por el Proyecto; los Comité de Notables y de Control y Coordinación se han integrado y la Red dispone de los sistemas y métodos para operar con bases normativas, tecnológicas y de organización comunes. Por último los Centros de la Red han elaborado estrategias de sostenibilidad financiera para ofrecer servicios vinculados a la mediación y arbitraje comercial y se registra compromiso e interés de entidades empresariales y estudios jurídicos de utilizarlos. Al finalizar el Proyecto la Red es una plataforma en condiciones de operar, aún sin funcionamiento pleno: no se ha concretado un liderazgo que facilite su operación, ni se ejecutan de modo sistemático estrategias o actividades en conjunto (planificación, difusión, intercambio, estudio o resolución de casos, aprovechamiento de economías de escala para solventar costos fijos, entre otras ventajas derivadas del trabajo en Red). Los centros han operado como red en actividades más ligadas al cumplimiento de compromisos del Programa (desarrollo de sistemas, metodologías y adquisición de capacidades institucionales) que al intercambio en relación a la gestión de la mediación o a la resolución efectiva de conflictos, objetivo también avizorado para el proyecto. Al finalizar el Programa se logró que los Centros adheridos reconocieran su pertenencia a una red en virtud de las actividades de fortalecimiento y asistencia técnica desarrolladas.

Objetivo Específico ii) Fortalecer la capacidad institucional de los Centros participantes en la Red: Considerando la debilidad de partida de los Centros para operar un sistema alternativo de mediación y arbitraje, los aportes más significativos del Programa se vinculan a este objetivo: se les dotó de normativa, metodología y tecnología para funcionar de forma sistémica y siguiendo parámetros de calidad. Se contribuyó a consolidar sus capacidades institucionales a través de la formación de los recursos humanos vinculados a los mismos y otros de su ámbito de referencia; de la certificación de sus competencias por: a) mediar y arbitrar con métodos alternativos de resolución de conflictos, b) diseminar estas prácticas a través de la capacitación o asistencia técnica hacia otras entidades y personas que adhieran a la Red. La calidad de los servicios que están en condiciones de brindar sumada al impacto de las estrategias de difusión y penetración que se han dado puede disminuir los riesgos aún presentes en términos de sostenibilidad financiera. El intercambio y la relación establecidos con otros centros de la Región, reemplazando la capacidad modelizadora aún no consolidada en la CAC, facilitan la institucionalización. (Ver IV B)

Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sostenibilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias. En términos generales, respecto de las metas esperadas, el mayor impacto del Programa estuvo en la calidad de los productos desarrollados y el fortalecimiento de las capacidades instaladas en las personas formadas y en los centros. Otro impacto significativo es el haber revertido una compleja situación institucional en la agencia ejecutora que puso en riesgo la continuidad de la iniciativa y la existencia de un espacio institucional dedicado a la temática del proyecto, básicamente por el compromiso y la expertise de la Unidad Ejecutora del Programa. La voluntad de consolidar estos espacios y utilizar la capacidad y tecnología desarrolladas, condiciona fuertemente la sustentabilidad de estas estrategias en el corto y mediano plazo. En particular es recomendable monitorear el compromiso declamado por la CAC de mantener y hacer crecer su centro y liderar la Red de Mediación y Arbitraje para la resolución de conflictos. En términos específicos, la sostenibilidad de los centros brindando servicios para los que fueron entrenados, es razonable en el corto plazo, ya que utilizan capacidad administrativa, física y financiera de las entidades (cámaras) en las que tienen sede. En el mediano y largo plazo deberán generar fuentes de sostenibilidad propias a partir de estos servicios para disminuir el riesgo de que las entidades dejen de apoyarlos. Entre los servicios a brindar el de la capacitación de árbitros y neutrales puede ser estratégico en un escenario de instalación de estas modalidades alternativas e innovadoras de resolución de conflictos. En el mediano plazo la sostenibilidad de la Red depende de que se consolide un liderazgo efectivo que active las ventajas de operar en red, ya sea para la resolución de conflictos o para optimizar la prestación de servicios por parte de los Centros. En el corto plazo la definición respecto de la cabecera de la Red, la dotación de equipo para el Centro constituido en la CAC y el aprovechamiento del peso institucional de la misma y de los recursos que instaló el Programa serán determinantes para avizarar el futuro.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



Indique otros resultados no previstos originalmente

1. El producto más innovador del Programa y al mismo tiempo un resultado no previsto por el mismo, es el desarrollo de **un Sistema de Evaluación de Competencias de Arbitros y Mediadores**, que destaca a Argentina junto a Holanda, entre las únicas experiencias que avanzaron trabajando desde esta perspectiva en el campo de las MARC. Inicialmente pensado como producto para el Componente 1, la definición de perfiles profesionales de mediadores y árbitros basados en estándares de competencia definidos por referentes del sector arroja resultados para la totalidad de los componentes del proyecto: a) aportó al proceso de evaluación de las personas formadas, b) fue utilizado para la evaluación y certificación de competencias de árbitros y mediadores para verificar que están en condiciones de desempeñarse con parámetros de calidad comunes y c) es una herramienta potente para consolidar actividades del sistema o red en el futuro: seleccionar y fortalecer nuevos centros y otros recursos humanos; mejorar los contenidos y métodos utilizados en la capacitación; sensibilizar y difundir estas modalidades alternativas de resolución de conflictos entre actores convocados para la certificación y revisión de las competencias
2. El **software de administración y registración de casos** además de destacarse por su calidad, sirve no sólo para resolver conflictos entre distintos centros, sino para la gestión de casos propios de cada uno de los centros.
3. La **edición de un libro en conjunto con la UNCTAD** sobre mediación y arbitraje, es un resultado no esperado que posiciona a la agencia ejecutora de Argentina en relación a este organismo internacional y la relaciona con las actividades de intercambio y asistencia técnica que se realizan.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



IV. B OUTPUTS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)					
Outputs ("Componentes" en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance:	Evaluación de los resultados (PI)			
		MS	S	I	MI
1. Establecimiento de la Red Nacional de Centros de Mediación y Arbitraje Comercial	1. 8 centros adheridos a la Red en la Ciudad de Buenos Aires y las provincias 2. Comité de Control y Coordinación de la Red constituido y en operación 3. Reglamentos y normativa de funcionamiento común para los Centros 4. Documento de perfiles de mediadores y árbitros que operarán en la Red y sistema de evaluación de competencias 5. Red integrada de información 6. Relanzamiento del Centro de Medición y Arbitraje de la CAC usando Reglamento del Programa 7. Rejerarquización del Programa en la CAC: articulación con su centro de Mediación y Arbitraje	X		X	
2. Fortalecimiento institucional de los Centros integrantes de la Red	1. 8 centros integrantes de la Red fortalecidos y equipados 2. Pasantías de intercambio con "centros modelo" realizadas por los 8 centros y la CAC 3. Asistencias técnicas "a medida" a cada uno de los 8 centros y a la CAC realizada por especialistas con experiencia en manejo de centros financiados por FOMIN 4. Manual de métodos y sistemas implementados en los 8 centros 5. Manual de indicadores de gestión para la Red 6. Software de administración de casos desarrollado e implantado en todos los centros de la Red 7. Estrategia para la sostenibilidad financiera de los centros 8. Fortalecimiento de la CAC y elaboración de la estrategia de sostenibilidad del Programa	X			
3. Capacitación de neutrales (árbitros y mediadores) de la Red	1. Selección y preparación de 8 estudios de casos de arbitraje y mediación comercial para la capacitación 2. Manual de métodos del nuevo sistema de capacitación 3. Curso de formación de formadores formulado y ejecutado para 32 personas fr los 8 centros de la Red 4. 4 cursos de entrenamiento para 320 árbitros y 320 mediadores y neutrales	X			
4. Difusión estratégica de la Red y penetración del mercado (1) 55 acuerdos suscriptos (25 con empresas/estudios jurídicos en Ciudad de Buenos Aires, el resto en el interior) (2) Talleres Promocionales en los centros del interior	1. Estrategias de difusión de los centros anivel local desarrolladas y ejecutadas para los 8 centros 2. Estudio de mercado sectorializado 3. Estrategia de difusión a nivel de red, nacional y local dise;ada y ejecutada 4. 30 acuerdos institucionales suscritos entre los 8 centros y empresas locales para que estas incorporen en sus contratos cláusulas compromisorias para utilizar los servicios de los centros 5. 4 talleres promocionales por centro realizados con empresarios y profesionales para difundir los servicios y la Red. Información de los centros en la Web 6. Piezas promocionales como logo, artículos de prensa, folletos y afiches	X(1)	X X	X	
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: (PI):					
MS (), S (X), I (), MI ()					
Criterio para la clasificación de los productos					



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



Basado en la clasificación del IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico-(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco). Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.

A diciembre /03, venciendo el plazo para los desembolsos y coincidiendo con la Evaluación Intermedia, si bien habían sido desarrollados productos sustantivos para operar la Red MedyAR, se habían capacitado bajo diferentes modalidades y en sucesivas fases árbitros y mediadores, se había avanzado formalmente en la adhesión de centros al sistema, la operatividad de la Red evidenciaba serias dificultades, básicamente por los cambios institucionales acaecidos en la agencia ejecutora, institución líder y gestora del proyecto, y por la debilidad y heterogeneidad en el punto de partida y en los compromisos efectivos de los centros dispuestos a integrarla. La Misión de Administración de marzo de 2004 decide extender los plazos de ejecución y desembolsos de la operación, negociando con el Ejecutor la reformulación de metas y actividades para mejorar el impacto final del Programa. (Ver Ayuda Memoria 5/03/04). Siguiendo lo mencionado en la Evaluación Final, las diferencias en la reformulación son cuantitativas (reducción de metas) y cualitativas (eliminación de resultados vinculados a la efectividad de los servicios de la Red). Pero también se apunta al fortalecimiento de los centros a través de la asistencia técnica a medida, reconociendo su heterogeneidad y del desarrollo de un sistema de competencias para la actividad de mediación y arbitraje insumo para la formación y certificación de neutrales. Se enfatiza en la institucionalización por sobre la expansión y la penetración en el mercado de usuarios de la Red. El Programa debería alcanzar los resultados fijados en el plazo de 12 meses, dotando a la agencia ejecutora y a los centros, de ciertos niveles de institucionalización que posibilitaran la sostenibilidad de la inversión realizada. La tabla siguiente sintetiza los cambios:

Indicadores

Propósito	Originales	Reformulados
Contribuir con la consolidación y armonización de los metodos alternativos de solución de controversias, por medio de la conformación de una Red Nacional de Centros de Mediación y Arbitraje Comercial que asegure la credibilidad y eficiencia en la prestación del servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Contar con de 32 centros adheridos.• Aumentar en 20% el numero de casos atendidos por los centros cada año.• Lograr efectividad en por lo menos 50% de los casos presentados.	<ul style="list-style-type: none">• Contar con de 8 centros adheridos.• Aumentar el número de casos atendidos por los centros cada año en 20%, tomando como línea de base la información de la evaluación intermedia.
Establecimiento de la Red Nacional de Centros de Mediación y Arbitraje.	<ul style="list-style-type: none">• 7 Centros Subsedes y 25 centros adheridos a la Red.	<ul style="list-style-type: none">• 8 centros adheridos a la Red• Relanzamiento del Centro de Mediación y Arbitraje de la CAC usando Reglamentos utilizados por el Programa.• Rejerarquización del Programa dentro del organigrama de la CAC.
Fortalecimiento institucional de los Centros integrantes de la Red.	<ul style="list-style-type: none">• 32 centros fortalecidos con los diversos productos del Programa.	<ul style="list-style-type: none">• 8 centros de la Red fortalecidos.• Pasantías de intercambio en centros modelo realizadas por la CAC y los 8 centros.• Asistencias técnicas "a medida" a la CAC y 8 centros.
Capacitación de neutrales.		<ul style="list-style-type: none">• Curso de formación de formadores formulado y ejecutado para 32 personas en 8 centros.
Difusión estratégica de la red y penetración del mercado.	<ul style="list-style-type: none">• 90 acuerdos institucionales suscritos entre los 8 centros y empresas locales para el uso de cláusulas compromisorias.	<ul style="list-style-type: none">• 30 acuerdos institucionales suscritos entre los 8 centros y empresas locales para el uso de cláusulas compromisorias.

A continuación se comentan los principales resultados alcanzados, por Componente y las variaciones respecto de lo esperado en la reformulación. A nivel del **objetivo de desarrollo**, se alcanzó en un 100% el resultado referido a la cantidad de centros adheridos a la Red y el segundo indicador (efectividad) estuvo cerca de la meta: 7 de los diez centros adheridos aumentaron el volumen de casos atendidos. Este crecimiento no ha sido constante, más por problemas derivados de los que enfrentaron los Centros para funcionar que por el interés que despertaran los servicios entre profesionales y usuarios. La mayoría de los "casos" se iniciaron pero no concluyeron, no obstante son contabilizados como tales como evidencia del trabajo de penetración de estas modalidades de resolución de conflictos, a través de la difusión que han hecho los centros, básicamente los del interior, en su medio. **000 Componente 1 .Hay 10 centros adheridos a la Red sobre 8 que era la meta comprometida.** En función de la meta originalmente propuesta de 32 centros, antes de la reformulación del Marco Lógico llegó a haber 20 centros adheridos formalmente, con un alto grado de heterogeneidad en cuanto a su compromiso. Estas articulaciones iniciales pueden ser retomadas a medida que el liderazgo de la red y el sistema se vaya consolidando. **Establecimiento y difusión del centro de la CAC.** La CAC relanzó su Centro de Mediación y Arbitraje Comercial redefiniendo su Centro especializado en Arbitraje para tomar el lugar dejado por la desactivación del Tribunal de Arbitraje existente al momento de la firma del Programa con el Banco/FOMIN, a raíz de la renuncia de sus consoyosables. Al final del Programa el Centro ha adoptado las herramientas y reglamentos desarrollados por el Programa y utilizados por los centros adheridos a la red. Ha actualizado la lista de árbitros y neutrales, aunque de acuerdo a la información recogida para esta evaluación la actividad del centro es incierta, la Dirección a cargo de una profesional prestigiosa al momento del cierre del Programa, está vacante y si bien se realizaron actividades de difusión y de promoción de cláusulas compromisorias en convenios con usuarios y entidades, la vigencia del Centro y sus servicios es casi nula. Al momento de redacción del PCR, las autoridades de la CAC informaron que se nombrarán dos responsables, uno por arbitraje y otro por mediación, que lleven adelante el centro. **Organos de Control y Coordinación de la Red asumen relativamente sus funciones.** Están constituidos pero hasta el momento de la evaluación final no estaban activos en la planificación y gestión de actividades. (Ver VII) **Documento de Perfiles de mediadores y árbitros y sistema de evaluación de competencias.** Se implementó satisfactoriamente. Los perfiles y estándares fueron contruidos colectivamente bajo la coordinación técnica y metodológica de una experta, por expertos en mediación y arbitraje comercial y referentes de los centros. En conjunto se construyeron los "mapas de competencias" y los estándares sensibilizando y formando en aspectos referidos a la evaluación y certificación de árbitros y neutrales. Este producto aportó a la necesidad de homogeneizar los recursos afiliados a la Red y estandarizar los servicios a prestar por los centros. Es importante destacar que entre las competencias definidas y luego requeridas se encuentran aquellas que habilitan para trabajar en red, lo que aporta a la construcción y sostenibilidad de la misma.

Componente 2

- 10 centros son fortalecidos sobre 8 previstos en las metas
- **Programa de Asistencia Técnica “a medida” a la CAC y 8 centros.** A pesar del avance que representaron el fortalecimiento, el desarrollo y difusión de productos elaborados por el Programa para estandarizar el funcionamiento de los centros, dada la situación de debilidad inicial - muchos centros fueron creados para sumarse al Programa- la mayoría carecía de la visión de un “modelo terminado” a alcanzar. Esto acarrió problemas en la planificación y priorización de sus actividades, metas y estrategias de sostenibilidad. Esta situación determinó la provisión de asistencia técnica especializada. **La mitad (5 de los 10) centros adheridos recibieron asistencia técnica a medida**, a través del Pte de la entidad con mayor prestigio en la región (Centro de Arbitraje y Conciliación de la CC Bogotá) quien evaluó el funcionamiento y brindó recomendaciones en campo.
- **Pasantías.** A falta de centro modelo en el país, se organizaron tanto la asistencia técnica mencionada como pasantías de los directores de los Centros al Centro de Arbitraje y Mediación de la CC de Sgo. de Chile. Se logró el objetivo propuesto por el grado de satisfacción con la capacitación recibida, la apropiación de herramientas de trabajo (expertise en sectores específicos, actividades de difusión) y la motivación para relanzar la actividad en los centros propios, aún reconociendo las diferencias en la disponibilidad de recursos económicos.
- Los Manuales de Métodos, Indicadores de gestión y los sistemas de información y administración de casos, han sido apropiados e instalados en los Centros, y transferidos a otras instituciones, logro no esperado del Programa, aún cuando su implementación en la resolución de casos no ha sido muy extendida aún.

Componente 3

- **Diseño y ejecución de un plan de formación de 32 formadores.** En el plazo otorgado por la prórroga se complementó la actividad de capacitación de árbitros y mediadores desarrollada, con la de formación de formadores para dejar capacidad instalada en los centros y posibilitar que la capacitación se continúe: varios centros planificaron cursos para 2005. La meta se alcanzó 28 sobre 32 personas, capacitadas en 8 centros y todos cuentan con una persona formada. Se evaluaron 57 personas y se certificaron 39 mediadores y 14 árbitros.
- **Selección de casos para la capacitación:** varios cientos fueron elaborados para cada curso y también en la instancia de elaboración de perfiles de mediadores y árbitros desde el enfoque de competencias.
- **Manual de métodos de capacitación.** Están disponibles en la CAC y en los Centros, del mismo modo que los documentos referidos a los perfiles y competencias para utilizarlos en procesos de formación o certificación.

Componente 4

- **Estrategia de difusión desarrollada y ejecutada.** Fue uno de los productos más demorados y con resultados parciales. Se diseñó una campaña de difusión de nivel nacional que no se materializó. Se diseñaron piezas de comunicación: material identificador de la Red, material informativo impreso, logos. Los Centros del interior y el CEMARC de la CAC implementaron actividades en medios locales.
- Un Foro de cierre de nivel Nacional y la participación en eventos regionales y en un foro mundial complementan y aportan a las estrategias de difusión del nivel realizadas por los Centros
- La página Web con información sobre los centros está activa y solventada por la CAC, actualizada hasta el último mes de ejecución del Programa.
- Talleres locales promocionales con usuarios potenciales fueron realizados por los centros de Santa Fe, Corrientes, Mercedes, Córdoba y el de la Sociedad Central de Arquitectos.
- **55 acuerdos** institucionales suscriptos entre los centros con empresas y estudios jurídicos para aplicar cláusulas de mediación y arbitraje en caso de conflicto comercial. p/ incorporar cláusulas compromisorias. En el Foro de cierre se firman además otros compromisos. 25 acuerdos corresponden al ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



V. FACTORES EXTERNOS QUE AFECTARON EL PERFORMANCE DEL PROYECTO (SUPUESTOS)

A. Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describa los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados (propósito) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como supuestos en el Marco Lógico -(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

La debilidad institucional del entramado de centros identificada en el diagnóstico inicial fue más aguda aún que lo previsto. Si bien desde el punto de vista normativo (legislación argentina en la materia) no hay obstáculos para el funcionamiento de una Red como la proyectada por el Programa, el contexto y la situación de las entidades potencialmente interesadas en sumarse a esta iniciativa- en particular de las entidades del interior del país-, complejizaron las estrategias definidas para poner en marcha la Red, motivaron la reformulación de metas y actividades y condicionan la sostenibilidad en el mediano y largo plazo. A nivel de supuesto en el Marco Lógico revisado se contaba con un alto nivel de compromiso por parte de los centros y de cumplimiento de las obligaciones asumidas.

La crisis económica de 2001/2002 profundizó la dificultad de asumir por parte de los centros, los compromisos económicos que la realización de las actividades del Programa (contrapartes) y la incorporación a la Red implicaban. El costeo de algunos componentes y productos previstos trajo aparejado cambios por ejemplo en cuanto a las estrategias de difusión, la tecnología prevista para la capacitación.

La heterogeneidad de los centros formalmente adheridos dificultó el avance en la ejecución de algunas actividades

Los cambios en la Cámara Argentina de Comercio, la renuncia de referentes sustantivos que gestaron el Programa y la desactivación del Tribunal Arbitral. La necesidad de lograr la creación de un nuevo Centro de Arbitraje. Junto al primero fueron los factores más críticos para el proyecto.

La situación judicial y los tiempos de los procesos: el retraso en la resolución de conflictos por la vía judicial, supuesto que fundamentaba la instalación de una modalidad alternativa, no se ha modificado sustancialmente, lo que continúa configurando un escenario propicio para su difusión. Así mismo el nombramiento de jueces proclives a la aplicación de esta modalidad de resolución de conflictos en la Corte Suprema de Justicia

B. Outputs del proyecto (Productos)

Describa los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como supuestos en el Marco Lógico -(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

- Los costos hicieron revisar la tecnología educativa prevista inicialmente. El Programa contó con un sistema de capacitación vía Intranet. Se dictaron cursos de forma semipresencial (chat) y presenciales centralizados en Buenos Aires. La estrategia de difusión inicialmente no cumplió con las expectativas del ejecutor.
- En los procesos de selección de consultores para el dictado de módulos de la capacitación se detectaron irregularidades por lo que debieron ser revisados, lo que ocasionó demoras en la oferta de la segunda tanda de cursos.

Todos estos aspectos no fueron considerados como supuestos en el Marco Lógico.

La situación de crisis institucional y económica que detonó en el país en diciembre de 2001, afectó el desarrollo de algunas actividades e incidió en los tiempos previstos, así como también en el logro de algunos productos. La crisis institucional (desactivación del Tribunal de Mediación y retiro de personas de nivel decisión que apoyaron la realización del Programa) también afectaron la continuidad y resolución de algunas actividades y productos.

VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la evaluación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

AE (), E (X), I (), MI ()

Altamente Eficiente (AE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada, y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.
Muy Ineficiente (MI):	El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



<input type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input checked="" type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input checked="" type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar)
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	Dificultades en diagnóstico inicial del Programa
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	

Explicación: Los factores que incidieron en la revisión de la programación original motivando la prórroga de su plazo de ejecución (debilidad institucional de los centros, del área respectiva en la agencia ejecutora y los cambios institucionales en la CAC), ocasionaron también el cumplimiento parcial de algunas metas al vencer el plazo final del Proyecto, tal como fuera comentado en el apartado IV.B (nivel de adhesión de centros y de casos efectivamente atendidos y resueltos a través de estas modalidades de mediación y arbitraje, funcionamiento de órganos de Control y Coordinación de la Red). La gestión administrativa y financiera del Programa si bien fue compleja, fue eficiente. Por consiguiente la implementación alcanza una evaluación global de **eficiente**.

VII. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

A. Comente acerca de la sostenibilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.

En este punto conviene discriminar entre la sostenibilidad de los centros fortalecidos y adheridos a la Red, la sostenibilidad del CEMARC como líder esperado de la Red en la CAC (agencia ejecutora) y de la Red en sí misma con las funciones y contenidos avizorados, para plantear recomendaciones diferenciadas.

Sostenibilidad de los centros. Los centros están en condiciones de operar y funcionan aún con pocos casos y usuarios, por lo tanto la difusión y la generación de servicios son centrales para producir ingresos. En el corto plazo funcionarán en las sedes y con recursos físicos y económicos de las Cámaras o de los organismos que le dan sede. El riesgo de sostenibilidad refiere al mediano plazo. La prestación de servicios por parte de directores y profesionales ad-honorem es un riesgo para la sostenibilidad. La prestación de actividades de capacitación puede constituir una fuente de ingresos complementaria. Algunos de los centros manifiestan disponibilidad incluso para liderar la Red a la que se sienten pertenecientes. (Corrientes/Soc. Central de Arquitectos)

Sostenibilidad del CEMARC de la CAC. Si bien se relanzó un área de MARC dentro de la CAC con la asignación de un equipo suficiente para desarrollar actividades de puesta en marcha y difusión, su institucionalización y funcionamiento plenos son al momento de esta evaluación, relativos. En este sentido el fin del Programa y la disolución como tal de la UE, sumada a la no incorporación de su personal directivo y técnico al CEMARC, constituyen un riesgo para la sostenibilidad, a monitorear. Es dudosa la capacidad de dar continuidad a las actividades específicas de mediación y arbitraje y a las institucionales de gestión de la Red, en tanto no se registra apropiación por parte de la CAC de estas habilidades y competencias desarrolladas desde la UE.

Sostenibilidad de la Red. El factor que coadyuva a la sostenibilidad de la Red es la inversión realizada para dotarla de una plataforma de calidad para operar: software de administración y registración de casos, red de información, perfiles de mediadores y árbitros, códigos de ética comunes. Los factores que la ponen en riesgo se vinculan a la falta de liderazgo y de ejercicio de desarrollar actividades en RED por parte de los centros adheridos. Los órganos de coordinación y control de la Red al momento de la evaluación final no han convocado a encuentros destinados a la planificación y gestión de actividades. Otro riesgo lo configura que hasta el momento el Comité de Control estaba integrado por referentes del interior que acuden a encuentros convocados por la CAC, en los que se abordan temas generales de la institución, sin destinar la dedicación que la consolidación de la RED ameritaría a identificar estrategias para su sostenibilidad. El Centro de la CAC por el momento no desarrolló acciones en este sentido, sino que se volcó a fortalecerse para estar al mismo nivel que sus pares de la Ciudad de Buenos Aires o del Interior. Hay otros centros dispuestos y comprometidos a ejercer un liderazgo efectivo de la Red (APPIC, Sociedad Central de Arquitectos). No se visualizan claramente las ventajas de operar en Red y esto incide en la voluntad de los centros de continuar asociados una vez finalizadas las actividades del proyecto BID/FOMIN, si bien hasta el momento se evidencia la apropiación de las herramientas con las que el Programa los fortaleció.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



B. Compare los niveles previstos de sostenibilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.

Una vez que fueron identificadas adecuadamente la situación de partida y las necesidades reales tanto de la agencia ejecutora (CAC) como de los Centros de mediación y arbitraje creados para el Programa, las perspectivas de impacto y sostenibilidad crecieron. Durante los primeros dos años las actividades desarrolladas por el programa no provocaron efectos que garantizaran impactos duraderos. La reducción de metas y la reorientación de las actividades hacia el fortalecimiento fueron medidas acertadas: los centros están en muchas mejores condiciones de operar no sólo respecto del inicio del Programa, sino desde el inicio del año 2004 que fue el de la reformulación de actividades.

A partir del know-how dejado por el Proyecto hay posibilidad de potenciar la inversión y de recuperarla, ya que las actividades de difusión y promoción desarrolladas desde los centros mostraron que estas modalidades de resolución de conflictos son bien recepcionadas por los potenciales usuarios empresariales y por el medio jurídico profesional. En un contexto económico de reactivación y con procedimientos judiciales que no se agilizan significativamente, el interés de las empresas por acudir a neutrales y procedimientos alternativos probablemente se sostenga.

Persiste la inseguridad financiera en el mediano y largo plazo referida a la sostenibilidad de los centros y los servicios que brinden, la que sólo se despejará si son capaces de generar una demanda sostenida en la comunidad empresarial comercial. Tienen clara visión de su misión y su estrategia institucional y están operativos: tienen reglamentos y manuales y estándares de ética propios. Son capaces además de hacer formación de calidad de otros recursos humanos. Por último se los puso en contacto con las “mejores prácticas” desarrolladas desde instituciones de la región para facilitar su asistencia técnica e intercambio.

C. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sostenibilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro.

Los antecedentes de preparación del seminario de cierre fueron las instancias de reflexión sobre la sostenibilidad del Programa. En dichos encuentros, el compromiso de la U.E. siempre fue más notorio que el de la propia Cámara, hecho que luego se ve reflejado en la disolución de la UE y el alejamiento de sus miembros.

D. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto en el futuro.

La voluntad político técnica de la CAC y la capacidad financiera de los centros adheridos son los principales condicionantes

La situación económica nacional, el ritmo de crecimiento y actividad económica que incida en las relaciones y operaciones comerciales y el clima de confianza en las instituciones ocupan un lugar secundario como factores que afecten la sostenibilidad, en particular porque en la actualidad describen un buen pronóstico.

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sostenibilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

	<input type="radio"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="radio"/> Probable (P)	<input type="radio"/> Poco Probable (PP)	<input type="radio"/> Improbable (I)
Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto			
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.			
Poco Probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.			
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.			

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Haga una exposición detallada de las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, teniendo en cuenta factores críticos que hayan afectado el diseño, negociación, ejecución, monitoreo y finalización del proyecto. En este análisis, considere factores técnicos, institucionales y operacionales relativos al proyecto, como así también los factores externos que hayan afectado la performance del proyecto. Además haga recomendaciones para la mejora del diseño y ejecución de proyectos a futuro, especificando medidas y acciones para mejorar la performance y resultados, así como también de aquellos que refuercen la supervisión y el monitoreo.

1. **Problemas e implicancias del diagnóstico en el diseño.** Los problemas identificados en la marcha del proyecto y definidos con precisión por la Evaluación Intermedia (diciembre/03) demostraron que en el origen, al definir la oportunidad y las características de la operación, hubo una insuficiente consideración de la situación institucional de partida del Programa. Se contaba con la vocación del FOMIN y la dirigencia de la Cámara Argentina de Comercio de impulsar, junto a sus pares de la Región, la instalación de modalidades alternativas de resolución de conflictos en el sector que agilizará y facilitará las relaciones empresariales y el clima para las inversiones, pero esta definición en el nivel central no estaba acompañada de las condiciones y voluntad necesarias en el entramado institucional. El desconocimiento sobre la temática y las condiciones de funcionamiento de las entidades del interior constituyeron un riesgo para el logro de los impactos esperados en el diseño original del Proyecto. Estas dificultades en el diagnóstico inicial derivaron en problemas de diseño. Por ejemplo en la determinación de las metas vinculadas a la dimensión de la Red y a la efectivización y resolución de casos de mediación y arbitraje.
 - El **fortalecimiento** fue orientado en mayor medida a la instalación de tecnología y sistemas “duros” que de capacidades institucionales “blandas” (transferencia de enfoques, construcción de una visión estratégica, conceptos, sensibilización, captación de voluntad e interés, formación de directivos). Este concepto de fortalecimiento debe ser enfatizado en iniciativas que se proponen introducir innovaciones.
 - **Perfil de consultores.** La mayor parte de los perfiles enfatizaban en la expertise en la temática específica sin equilibrar con la complementación de aptitudes vinculadas a la transferencia de capacidades, comunicación, metodologías apropiadas de formación de recursos.
 - **Criterios de elegibilidad de los centros.** *Trayectoria y Antigüedad en el medio* no fueron suficientes para identificar entidades con capacidad para brindar los servicios MARC y para integrar la red. Es recomendable focalizar en otros criterios como: capacidad de convocatoria, de difusión, legitimidad y liderazgo; capacidad de planificar sus actividades, negociar, estimar costos, comunicar, intercambiar. A partir de la elaboración de los perfiles y estándares para mediadores y árbitros el Programa contó con elementos para mejorar estos criterios.
2. **Respecto del Reglamento Operativo.** Tal como fuera redactado, sus contenidos estuvieron más orientados a regular el desempeño de los actores-agencia ejecutora, centros, UE- en el marco y en el plazo de ejecución del Programa que a regular y establecer procedimientos para el funcionamiento de la Red ex post e independientemente del Programa. En ese sentido el Memo de Donantes había avanzado suficientemente en la delimitación de funciones y actividades para cumplir con los objetivos del Programa. Se desaprovechó la oportunidad de utilizar al RO como un elemento facilitador de la sostenibilidad incorporando o enfatizando en él temas sustantivos como, entre otros: mecanismos de articulación entre los Centros para la planificación de actividades; criterios y mecanismos de incorporación de centros o entidades a la red; modalidades de capacitación, de formación continua de árbitros mediadores; modalidades de vinculación de las personas capacitadas con los centros/entidades; estrategias de optimización de costos fijos para la escala red en algunas actividades; mecanismos de articulación con instancias judiciales; parámetros de calidad para los servicios; funciones y modalidad de trabajo de los ámbitos de coordinación y control.
3. **El sistema de evaluación de competencias de árbitros y mediadores** puede servir de referencia para otros proyectos del FOMIN. No hay antecedentes en América Latina y sólo uno a nivel internacional (Holanda).
4. **El nivel de experiencia y trayectoria** requeridas e identificadas en el caso de algunas consultorías como por ejemplo las correspondientes a las evaluaciones intermedia y final, el diseño e implantación de software de registración y administración de casos, la construcción de perfiles profesionales aporta a la diferencia en la calidad de los productos y luego la calidad de los productos desarrollados a la sostenibilidad de la inversión
5. **Transferir la experiencia desarrollada por otros FOMIN** como modelizadora y motivadora en caso de carencias institucionales locales.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



Recomendaciones

Se retoman para este apartado muchas de las recomendaciones formuladas por la consultoría de evaluación final del Programa y se incorporan otras producto del análisis de situación al cierre de este Informe.

- El BID/FOMIN desde el Programa “Socios para la innovación” puede monitorear la continuidad de los compromisos de institucionalización del CEMARC y de la Red asumidos desde la agencia ejecutora. Considerando la débil situación institucional del centro de la CAC, tanto para darle continuidad a los servicios MARC como para consolidarse como líder de la RED MEDyAR, se recomienda que convocar a otros centros de la Red con fortaleza institucional y disponibilidad para sostener los logros obtenidos por el Proyecto, a menos que la CAC se comprometa a enviar un técnico en el tema, comprometido con el CEMARC.
- Específicamente desde los centros comprometidos con los objetivos trazados por el Programa, se deberán impulsar y darle continuidad a algunas actividades para consolidar la prestación de los servicios de mediación y arbitraje: capacitación de árbitros y neutrales, certificación de competencias de nuevos recursos humanos y de los recursos humanos formados; formación de formadores; diseño y supervisión de actividades de difusión; supervisión de actividades tendientes a lograr compromisos con usuarios
- Respecto de la coordinación y funcionamiento de la Red, la posición institucional de la CAC en relación a sus pares del interior y a otras entidades del sector y la capacidad instalada dejada por el Programa sugirieron desde el inicio de la operación, que fuera esta institución la que consolide un rol de liderazgo en la Red MEDyAR, complementándose con otra/s entidad/es fortalecidas con voluntad y capacidad de asumir responsabilidades para el funcionamiento de la Red. Dada la relativa institucionalización de la actividad y del CEMARC en la CAC, se recomienda revisar la distribución de funciones y responsabilidades entre los Centros hasta el momento adheridos. Es importante mantener algunas actividades como planificación de actividades de difusión, capacitación, articulación con las instancias judiciales; manejo y actualización del software y de la página Web, intercambio con Centros de la Región; evaluar sistemáticamente el avance de la Red y el desempeño de sus órganos de gobierno. Considerar la rotación temporal en distintas funciones.
- Garantizar el aprovechamiento de los productos y de la información acumulada por la UE del Programa en la CAC, como cabecera de la Red y de la información disponible en los Centros para alimentar las estrategias de diseminación de estas modalidades alternativas de resolución de conflictos. Intensificar los vínculos con profesionales y estudios jurídicos. Procurar desarrollar actividades (charlas, intercambios) que los involucren.
- Tanto el CEMARC de la CAC, como los centros del interior deben fortalecer su vínculo con las personas formadas en el marco del Programa. Especialmente la CAC debiera considerar vinculación más sistémica con ex integrantes de la UE y otros consultores/as de probada experiencia técnica, para el desarrollo de las actividades específicas de mediación y arbitraje.
- De contar con la voluntad político institucional de darle continuidad a estos servicios, el CEMARC deberá intensificar las actividades de difusión a partir de actividades de bajo costo como: desayunos con empresarios, charlas, talleres; simulacros de arbitrajes o mediaciones; desarrollo de estudios de casos con empresas, convocando para estas actividades a los centros adheridos a la Red.
- La CAC debe continuar apoyando al CEMARC para que desarrolle las funciones específicas
- Por último, una vez orientada la definición respecto de la organización y coordinación de la RED, deberá intentarse la reinserción de los Centros que abandonaron el Programa para lo cual será importante convocarlos a las actividades de capacitación, formación de formadores y certificación. Se retoma la recomendación surgida de la evaluación intermedia del Programa en el sentido de diseñar para la transferencia un portafolio de herramientas para la gestión de los centros. Las competencias identificadas en el proceso de construcción de perfiles y los estándares de calidad son insumo básico para organizar estas herramientas.

Acciones tomadas por el Banco como seguimiento a la sostenibilidad: En función de lo indicado precedentemente, y dadas las preocupaciones que genera especialmente la sostenibilidad del CEMAR, a los seis meses de concluido el plazo de desembolso se ha realizado una reunión con el Presidente de la Cámara, para dar seguimiento a los resultados de la operación, confirmando que nuestro optimismo respecto al CEMARC debe ser reservado. En este sentido, hemos observado que el CEMARC sigue sin funcionar, y aparentemente - si bien han nombrado un nuevo responsable en el área del arbitraje y resta nombrar alguien en el área de la mediación- no parecería una prioridad dar continuidad a las acciones emprendidas por el proyecto. Estos encuentros, se preacordó, se realizarán semestralmente.

Con relación a la iniciativa Socios para la Innovación, se acordó durante el último encuentro con la CAC que enviarán un técnico especializado en el área. El Banco monitoreará dicho cumplimiento, y en caso que esto no suceda, reevaluará la posibilidad de convocar a algún representante de los centros del interior.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (ITP)



IX. INFORME FINAL DE LA AGENCIA EJECUTORA

Incluya como Anexo el Informe Final de la Agencia Ejecutora, enfatizando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas y las acciones a tomar para asegurar la sostenibilidad del proyecto; así como también una evaluación propia de la performance del Banco.

Informe enviado por Guillermo Argerich, ex coordinador del Proyecto:

“En relación a los resultados obtenidos: el proyecto tuvo amplia repercusión desde el punto de vista que permitió la instalación de centros de mediación y arbitraje en el territorio argentino, dotándolos de herramientas de última generación para su ulterior desarrollo, contando con profesionales altamente capacitados para su desenvolvimiento.

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, la misma está ligada a las entidades adheridas donde se encuentran funcionando dichos centros.

La performance del Banco en cuanto a su actividad frente al Proyecto y a la Agencia Ejecutora se puede calificar de sumamente positiva, proactiva, creativa y de apoyo a la tarea común.”

El informe remitido por las autoridades de la Cámara se adjunta en copia.

X. OTROS ANEXOS

Incluya cualquier otro documento que puede contribuir a un mayor entendimiento de los resultados de desarrollo del proyecto. Informe de Evaluación Final (Cons. Alvaro Herrero) Ayuda Memoria Misión de Administración. Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)

