Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Implementación Métodos Alternos Resolución de Conflictos Comerciales y Laborales

Nro. Proyecto: NI-M1008 - Nro. Operación: ATN/MT-10056-NI

Propósito: Establecer mecanismos sostenibles para la prestación de servicios de resolución alternativa de conflictos comerciales en la Cámara de Comercio de Nicaragua (CACONIC) y conflictos laborales en las oficinas departamentales del Ministerio de Trabajo (MITRAB)

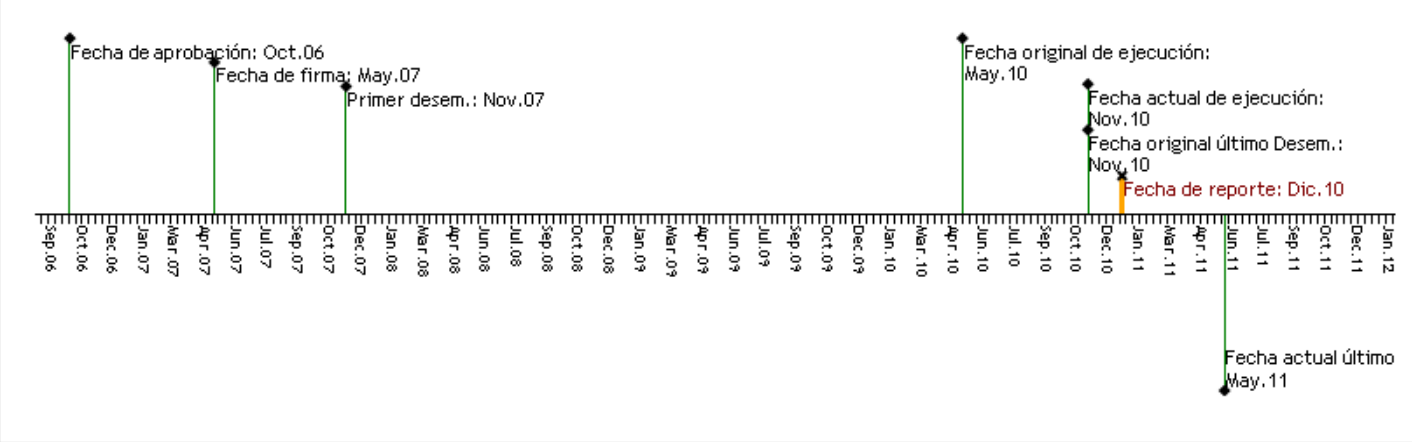
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	NICARAGUA	MDF - Desarrollo y funcionamiento de mercados	MARB - Mediación y arbitraje

Agencia Ejecutora: CAMARA DE COMERCIO DE NICARAGUA

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

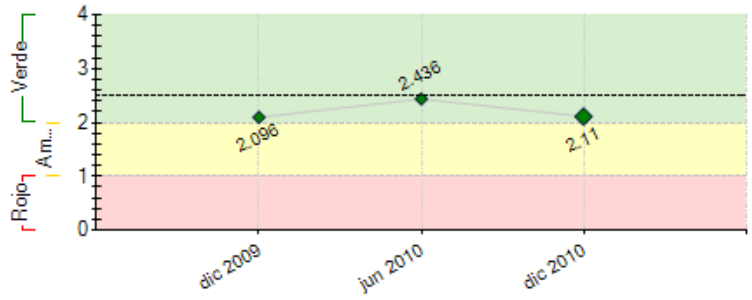
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$961,450.00	$25,377.00	$936,072.97
Contrapartida	$411,891.00	$0.00	$392,364.33

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Se han establecido mecanismos sostenibles con capacidad técnica para la prestación de servicios de mediación y arbitraje en CACONIC , mediante la validación de procedimientos, sistema de casos , control de calidad, código de ética y equipamiento. Se ha fortalecido los procedimientos de Conciliacion en las oficinas departamentales del MITRAB e implementado la descentralización Conciliación Colectiva en las oficinas departamentales, adecuado estructura organizacional , equipamiento y sistema de casos. Se capacito a 75 mediadores, 76 arbitros y otros actores, jueces y secretarios en mediación y arbitraje y 34 instructores. Se capacitaron 50 funcionarios del MITRAB y 31 líderes sindicales en Métodos Alternos de Resolución de Conflictos , Conciliacion laboral y 20 funcionarios como instructores. Más de 2800 empresarios y otros actores han sido informados de los servicios del CMA y la importancia de los MARC mediante visitas, eventos de promoción y divulgación de material y publicaciones de revistas y se espera lograr sensibilizar a 5000 empresarios y trabajadores con la estrategia de divulgación actualmente en ejecución en el MITRAB. Los principales obstáculos en la ejecución del proyecto han sido la lentitud inicial en la toma de decisiones del Subprograma B y dificultad en cambio cultural a nivel de los empresarios que hace que el número de casos atendidos en el CMA continúe siendo menos de lo esperado en marco lógico debido también a crisis económica y financiera 2008-2009. Para darle sostenibilidad a estos esfuerzos CACONIC ha creado un Fondo de Sostenibilidad para el CMA y se ha adecuado el material del Diplomado en modulos básico, intermedio y avanzado de mediación, arbitraje y negociación a fin de que los instructores capacitados puedan iniciar programa impartiendo estos módulos en el CMA. Lo cual significara un ingreso económico para el CMA y oportunidad de mantener una posición de liderazgo técnico en el sector. Así estos esfuerzos contribuirán a la sostenibilidad del programa y sensibilización al sector meta y promoción de cambio de actitud y cultura hacia la paz y convivencia. El Acuerdo Ministerial del MITRAB valida y da sostenibilidad al nuevo modelo de Conciliacion así como la estrategia de descentralización de conciliación colectiva y los 20 Formadores capacitados en todo el país estarán iniciando nuevos cursos de actualización dirigidos al personal a fin de contribuir a la sostenibilidad a los esfuerzos del Programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

La evaluación final externa del proyecto expresa que el propósito ha sido alcanzado, en el entendido que: (i) se ha logrado establecer mecanismos sostenibles para la prestación de servicios de resolución alternativa de conflictos comerciales en la Cámara de Comercio de Nicaragua (CACONIC), a través de la consolidación y fortalecimiento de capacidades del Centro de Mediación y Arbitraje Comercial; y (ii) fortalecer y establecer mejores condiciones para la prestación de servicios de conciliación laboral en las oficinas departamentales del Ministerio del Trabajo (MITRAB). El cumplimiento de las metas previstas se reflejan en el resumen.

La coordinación de acciones entre cámaras empresariales interesadas en promover los servicios de mediación y arbitraje comercial conllevó al fortaleciendo el Centro de Mediación y Arbitraje de la CACONIC, con personal y la fusión del Centro de la Cámara de Comercio Americana Nicaragagüense. El CMA-CACONIC, a través del proyecto fue fortalecido en términos de procesos y procedimientos, código de ética, capacitación y profesionalización de sus árbitros, equipamiento e infraestructura (contrapartida) y la definición de una estrategia e implementación de plan de sostenibilidad. A la fecha del cierre del proyecto el CMA-CACONIC cubría los costos en un 85%, de un 0% que era al inicio del Proyecto.

El programa generó adicionalidades, entre las cuales se puede mencionar que en materia de conciliación laboral, el diseño inicial tenía previsto el apoyo a 9 (nueve) oficinas departamentales del MITRAB, sin embargo, la coordinación de acciones y estrategias con el programa Empresa-Empleo (fondos USAID), la reorientación de algunos recursos y el uso eficiente de los mismos, permitió que el fortalecimiento de capacidades del personal y equipamiento básico abarcara las 17 oficinas departamentales del MITRAB.

En este sentido, el CMA-CACONIC expresa que la intención de las PyMEs de utilizar los servicios de mediación y arbitraje se ha incrementado considerablemente, (i) más de 48 solicitudes de apoyo e información al CMA en mediación y arbitraje comercial, sin necesariamente llegar a clasificarse como un “caso”, (ii) un buen porcentaje de los “contratos comerciales” utilizados por las PyMEs socias de la Cámara hoy en día incorporan una cláusula de Mediación y Arbitraje para las controversias que se puedan presentar.

De acuerdo a la evaluación externa, el MITRAB registra en sus sistemas de información, un incremento considerable (mayor al 100%), en el número de casos atendidos y resueltos, y lo interpreta como producto de una mejor capacidad del personal y de la campaña de difusión apoyada por el Proyecto. Ambas contrapartes técnicas, MITRAB y CMA, cuentan con instrumentos de medición y recopilación de información incorporados en su gestión, que de seguir aplicándolos, permitirá a futuro medir el impacto real de las acciones del Programa. A la fecha de la evaluación final se contaba con una muestra muy poco significativa de encuestas relacionadas a satisfacción de clientes (indicadores a nivel de objetivo).

Pese a lo antes mencionado, vale mencionar que en los indicadores del diseño inicial del programa no contemplaba indicadores de medición a nivel del propósito, mismos que fueron incorporados por las contrapartes técnicas en aras de encontrar formas de medición para el establecimiento de los métodos alternos de resolución de conflicto. En este sentido, se incorporaron para cada subprograma la cuantificación de casos atendidos y casos resueltos; sin embargo, como lección aprendida documentada en la evaluación externa del programa y una vez finalizados los procesos de asesoría a las agencias ejecutoras, vale mencionar que sobre todo en los casos resueltos para mediación y arbitraje comercial, la resolución de los mismos depende de la voluntad de las partes (empresas) y de lo que legalmente se establezca para las soluciones de este tipo de controversias comerciales. El supuesto de voluntad entre las partes, no siempre se dio y no siempre respondió de forma directamente proporcional a la acción del proyecto.

Otra adicionalidad que quisiera mencionar es que el Programa inicialmente tenía prevista la capacitación especializada a conciliadores laborales (MITRAB) y árbitros y mediadores (CACONIC), a través de contratación por Centros y Universidades internacionales. El programa desarrolló programas de formación con las Universidades Nacionales (2), conocedoras de la legislación nacional y quienes se fortalecieron a través de alianzas con Centros de Mediación y Universidades Internacionales para desarrollar capacidades internas y capacidades en el grupo meta. Esto deja como productos dos programas de formación diseñados (posgrados, diplomados), que las Universidades y las contrapartes técnicas podrán seguir ofertando a futuro.

La sostenibilidad de las acciones se considera muy probable, ya que el CMA está integrado institucionalmente al quehacer de la Cámara para continuar prestando servicios a sus agremiados y a la comunidad empresarial en general. Los servicios de conciliación laboral forman parte de los servicios que se ofertan a nivel nacional como parte de las estructuras departamentales del Ministerio del Trabajo, el proyecto no creó nuevas estructuras, sino que se fortaleció el personal y oficinas existentes.

En lo que respecta a los tiempos de ejecución, el programa fue ejecutado eficientemente, la unidad ejecutora establecida en CACONIC, contó con el apoyo técnico correspondiente en el MITRAB, a través de la Dirección de Derechos Colectivos y Asesoría Laboral, y en el Centro de Mediación y Arbitraje de la CACONIC. De acuerdo al diseño, el programa estaba previsto para 36 meses de ejecución y 42 de último desembolso (cierre contable y técnico), la ejecución real fue de 42 meses y 48 de último desembolso, ampliándose estos 6 meses por el período que le tomó al programa el cumplimiento de las condiciones previas, por tanto el programa fue ejecutado en tiempo real de acuerdo a lo previsto.

La ejecución presupuestaria del programa representa un cumplimiento del 97% de los fondos FOMIN y un 93% de los fondos de contrapartida. La administración y ejecución financiera realizada por unidad ejecutora conformada en la Cámara de Comercio de Nicaragua, fue evaluada por el Informe de Estados Financieros Finales Auditados, reflejándose una opinión limpia, el cumpliendo las cláusulas financieras establecidas y un muy buen sistema de control interno para la ejecución del proyecto (CNIDOC 36170234).

Evaluación final

Conclusiones de la evaluación, retomadas del Informe Final Evaluación Externa:
El programa ha sido relevante para las instituciones participantes, para el país y para los beneficiarios de la existencia de estos sistemas de resolución alterna conflictos. Las acciones del programa atendieron necesidades existentes y prioritarias en las relaciones entre las empresas entre sí y las de las empresas con sus trabajadores.
En cuanto a la eficiencia y efectividad, los productos del programa mayormente se han alcanzado en los plazos proyectados.
El programa fue muy eficiente, ya que con los mismos recursos se logró capacitar a más personas, aumentar el número de delegaciones participantes y ampliar las mejoras de infraestructura y equipo a más delegaciones departamentales del MITRAB.

El programa ha alcanzado el número esperado de personas a ser capacitadas, informadas y sensibilizadas dentro del plazo esperado.
La ejecución financiera ha sido adecuada y estuvo acorde al avance operativo, a la fecha de cierre, la proyección es que el programa habrá ejecutado casi la totalidad de sus recursos. Asimismo se ha mantenido la distribución inicial de los gastos del programa con algunas ligeras variaciones.
Las contrapartes técnicas del programa en CACONIC y MITRAB tuvieron un desempeño muy apropiado, se encuentran plenamente capacitadas no sólo para continuar con las actividades iniciadas por el mismo, sino para mejorarlas, tanto en los aspectos cualitativos como cuantitativos. Han alcanzado un nivel de madurez técnica y ejecutiva que constituye también una garantía de la continuidad técnica, a un alto nivel profesional, en ambas instancias de resolución alterna de conflictos.
En cuanto a la sostenibilidad de las acciones, resultados, efectos e impactos del programa en el MITRAB, se puede asegurar que la institución cuenta con la capacidad para mantener todos esos avances y que es sumamente difícil que ellos se reviertan. La sostenibilidad está asegurada debido a que:
Se cuenta con personal capacitado;
Este personal cuenta con estabilidad laboral;
Se ha aumentado la capacidad de las delegaciones departamentales y del propio MITRAB central para la resolución rápida, oportuna y efectiva de conflictos laborales
Se ha logrado brindar mejor atención a los demandantes de los servicios;
Se cuenta con mayor especialización en el tema;
Existe mayor satisfacción de los usuarios;
El ministerio cuenta con los recursos requeridos para mantener lo logrado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Se adjunta documento IDBDOC - Informe completo de evaluación externa final desarrollada en Abril 2011.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36638185

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito: Establecer mecanismos sostenibles para la prestación de servicios de resolución alternativa de conflictos comerciales en la Cámara de Comercio de Nicaragua (CACONIC) y conflictos laborales en las oficinas departamentales del Ministerio de Trabajo (MITRAB)

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Casos atendidos en la CACONIC se incrementan en 30% para 2009 y 60% para 2010. Año base 2007.	13	21	11	0 %
P.I2	Casos resueltos se incrementan en CACONIC en 30% para 2009 y 40% para 2010. Año base 2007.	2	4	2	0 %
P.I3	Casos Individuales atendidos en el Ministerio del Trabajo se incrementan en 30% para 2009 y 60% para 2010. Año base 2007.	3097	4955	12603	192 %
P.I4	Casos resueltos de Conciliación Individual se incrementan en Ministerio del trabajo en 30% para 2009 y 40% para 2010. Año base 2007.	514	720	5891	747 %

Componente 1: Implementar servicios de mediación y arbitraje comercial y conciliación laboral

Peso: 40%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	A los treinta meses de ejecución del Proyecto: Servicio de mediación y arbitraje comercial en el CMA de la CACONIC con capacidad técnica y operativa en cuanto a la prestación del servicio y con un plan de auto sostenibilidad financiera	0	1	1	100 %
C1.I2	A los dieciocho meses de Ejecución del Proyecto: Espacio físico adecuado para la prestación del servicio en el CMA de la CACONIC.	0	1	1	100 %
C1.I3	Al tercer año de ejecución del Proyecto: Incremento de la cobertura de los servicios de mediación y arbitraje comercial en la cifra indicada de Cámaras regionales.	0	3	3	100 %
C1.I4	A los treinta meses de ejecución del Proyecto: Espacio físico del Servicio de conciliación individual y colectiva del MITRAB en las oficinas regionales adecuado en su infraestructura y debidamente equipado	0	9	17	189 %
C1.I5	A los dieciocho meses de ejecución del Proyecto: El Servicio de Conciliación individual y colectivo cuenta con una estructura organizacional, funcional, ética y administrativa en las oficinas regionales.	0	9	17	189 %

Componente 2: Capacitación a funcionarios especializados en la solución alternativa de controversias.

Peso: 30%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C2.I1	Al finalizar el Proyecto: Árbitros, Mediadores y Secretarios vinculados y del CMA de la CACONIC, capacitados en los tres niveles (20 de cada nivel)	0	60	76	127 %
C2.I2	Al finalizar el Proyecto: Instructores del CMA de la CACONIC capacitados en los tres niveles. (arbitraje, mediación y secretario)	0	20	34	170 %
C2.I3	Al finalizar el Proyecto: Funcionarios del Staff del CMA de la CACONIC (2) capacitados en gestión de Centros de arbitraje y mediación comercial, mediante pasantías	0	2	3	150 %
C2.I4	A los treinta meses de ejecución del Proyecto: Conciliadores de las 17 Oficinas Departamentales del MITRAB capacitados en marco jurídico y técnicas de conciliación.	0	34	40	118 %
C2.I5	Al Finalizar el Proyecto: Líderes sindicales de MITRAB capacitados en técnicas de negociación.	0	50	31	62 %
C2.I6	Al finalizar el Proyecto: Capacitadores del MITRAB formados en el área de conciliación	0	10	20	200 %
C2.I7	A los treinta meses de ejecución del Proyecto: Dos encuentros nacionales MITRAB para Intercambio de mejores prácticas en conciliación.	0	2	2	100 %

Componente 3: Promover y difundir resultados sobre la importancia de la utilización de los métodos alternos de solución de conflictos

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Empresas informadas de los servicios del CMA de la CACONIC a través de visitas de promotores, revistas especializadas, foros, materiales informativos y otros medios de difusión.	0	1000	2800	280 %
C3.I2	Trabajadores informados de los servicios de conciliación individual y colectiva del MITRAB a través de materiales informativos, talleres y otros medios de difusión.	0	5000	300	6 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 10

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

Debido a que este programa, cuenta con dos subprogramas, la sostenibilidad en lo que respecta al mecanismo de conciliación laboral y colectiva ofrecido por el MITRAB, está garantizada al formar parte de la estructura orgánica e institucional del Ministerio, por lo que su calificación es muy probable. Sin embargo, dado que al finalizar el programa, el Centro de Mediación y Arbitraje de la CACONIC estaba en proceso de consolidación financiera, cuenta con un plan de sostenibilidad y un fondo orientado a esto, programas para continuar ofertando los servicios incluso de capacitación en materia comercial. Debido a este proceso de consolidación en marcha, se califica la sostenibilidad como probable. Aunque vale mencionar que la CACONIC ha construido, instalado el CMA como parte de su estructura organizacional y ofrece los servicios a sus socios, por tanto, es muy probable la sostenibilidad de las acciones en el tiempo.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El CMA de CACONIC cuenta con un Plan de Sostenibilidad que se monitorea regularmente. Dentro de las acciones mas relevantes está 1) la formación de un Fondo de sostenibilidad para el Programa de Capacitación , 2) la firma de convenios de colaboración con las 3 cámaras departamentales 3) alianzas estratégicas con actores claves en el Poder Judicial, sector empresarial y universitario para optimizar eventos de promoción y divulgación. El MITRAB está implementando un Programa de Formacón Continua de su personal en temas vinculados con los MARC. Estos cursos serán impartidos por los conciliadores formados en el modulo de formación de formadores.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36691145

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Programas de capacitación que combinan el conocimiento de legislación de país y la experiencia internacional especializada en MARC. El valor agregado de Centros de Enseñanza nacionales en los programas de capacitación y formación que requieren un amplio conocimiento de la legislación de país es fundamental en los proyectos de promoción de los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos, ya que la aplicación de los mismos se basa en la legislación nacional e internacional. En el proyecto, los dos programas de formación fueron desarrollados por dos universidades nacionales (distintas), las que se aliaron con centros y/o universidades internacionales con expertis y conocimiento del tema. Estas alianzas contribuyeron a fortalecer capacidades no solo de los grupos metas, sino también de las universidades nacionales mismas, dejando dos programas de formación incorporados en su oferta y el conocimiento en su equipo docente. A los capacitandos se les brindó la adicionalidad de haber recibido un diploma, ya sea de posgrado o diplomado, según su base formativa y de competencias.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
2. El conocimiento especializado en MARC contribuye no solo a la calidad del servicio que se brinde en conciliación sino también en inspectoría laboral. Antes del programa se consideraba que un "inspector" (funcionario que desarrolla la labor de inspectoría laboral en las empresas) no podía desempeñarse como "conciliador laboral y negociador colectivo"; sin embargo, la experiencia del proyecto demostró que los inspectores que participaron en el diplomado superior en Métodos Alternos de Resolución de Conflictos Laborales y Planificación Estratégica, adquirieron conocimientos y competencias que les permiten desempeñarse de manera efectiva, como conciliadores y componedores de conflictos laborales.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
3. Estudio de mercado para fijar las tarifas de mediación y arbitraje comercial. Las tarifas por los servicios de mediación y arbitraje de conflictos de índole comercial, adicional a conocer la experiencia internacional en la materia, requieren ser compatibilizadas con lo que el mercado está dispuesto a pagar. Esto permite definir precios reales de los servicios en función de capacidades y voluntades de las PyMEs.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
4. Difusión de métodos alternos de resolución de conflictos entre los grupos metas. En la gran mayoría de los casos, los empresarios y trabajadores prefieren la vía del arreglo (entre personas, mediación, conciliación), a la vía del conflicto. Los aspectos de promoción y difusión de los servicios de conciliación, mediación y arbitraje son casi tan importantes como la prestación de los propios servicios, ya que por tratarse de servicios especializados, éstos requieren ser conocidos y entendidos por los potenciales usuarios. La estrategia de comunicación desarrollada para ambos programas, mediación y arbitraje comercial y conciliación laboral, arrojó información que permitió conocer la base de conocimiento de las empresas y de los trabajadores sobre la existencia y bondades de los MARC y orientar acciones de divulgación y mensajes de acuerdo a los grupos metas.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
5. El diseño de modelo de organización y gestión del Programa definía contrapartes técnicas en cada agencia ejecutora de tal forma que la Unidad Coordinadora debía obtener autorización para todos los instrumentos, planes, términos de referencia, informes, adquisiciones. Esto contribuía a que la parte de gestión operativa fuese más lenta pues se requería de la aprobación técnica de dos coordinadores, uno en cada agencia ejecutora. No obstante este modelo de organización ha contribuido al fortalecimiento de las agencias ejecutoras y a la sostenibilidad de las actividades de promoción y capacitación.	Design	lacayo, carmen regina
6. El proyecto no tenía enunciado explicitamente acciones de alianzas estratégicas con otros actores . No obstante tanto el MITRAB como CACONIC incorporaron las relaciones con otros proyectos como Cumple y Gana de AID en la parte laboral y CACONIC con proyectos Pro-Cafta, Estado de Derecho y Empresas y Empleos de AID y redes sociales a fin de lograr alianzas estratégicas , optimizar los resultados, reducir riesgos y costos, facilitar gestión de conocimiento e intercambio de información.	Implementation	lacayo, carmen regina
7. El proyecto no tenía presupuesto para línea de base o monitoreo de indicadores de proyectos . Se apoyo a cada Agencia Ejecutora a que identificara en su propio sistema de seguimiento y/o estadísticas un sistema sencillo para darle seguimiento a los insumos, resultados e indicadores de impacto del proyecto a fin de poder verificar el logro de resultados esperados dado que se requiere permanente contacto con información de base para monitorear, evaluar y retroalimentar	Implementation	lacayo, carmen regina

la toma de decisiones oportunas y realizar ajustes requeridos en la ejecución del proyecto.		
8. Durante el periodo de inicio y ejecución del proyecto se dieron cambios en el entorno que afectaban los supuestos del proyecto, es importante que la Agencia Ejecutora, la instancia que mejor conoce su entorno, sus retos y riesgos , proponga y negocie con el FOMIN cambios en cualquier etapa del proyecto que considere necesario para el logro del fin propuesto y apoyarse en las herramientas de análisis y gestión de riesgo que tiene el FOMIN.	Risk	lacayo, carmen regina

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los productos de conocimiento se encuentran adjuntos a esta solicitud.

Productos principales del proyecto

[Ene 2008] Código de Etica del Centro de Mediación y Arbitraje (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Maria Adilia Serrano

[Ene 2008] Diagnostico Organizacional y Plan de Fortalecimiento Institucional para la implementación de los servicios de conciliación individual y colectiva en 13 oficinas departamentales del MITRAB (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Roxana H. Gutiérrez Arana

[Ene 2008] Plan de Fortalecimiento Conciliación MITRAB (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Roxana H. Gutiérrez Arana

[Ene 2008] Manual de Procedimientos Conciliación Colectiva MITRAB (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Roxana H. Gutiérrez Arana

[Ene 2008] Manual de Procedimientos Conciliación Individual MITRAB (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Roxana H. Gutiérrez Arana

[Ene 2009] Manual de Procedimientos de Mediación (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Guillermo Antonio Rivera N.

[Ene 2009] Manual de Procedimientos de Arbitraje (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Guillermo Antonio Rivera N.

[Ene 2009] Manual de Organización y Funciones del Centro de Mediación y Arbitraje (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Guillermo Antonio Rivera N.

[Ene 2009] Estudio de Factibilidad , Plan Financiero y Plan de Extensión de Cobertura de Servicio Mediación y Arbitraje (Case studies)
Autor: Luis Robleto Solis

[Ene 2009] Curso Actualización Profesional en Formación de Formadores (Methodologies/training materials)
Autor: Universidad Centroamericana

[Ene 2009] Protocolo de Actuación de Conciliadores Individuales y Colectivos MITRAB (Technical publications)
Autor: Bertha Xiomara Ortega

[Ene 2009] Estudio Análisis de Conflictividad Empresarial (Case studies)
Autor: CCC Publicidad, S.A..

[Ene 2009] Estrategia Comunicacional del CMA CACONIC (Methodologies/training materials)
Autor: CCC Publicidad, S.A.

[Mar 2010] Curso Actualización Profesional en Planificación Estratégica (Methodologies/training materials)
Autor: Universidad Centroamericana

[Mar 2010] Diplomado Superior en Métodos Alternos de Conflictos Laborales y Planificación Estratégica (Methodologies/training materials)
Autor: Universidad Centroamericana

[Mar 2010] Curso Actualización Profesional en Métodos de Resolución Alternos de Conflictos (Case studies)
Autor: Universidad Centroamericana

[Mar 2010] Curso Actualización Profesional en Métodos de Resolución Alternos de conflictos (Methodologies/training materials)
Autor: Universidad Centroamericana

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

23/MAR/2010	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35123214]
19/ENE/2012	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36638185]
17/FEB/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36691145]
17/FEB/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36691171]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1008&lg=SP