



18 de julio de 2020

Apuntes sobre los costos y financiamiento de un Centro de Asesoría en Derecho Internacional de las Inversiones

por

Nicolas Angelet, Ndanga Kamau, Benjamin Remy, Karl P. Sauvant, Carlos Jose Valderrama y Don Wallace ¹

- I. Introducción..... 2
- II. Supuestos Asumidos..... **Error! Bookmark not defined.**
 - a. Supuestos generales 3
 - b. Supuestos relacionadas con los casos 6
- III. Estimación de la potencial carga de trabajo 7
 - a. Estimación del personal necesario para los servicios de mediación 7
 - b. Estimación de la posible carga de trabajo ante tribunales arbitrales o una posible corte de inversiones 8
 - c. Conclusiones 11
- IV. Presupuesto básico hipotético..... 13

¹ * Nicolas Angelet, Professor of International Law, Université Libre de Bruxelles and member of the Brussels Bar (nicolas.angelet@angelet.law); Ndanga Kamau, Founder, Ndanga Kamau Law (ndanga@ndangakamau.com); Benjamin Remy, Professor of Law, LEJEP, CYU Cergy Paris University (benjamin_remy@hotmail.com); Karl P. Sauvant, Resident Senior Fellow, Columbia Center on Sustainable Investment, Columbia Law School, Columbia University (karlsauvant@gmail.com); Carlos José Valderrama, Legal Counsel (cjvalderrama@outlook.com); Don Wallace, Jr., Professor of Law, Georgetown University, and Chair, International Law Institute (wallace@ili.org). The Working Group is indebted to Betsy Kuhn and Riccardo Loschi for their technical assistance and the UNCITRAL Secretariat for its substantive support in preparing this text, to the many practitioners in law firms and government service who participated in off-the-record interviews, and to Mark Clodfelter, Charlie Garnjana-Goonchorn, Gabrielle Kaufmann-Kohler, Meg Kinnear, Blanca Salas-Ferrer, James South, Diana Tsutieva, Cherise Valles, Kanawan Waitayagitumjon and a number of government officials and members of law firms for their helpful comments on earlier versions of this Note.

a. Supuestos	13
b. Diversos costos no incluidos en el presupuesto básico	14
c. Costos estimados.....	15
V.Fuentes de Financiación.....	16
a. Cuotas únicas de membresía	16
b. Tasas cobradas por los servicios prestados por el Centro	18
c. Recuperación de costos.....	19
d. Tarifas de los usuarios de ISDS.....	21
e. Contribuciones voluntarias	21
VI. Conclusiones	23
Anexo 1 – Superposición de periodos de Trato Directo, 2009-2020, para los países menos adelantados, controversias basadas en tratados, CIADI y CPA.....	
Anexo 2 - Estimación basada en un análisis de casos pasados	
Anexo 3 - Presupuesto básico estimado.....	
Anexo 4 - Tarifas cobradas por los servicios prestados por el centro	

I. Introducción

1. Esta nota fue preparada por un grupo de trabajo² con el fin de (1) estimar los costos de establecer y operar un Centro de Asesoría Legal en Derecho de Internacional de las Inversiones (“ACIIL” por sus siglas en inglés o “el Centro”) para la asistencia de Estados en el manejo de disputas de inversión bajo tratados internacionales; e (2) identificar posibles fuentes de financiamiento para el funcionamiento del Centro.

2. Este documento no hace ninguna valoración sobre la conveniencia o no, de un establecer un Centro, ni de ningún otro asunto relacionado al respecto.³

² El grupo de trabajo estuvo integrado por los autores de esta nota y Charles Bouttier, Secretario del Grupo de Trabajo del IAI sobre el Fortalecimiento del Derecho de Defensa en ISDS, en su capacidad privada. Fue presidido por Nicolas Angelet y Karl P. Sauvant.

³Para un debate de este tipo, véase, Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, “Informe del Grupo de Trabajo III (Reforma de la solución de controversias entre inversionista- Estados) sobre la labor de su 38 período de sesiones (Viena, 14 a 18 de octubre de 2019)”, documento A/ CN.9 / 1004, párrs. 28 -50 de 23 de octubre de 2019, disponible en <https://undocs.org/en/A/CN.9/1004>; Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, Grupo de Trabajo III (Reforma de la solución de controversias entre inversores y Estados), “Posible reforma de la solución de controversias entre inversores y Estados (ISDS): Centro de asesoramiento. Nota de la Secretaría ”, en preparación del trigésimo octavo período de sesiones, Viena, 14 a 18 de octubre de 2019, documento A / CN.9 / WG.III / WP.168 de 25 de julio de 2019, disponible en <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/wp168.pdf>; Karl P. Sauvant, “An Advisory Center on International

3. Dado que en este momento se desconocen los objetivos específicos, beneficiarios y alcance de los servicios del Centro, el grupo de trabajo asumió ciertas estimaciones aproximadas. Naturalmente, estas estimaciones pueden -y necesitan- ser ajustadas a la luz de futuros diálogos entre Estados. Además, como el número de controversias varía a lo largo de los años (y no se sabe cuántas de ellas se presentarían al Centro), el enfoque adoptado en esta nota no empieza con el interrogante de cuántos funcionarios necesitaría un Centro para ocuparse de las controversias de inversiones amparadas en tratados y que hayan surgido, por ejemplo, en los últimos tres años; sino más bien, en suponer un cierto número de funcionarios, sobre lo cual, estima cuántos casos puede manejar ese personal.

II. Supuestos Asumidos

4. Se han asumido dos tipos de supuestos.

a. Supuestos generales

Servicios

5. El Centro proporcionaría servicios de asesoría y representación ("servicios") en (1) mediación y otras formas de solución amistosa de controversias de inversión amparadas en tratados (incluyendo períodos de trato directo), cuando resulte recomendable⁴ y (2) en procesos arbitrales de inversión amparados en tratados o en procedimientos ante una potencial Corte de Inversiones.

Investment Law: key features”, Academic Forum on ISDS Concept Paper 2019/14, 10 de septiembre de 2019, disponible en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3450919; y Lise Johnson y Brooke Guven, Columbia Center on Sustainable Investment, "Asegurar una defensa legal adecuada en procedimientos bajo acuerdos internacionales de inversión: un estudio de alcance", noviembre de 2019, disponible en <http://ccsi.columbia.edu/files/2020/04/Securing-Adequate-Legal-Defense-in-Proceedings-Under-International-Investment-Agreements.pdf>.

⁴La capacidad del Centro, como institución neutral, de aconsejar a los encuestados que lleguen a un acuerdo antes de que comiencen los procedimientos formales puede ser uno de los servicios más importantes que el Centro podría brindar. Si este fuera el caso, el Centro podría querer asignar más personal a la mediación.

6. Como parte del esfuerzo de construcción de capacidad en los estados, el Centro contaría con un programa de intercambio para abogados internos del estado (abogados adscritos)⁵, que trabajarían en los casos administrados por este.

Beneficiarios

7. Solo los países en desarrollo miembros del ACIIL tienen derecho a beneficiarse de la gama completa de servicios que ofrece el Centro⁶. Debiéndose dar prioridad a los Países Menos Adelantados (“PMA”) según la definición de las Naciones Unidas (Durante 2017-2019, se entablaron 14 casos de solución de controversias de inversión, amparados en tratados, contra 10 PMA)⁷. Los estados desarrollados serían invitados a ser miembros del Centro, y; si bien no tendrían derecho a servicios de asesoría y representación, podrían beneficiarse de otros servicios (por ejemplo, intercambio de mejores prácticas) y participar en la gobernanza del Centro. Las contribuciones financieras de los países desarrollados al Centro se acuerdan como parte del proceso de membresía del Centro.⁸

Recursos humanos

8. Para facilitar la estimación de un presupuesto, se asume que el Centro tendría: (1) 15 abogados (incluidos dos para los servicios de mediación y tres adscritos), de varios niveles de experiencia y antigüedad, así como tres funcionarios administrativos (“escenario1”); u (2) ocho abogados (incluido uno para los servicios

⁵ Habría que decidir si los adscritos procedentes únicamente de los PMA tendrían derecho a participar en el programa de intercambio/adscrición o también de otros países en desarrollo.

⁶ Aquí se asume que ACIIL es una organización basada en miembros. Este modelo tiene la ventaja de generar ingresos para el Centro poco después de su establecimiento. Otras opciones incluyen (1) un centro basado en miembros con acceso a no miembros, y los no miembros pagan tarifas más altas por los servicios; y (2) un centro no afiliado con servicios a disposición de los Estados de acuerdo con los criterios que se acordarán cuando se establezca el centro.

⁷ Basado en datos disponibles en el Navegador de Solución de Diferencias Relativas a Inversiones de la UNCTAD, disponible en <https://investmentpolicy.unctad.org/investment-dispute-settlement>. En el caso de que los PMA se encuentren en proceso de salir de la categoría de PMA, habría que decidir cuándo, precisamente, pierden la condición de PMA a los efectos de las diversas funciones de la ACIIL. Podría decirse que esto debería ser objeto de medidas transitorias de modo que, por ejemplo, si la comisión de servicio se limita a los nacionales de los PMA, se debería permitir a las personas en comisión de servicio poner fin a su comisión de servicios, y los acuerdos de honorarios por el trabajo representativo en la mediación y el arbitraje seguirían siendo aplicables en los casos pendientes. actas.

⁸ Cabe señalar que, con el nivel de personal que se supone para el propósito de esta Nota, es posible que no sea posible representar a todos los países en desarrollo en todos los casos en los que se solicita la asistencia del Centro. Por lo tanto, debería establecerse un enfoque para la priorización (por ejemplo, comenzando por dar prioridad a los PMA), pero el establecimiento de los criterios de priorización está fuera del alcance de esta Nota. También cabe señalar que no todos los países en desarrollo pueden solicitar la asistencia del Centro.

de mediación y dos adscritos), así como dos miembros del personal administrativo (“escenario2”). La segunda opción permitiría la operación del Centro, por fases.

9. Aumentar el número de personal puede conducir a economías de escala, por ejemplo, a través de personal especializado en determinadas materias (por ejemplo, daños) o en casos que requieran habilidades lingüísticas particulares.

Financiamiento

10. El financiamiento del Centro debe cumplir varios objetivos, que requieren diversas fuentes de financiamiento.

11. Lo ideal sería que las actividades del Centro se financiaran en gran medida con fuentes que contribuyeran a su autonomía a largo plazo. Si bien las contribuciones voluntarias resultan importantes, el Centro no debería verse en riesgo constante de que dichas contribuciones voluntarias no sean renovadas. Las cuotas de membresía y los ingresos por los servicios prestados contribuyen a este objetivo. También lo harían las tarifas se cobrarían a todos los usuarios de ISDS (para mayor detalle, consultar la Sección V de este documento).

12. Cuando el Centro asume un caso, deberá ser capaz de manejarlo hasta el final, pudiéndole llevar varios años. Por tanto, la estabilidad de la renta es fundamental. Como consecuencia, el financiamiento del Centro no debe depender únicamente de los ingresos generados por las tarifas de membresía.

13. Todos los beneficiarios deberán contribuir con, al menos, parte de los costos de los servicios recibidos. Esto asegurara que los Estados se mantengan involucrados en las disputas y en los servicios prestados en su nombre, asegurando también un interés directo y un compromiso en el manejo eficiente de las disputas.

14. Al mismo tiempo, el cobro por los servicios del Centro no debería obstaculizar la oferta al precio más bajo posible, en particular para los PMA. Las tarifas de servicios se basan en la capacidad de pago de los estados, evaluada según su desarrollo económico.⁹ Las tasas variarían desde el valor de mercado, para países

⁹ El criterio de "nivel de desarrollo económico" podría ajustarse, por ejemplo, por la participación de un país en los flujos mundiales de inversión extranjera directa.

desarrollados y de altos ingresos, hasta valores descontados para países de ingresos medios. Los PMA pagarían una tasa nominal, sujeta a un tope.¹⁰ Las tarifas para los servicios de procedimientos de solución amistosa serían a valor descontado, para incentivar su uso. También sería deseable evitar que los servicios que generen ingresos al Centro tengan prioridad sobre otros servicios. Desde esa perspectiva, una parte de los ingresos del Centro debería proceder de contribuciones voluntarias.

15. También puede haber interés en asignar fondos a utilizarse para fines específicos, por ejemplo, en actividades de asistencia técnica o preparación de opiniones legales. Estos costos no se estiman en esta nota.¹¹

16. Los honorarios por el trabajo realizado (ya sea pagado directamente por un Estado o mediante la recuperación de costos al final del procedimiento arbitral) no estarán disponibles al inicio del funcionamiento del Centro. En consecuencia, su establecimiento y funcionamiento deberán financiarse inicialmente y en su totalidad con otras fuentes.

b. Supuestos relacionados con los casos

17. La calidad de los servicios prestados es muy importante.

18. No todos los casos están activos todo el tiempo; más bien, se desarrollan durante varias etapas y "maduran" en diferentes momentos (por ejemplo, servicios de solución amistosa de disputas; tratos directos, avisos y consultas con inversionistas y demandados; designación de mediadores o tribunales; recusación de árbitros; medidas provisionales; reuniones y audiencias procesales; solicitudes y producción de documentos; alegatos escritos (preparación de memoriales y contra-memoriales); audiencias; trabajo post-audiencia; etapa posterior a la adjudicación, recurso de nulidad).

19. La distribución de casos en varias etapas es importante, a fin de que no se produzca una excesiva congestión de labores y calendarios en los abogados del Centro (aunque, a medida que aumenta el número de casos, es más probable que haya conflictos en la programación).

¹⁰ También se podrían introducir límites para otros países en desarrollo, una opción considerada en el Anexo 4.

¹¹ Para conocer las posibles fuentes de fondos, consulte la sección V a continuación.

20. La complejidad de los casos varía, al igual que la sofisticación de las partes en la disputa.
21. Los demandados ofrecerían apoyo, incluyendo a través de profesionales de sus departamentos legales y firmas de abogados locales, en cuestiones de derecho interno, así como para otros temas relacionados con las defensas.
22. Los abogados del Centro se centran únicamente en el trabajo de asesoría y no asumirán otras responsabilidades (como ayudar en la negociación de acuerdos internacionales de inversión).
23. Al menos inicialmente, el Centro solo trabajaría en arbitrajes de inversión o casos en la corte multilateral de inversión, amparados en tratados internacionales; no en disputas amparadas en contratos de inversión o leyes nacionales.¹²

III. Estimación de la posible carga de trabajo

a. Estimación de las necesidades de personal para los servicios de mediación

24. El número limitado de casos de mediación entre inversionistas y Estados, y la falta de información, obligó a los miembros del Grupo de Trabajo a realizar entrevistas extraoficiales con profesionales de varios continentes que han participado en mediaciones entre Estados, entre inversionista-Estado y mediaciones comerciales complejas. Los entrevistados poseen experiencia como asesores o mediadores o prestando servicios de administración en centros de mediación.
25. El Grupo de Trabajo encontró que, en promedio, las mediaciones toman menos tiempo que el arbitraje. Por lo general, las mediaciones llevadas a cabo por abogados y mediadores con experiencia que pueden centrarse en cuestiones clave, al principio de una disputa, podrían completarse entre 6 a 24 meses. Es importante destacar que este rango se basa en el tiempo necesario para completar una

¹² La razón de esto es doble. En primer lugar, la reforma de la solución de controversias entre inversores y Estados en la CNUDMI (de la cual participa la creación de una ACIIL) se centra esencialmente en las debilidades específicas del arbitraje basado en tratados. En segundo lugar, si bien las reclamaciones basadas en tratados se basan en un conjunto bastante uniforme de normas sustantivas del derecho internacional de las inversiones, las normas sustantivas aplicables a las reclamaciones contractuales varían ampliamente y a menudo requieren experiencia de alto nivel en un tema específico que puede no estar siempre disponible al Centro, al menos durante los primeros años de su existencia.

conciliación del CIADI, que es un proceso más formal que el que probablemente adoptarían las partes que buscan la asistencia de ACIIL.

26. Según la mayoría de los entrevistados, el trabajo requerido de un abogado en la mediación de una disputa, sería aproximadamente la mitad del requerido si fuera a arbitraje, y algunas veces menos. Los casos de mediación generalmente no requieren un informe completo de las partes sobre el caso, y 2-3 días suelen ser suficientes para la etapa final cuando el mediador se reúne con ambas partes para llegar a un acuerdo.¹³

27. Dado los supuestos detallados en la sección II.b. de este documento, las consultas sugieren que (1) dos abogados especializados en mediación (uno senior, uno junior) podrían manejar aproximadamente 4-6 mediaciones activas al mismo tiempo, y (2) un abogado especializado (senior) en mediación podría manejar aproximadamente 2-3 casos al mismo tiempo.¹⁴ El número real dependería de varios factores, incluyendo la complejidad de la disputa y si las partes intercambian declaraciones de posición detalladas.

28. Además de la representación en los servicios de mediación y arbitraje, los abogados de ACIIL también podrían ayudar a los Estados a negociar y llegar a un arreglo amistoso de sus controversias durante el período de trato directo, contenido en algunos tratados (y es posible que se resuelvan más controversias durante este período), y durante todo el proceso de resolución de disputas. (Una variable a tener en cuenta es que los casos pueden superponerse, como se ilustra para los períodos de trato directo en el Anexo 1.) Este servicio podría ser ofrecido por los abogados de ACIIL de forma ad hoc, dependiendo de su disponibilidad.

b. Estimación de la posible carga de trabajo para la representación ante tribunales arbitrales o una posible corte multilateral de inversiones

¹³Las entrevistas sugirieron que la tasa de éxito de las mediaciones complejas (incluidas las que involucran a los Estados) es de aproximadamente el 70%, es decir, un acuerdo alcanzado durante el proceso de mediación. En otro 10% de las mediaciones, las partes alcanzan un acuerdo poco después de la mediación.

¹⁴Esto no pretende ser una división absoluta del trabajo entre el personal del Centro. Por ejemplo, si un caso de mediación se convierte en un caso de arbitraje, el mismo personal que manejó la mediación podría continuar trabajando en el arbitraje.

29. El personal necesario para el trabajo en un arbitraje se ha estimado mediante dos métodos diferentes, pero complementarios. El primero es esencialmente estadístico. Se realiza un cálculo basado en los honorarios de abogados según una muestra de laudos del CIADI, un rango de tarifas por hora combinadas y la duración promedio de los casos tomados como muestra. El segundo método consiste en entrevistar a profesionales de departamentos gubernamentales y consultorios privados.

30. Estos métodos se han elegido por su naturaleza complementaria. El enfoque estadístico o forense tiene la ventaja de evitar sesgos inconscientes u otros mecanismos psicológicos que influyen en el recuerdo de eventos pasados o pronósticos de eventos futuros. Eso tiene la desventaja de basarse en una acumulación de promedios que no necesariamente reflejan las condiciones de la 'vida real'. Las entrevistas con profesionales en su calidad de expertos de campo tienen ventajas y desventajas opuestas.

31. El enfoque estadístico también complementa los estudios existentes destinados a evaluar el costo del arbitraje de inversión, basados en una muestra mayor que la actual, pero, debido a su objetivo de estimar costos, en vez de necesidad de personal, no diferencia entre honorarios de abogados y otros costos.¹⁵

32. Como se muestra a continuación, ambos métodos han producido sustancialmente los mismos resultados, que también están en línea con datos de estudios existentes.

Estimación basada en un análisis de casos pasados

33. El análisis forense resumido aquí se presenta en detalle en el Anexo 2. Se basa en una muestra compuesta por los 46 arbitrajes CIADI concluidos entre el 1 de mayo de 2019 y el 1 de mayo de 2020, y más específicamente en los 12 laudos en cuya sección de costos diferenciaba entre honorarios y gastos de abogados.

34. El promedio de los honorarios de los abogados de la muestra se dividió por un rango de tarifas combinadas por hora entre US \$ 300 y US \$ 600. Esto resultó en

¹⁵ Consulte el estudio del costo y la duración de los procedimientos de arbitraje de inversión del bufete de abogados internacional Allen & Overy: <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/investment-treaty-arbitration-cost-duration-and-size-of-claims-all-show-steady-increase>.

el número promedio de horas de abogados por caso, que estuvo entre 9.805 horas y 4.903 horas.¹⁶ Se determinó que la duración media de los casos era de 2 años y 8 meses. Esto permitió calcular el promedio de horas por caso por año. Dependiendo de la tarifa plana hipotética utilizada como base para el cálculo, el número de horas por caso por año varió entre 3.700 y 1.850 horas.¹⁷

35. Este volumen de trabajo anual por caso se traduce entonces en las potenciales horas de trabajo anuales para un equipo de 13 abogados de la ACIIL, y más concretamente en el número de horas de trabajo dedicadas al trabajo jurídico para un cliente específico (en contraposición con otros trabajos como la gestión de conocimientos).

36. Esta estimación matemática llevó a la conclusión de que un equipo de ACIIL de 13 abogados podría manejar siete casos de arbitraje al mismo tiempo, y posiblemente hasta ocho o nueve. Esta estimación no incluye el trabajo en posibles procedimientos de anulación y en (acompañar a los abogados locales en) posibles procedimientos de ejecución.¹⁸

Estimación basada en opiniones de expertos

37. Los miembros del Grupo de Trabajo llevaron a cabo entrevistas extraoficiales con (1) profesionales de los gobiernos de varios continentes que han manejado disputas entre inversionistas y Estados internamente, y; (2) abogados en firmas de abogados de varios continentes con experiencia en arbitraje de inversión. De ahí que todos expresaran su experiencia personal. (La mayoría de los supuestos esbozados anteriormente en la sección II.b de esta nota surgieron de estas consultas).

¹⁶ En lugar de trabajar con promedios, también se podría adoptar un enfoque diferente, porejemplo, configurando una tabla de frecuencias agrupadas.

¹⁷ En el estudio de Allen & Overy mencionado en la nota a pie de página anterior, los costos totales de los encuestados ascienden en promedio a US \$ 4.559.000. La duración media de los casos también es mayor que en la muestra de nuestro estudio (3 años y 8 meses en lugar de 2 años y 8 meses). Como consecuencia, el número promedio de horas por caso por año calculado sobre la base de los datos de Allen & Overy es en líneas generales el mismo que en nuestro estudio, por ejemplo, calculado a una tarifa por hora combinada de US \$ 450: $(4,559,000 : 450 : 3, 66) = 2.768$ horas por caso por año, en comparación con 2.466,79 en nuestro estudio. Sobre esa base, un equipo de 13 abogados de ACIIL, según el número de horas de trabajo que se tengan en cuenta, podría tratar simultáneamente entre 6,6 y 8,1 casos.

¹⁸ Dado que la ACIIL también deberá brindar asistencia en estos procedimientos, aunque de manera menos intensiva que durante los procedimientos arbitrales, el número de casos que el Centro podrá manejar podría ser ligeramente menor.

38. Los temas discutidos en estas entrevistas se referían al número de casos que diez abogados de ACIIL (de diferentes niveles de experiencia), junto con tres adscritos y el apoyo del cliente, podrían manejar simultáneamente en el largo plazo, teniendo en cuenta los supuestos enunciados en sección II.b. de esta nota.

39. Dados estos supuestos, las consultas a expertos sugieren que diez abogados de ACIIL, junto con tres asistentes (es decir, un total de 13 abogados), el apoyo administrativo del Centro y el apoyo de los demandados, podrían manejar de manera competente aproximadamente ocho casos activos al mismo tiempo. Sin embargo, algunos representantes gubernamentales y de bufetes de abogados indicaron que un equipo de 13 abogados podría manejar más de nueve casos, mientras que otros indicaron que no podrían manejar más de seis a siete casos si se quería mantener la calidad.

40. Desde luego, la suposición del número de abogados, asistentes y personal administrativo de ACIIL tiene únicamente fines ilustrativos, para llegar a una estimación aproximada de cuántos casos se pueden manejar y a la luz de ciertas hipótesis. La mayoría de los entrevistados observaron que los casos pueden variar mucho en tamaño y complejidad: un caso muy grande disminuiría la capacidad del Centro para ocuparse de tantos otros casos como se esperaba, mientras que los casos relativamente simples tendrían el efecto contrario.

41. Solo como referencia y reconociendo diferencias significativas: el ejemplo más cercano de una institución como ACIIL, el Centro Asesor sobre Derecho de la OMC (“ACWL”), cuenta actualmente con 12 abogados, 4 asistentes y 3 empleados de apoyo; prestaron ayuda en 17 disputas de la OMC tanto en 2018 como en 2019 (y también prepararon más de 200 dictámenes legales en cada uno de estos años, además de realizar actividades de capacitación). La duración de las diferencias en la OMC es de aproximadamente tres años (abarcando consultas, procedimientos de grupos especiales y del Órgano de Apelación).

c. Conclusiones

42. De lo anterior se desprende que un equipo de 15 abogados de ACIIL (incluidos tres delegados), compuesto como se ha descrito anteriormente, y tres

miembros del personal administrativo (incluidos dos empleados de tipo asistente legal) podrían manejar de 4 a 6 casos de mediación y de 7 a 9 casos de arbitraje simultáneamente y también, posiblemente prestar asistencia durante los períodos de trato directo.

43. Si se decidiera comenzar con un equipo más pequeño y ampliarlo con el tiempo, un equipo de ocho abogados de ACIIL (incluidos dos auxiliares), compuesto como se ha descrito anteriormente, y dos miembros del personal administrativo (incluido un auxiliar jurídico) podrían, sobre la base de una estimación conservadora, manejar 2-3 casos de mediación y 3-4 casos de arbitraje simultáneamente, al mismo tiempo que brinda asistencia durante los períodos de trato directo.

44. Cabe señalar que, si los abogados del Centro se limitaran en la asesoría de los casos y a brindar solo asistencia parcial (en lugar de representación completa), el Centro podría ocuparse de más casos. Además, en caso de establecerse una corte multilateral de inversiones y de adoptarse la reforma del arbitraje de inversión que se discuten actualmente en el Grupo de Trabajo III de la CNUDMI, los procedimientos podrían ser menos prolongados y/o requerir menos horas de trabajo, y el número total de casos que el Centro podría manejar con el tiempo con el mismo equipo aumentaría.

45. Es muy posible que un número mayor de estados soliciten más asistencia de la que ACIIL de la que puede manejar con todo su personal. En ese caso (y dejando de lado la cuestión del orden de prioridad de los beneficiarios), se deberá adoptar disposiciones que garanticen que los Estados que necesitan asistencia puedan recibirla, pero la identificación de estas disposiciones va más allá del alcance de la presente Nota.¹⁹

¹⁹La ACWL ha hecho arreglos con bufetes de abogados privados para proporcionar, por tarifas fijas, servicios a sus beneficiarios bajo ciertas circunstancias. Otros arreglos que se pueden considerar son financiar a un abogado extemo, contratar a corto plazo, buscar adscripciones a corto plazo de firmas de abogados o buscar asistencia pro-bono.

IV. Presupuestos básicos hipotéticos

46. Esta sección busca estimar los gastos de ACIIL para sus primeros años de operación (ver Anexo 3 para detalles), sobre la base de los escenarios detallados en la sección II.a, párr. 8.

47. En el escenario 1 se supone que ACIIL tendría una nómina de quince abogados: un director ejecutivo, tres asociados senior, tres asociados de nivel medio superior, dos asociados de nivel medio, tres asociados “junior”, tres “adscritos” (considerados personal P2 de la ONU), asistido por tres miembros del personal administrativo (de los cuales uno o dos son personal de tipo asistente legal).

48. En el escenario 2 se supone que el ACIIL tendría una plantilla de ocho abogados: un director ejecutivo, dos asociados senior, un asociado de nivel medio superior, un asociado de nivel medio, un asociado junior y dos auxiliares (considerados personal P2 de la ONU), asistido por dos miembros del personal administrativo (de los cuales uno es un personal de tipo asistente legal).

a. Supuestos

49. Los costos se calcularon sobre la base del supuesto de que la ACIIL estaría exenta de impuestos, ya que sería una organización internacional con privilegios e inmunidades diplomáticas.

50. Los salarios se basan en el Manual de costos salariales estándar revisado de la UNODC de 2020, con adaptaciones.

51. Los costos de tecnologías de la información y las comunicaciones, los costos de mobiliario y los costos de mantenimiento de edificios y servicios públicos se basan en el Manual de costos estándar de la ONUV / UNODC de 2019.

52. Ambos escenarios incluyen los costos relacionados con un programa de intercambio, ya que el Grupo de Trabajo de la CNUDMI solicitó que se estudiara la posibilidad de establecer un programa de fomento de capacidades (véase A / CN.9 / 1004, párr. 44). En el marco de un programa de este tipo, los abogados gubernamentales de los países miembros podrían incorporarse al personal de la ACIIL como adscritos remunerados durante un período determinado.

b. Diversos costos no incluidos en el presupuesto básico

53. Los costos de alquiler, que pertenecen una partida de gastos potencialmente importante para el funcionamiento de la ACIIL, no se incluyen en ninguno de los escenarios, ya que dichos costos pueden variar significativamente según la ubicación de la sede de la ACIIL. Estos costos eventualmente tendrían que ser incorporados en el presupuesto de ACIIL a menos que el Centro está alojado por un país que proporciona las instalaciones de forma gratuita o el Centro se organice como una institución virtual.

54. Las primas para el seguro de negligencia profesional no se incluyeron en la estimación.

55. No se incluyeron en el presupuesto del ACIIL importantes partidas de gastos comúnmente asociadas con el arbitraje de inversiones, ya que se supone que la labor del Centro se centra en el asesoramiento jurídico. Estos gastos incluyen:

- Costos de instituciones arbitrales (derechos de registro, gastos administrativos, etc.).²⁰
- Costos del tribunal (los costos del tribunal pueden oscilar entre US \$ 1 millón y US \$ 1,4 millones).²¹
- Gastos de viaje y traducción.
- Los costos de los expertos técnicos (financieros, técnicos, legales (en particular sobre la legislación nacional del Estado demandado)). Estos costos pueden ser significativos. Pueden variar de US \$ 100.000 a US \$ 1 millón, dependiendo del campo de especialización, la naturaleza de la disputa, el sector, la complejidad del caso, etc.

56. Estos costos tendrían que ser asumidos por el Estado involucrado o el ACIIL, o podrían ser compartidos entre el ACIIL y el Estado involucrado según una

²⁰Las tarifas administrativas y de registro son un rubro de costo relativamente menor para las partes contendientes. No obstante, existen diferencias de costos entre las instituciones arbitrales.

²¹ M. Hodgson y A. Campbell, "Damages and cost in Investment tratado arbitration revisited", GAR, 14 de diciembre de 2017.

fórmula basada en el nivel de desarrollo económico del Estado. Alternativamente, podría establecerse un fondo fiduciario separado para financiar esos gastos.

57. por ejemplo, el ACWL funciona en un base de copago mediante la cual el ACWL y el país involucrado comparten los costos. El ACWL ha establecido un fondo de asistencia técnica separado para expertos técnicos, financiado con contribuciones voluntarias de países desarrollados.

c. Costos estimados

58. Escenario 1: Quince abogados

- a. Los costos de instalación (y por lo tanto no recurrentes) del ACIIL tales como mobiliario y equipo de tecnología de la información (ver Anexo 3) ascenderían a US \$274,336.
- b. Los costos recurrentes ascenderían a US \$3.070.466 por año.
- c. El costo total de establecer el Centro y operarlo durante el primer año sería de US \$ 3.344.802.

59. Escenario 2: ocho abogados

- a. Los costos de instalación (y por lo tanto no recurrentes) del ACIIL tales como mobiliario y equipo de tecnología de la información (ver Anexo 3) ascenderían a US \$232.489.
- b. Los costos recurrentes ascenderían a US \$ 1.924.124 anuales.
- c. El costo total de establecer el Centro y operarlo durante el primer año sería de US \$ 2.156.613.

60. Como referencia, en 2019 el ACWL tenía un presupuesto de US \$ 4.665.000 para 16 abogados (incluidos 4 auxiliares) y 3 empleados administrativos. El presupuesto del CIADI para 2019 ascendió a US \$ 12.809.864 para un personal de 65 personas (1 Secretario General, 2 Secretarios Generales Adjuntos, 30 abogados, 13 auxiliares jurídicos, 6 asistentes legales y 13 funcionarios administrativos).

V. Fuentes de financiamiento

61. Como se mencionó al inicio de este documento (sección II.a., párr. 12), sería conveniente que el Centro se financie, en gran medida, con fuentes que no lo hicieran dependiente de la renovación de contribuciones voluntarias. Además, el Centro debe evitar una situación en la que los servicios que generan ingresos tengan prioridad sobre otros servicios. Se podría considerar una combinación de las fuentes que se discuten a continuación.

62. Se podría establecer un Fondo receptor de todos los fuentes que recibiría el Centro.

a. Cuotas únicas de membresía

63. Los países en desarrollo, distintos de los PMA, que se conviertan en miembros del Centro, pagarían cuotas únicas por su afiliación al Centro.

64. Las cuotas de membresía no deberán ser muy altas a fin de alentar a los países en desarrollo a convertirse en miembros desde un principio, en lugar de hacerlo en una etapa posterior, como cuando la asistencia del Centro sea urgente o tardía. Ello permitiría al Centro recibir más fondos durante los primeros años de su existencia. También alentaría a un mayor número de países a convertirse en miembros del Centro, fomentando una relación de trabajo entre el Centro y los Estados en la etapa más temprana posible; la participación temprana también es importante para el éxito del Centro, ya que daría lugar a otros aspectos positivos, como una mayor legitimidad. Desde esta perspectiva, cuarenta países que paguen cada uno, por ejemplo, US \$50.000, debería ser preferible a veinte países pagando US \$100.000, cada uno.

65. A la luz de estas consideraciones, el ACWL es una comparación útil.

66. Como en el caso del ACWL, el protocolo de adhesión especificaría la cuota de membresía única que un país en desarrollo que se adhiere a la ACIIL pagaría a un Fondo de Dotación. Esa tasa podría determinarse sobre la base de una "prueba de recursos" que se basa en el nivel de desarrollo económico de los Estados. Los países en desarrollo podrían subdividirse en cuatro categorías, con los PMA como una

categoría y tres categorías más según la clasificación relacionada con los ingresos del Banco Mundial:

- Categoría A: países en desarrollo de altos ingresos
- Categoría B: países en desarrollo de ingresos medianos altos
- Categoría C: países en desarrollo de ingresos bajos, medios bajos y no PMA
- Categoría D: PMA.²²

67. Si se siguiera el precedente del ACWL, los países de la Categoría A pagarían US \$ 486.000, los países de la Categoría B US \$ 162.000 y los países de la Categoría C US \$ 81.000 para convertirse en miembros de la ACIIL.²³ Los PMA podrían convertirse en miembros y tener derecho a los servicios del ACIIL (a las tarifas que se describen a continuación), pero no tendrían que contribuir al Fondo de Dotación.

68. No habría una cantidad fija de miembros para los países desarrollados. Más bien, se acordaría una contribución financiera como parte del protocolo de adhesión.

69. Sobre la base de estos supuestos, podría preverse el siguiente escenario provisional:

- | | |
|---|-----------------|
| • 1 país en desarrollo de ingresos altos: | US \$ 486.000 |
| • 10 países en desarrollo de ingresos medianos altos: | US \$ 1.620.000 |
| • 15 países en desarrollo de ingresos medianos bajos: | US \$ 1.215.000 |

70. Bajo estos supuestos, la suma de las cuotas de membresía sería de US \$ 3.321.000. Sin embargo, es necesario repetir que estas serían contribuciones únicas al Fondo de Dotación.

²²La clasificación de países utilizada aquí sigue la del Banco Mundial, excepto que tres países clasificados como “países en desarrollo de bajos ingresos” se incluyen aquí en la categoría C; al mismo tiempo, un país clasificado por el Banco Mundial como “país en desarrollo de bajos ingresos” se incluye en el grupo de los PMA.

²³Se trataba de las cantidades que se habían establecido en 2001 para convertirse en miembro de la ACWL; estas cantidades no han cambiado desde entonces. Puede ser apropiado actualizar estos montos contabilizando, por ejemplo, la inflación.

b. Tasas cobradas por los servicios prestados por el Centro

71. ACIIL podría cobrar por sus servicios de asesoría, como medio para financiar sus actividades. Este objetivo potencial debe equilibrarse con que los servicios del Centro sean ofrecidos a tarifas reducidas, en función de la capacidad de pago de los beneficiarios. También debe considerarse el interés de los estados en la previsión de costos. En el Anexo 4 se analiza en detalle cómo se pueden lograr estos objetivos potencialmente conflictivos.

72. El análisis confirma la dificultad para cobrar tasas con el fin de lograr el punto de equilibrio para el Centro. Sin embargo, se podría lograr cierto grado de autonomía financiera, incluso si el Centro aplicara tarifas por hora con grandes descuentos en comparación con las tarifas del mercado.

73. Suponiendo que el costo anual recurrente de administrar el Centro (en el escenario 1) es US \$3.070.466 y que un equipo de 15 abogados trabaja un total de 22.500 'horas facturables'²⁴, el punto de equilibrio se logra con una tarifa media por hora de US \$136.

74. La búsqueda del punto de equilibrio se vuelve más complicada si se aplican diferentes tarifas por hora para las distintas categorías de Estados identificadas anteriormente (sección Va, párr. 66). Suponiendo que cada una de las cuatro categorías de Estados utilizaría los 'servicios facturables' del Centro en la misma medida, el punto de equilibrio podría lograrse, por ejemplo, cobrando las siguientes tarifas por hora, que se han establecido mediante ensayo y error a partir del supuesto de que los Estados de la categoría A pagarían 400 dólares estadounidenses:

- Los estados en la categoría A pagan US \$ 400 por hora = US \$ 2,250,000
- Los estados en la categoría B pagan US \$ 90 por hora = US \$ 506,250
- Los estados en la categoría C pagan US \$ 40 por hora = US \$ 225,000
- Los PMA pagan US \$20 por hora = US \$112.500

²⁴En la práctica de gestión de los bufetes de abogados internacionales, la noción de “horas facturables” se refiere al trabajo que puede cargarse a un cliente. Las horas facturables son solo una parte de las horas de trabajo realmente realizadas por los abogados, que también incluyen el trabajo legal y no legal que no se puede cobrar a un cliente, como la gestión del conocimiento y el marketing.

Solo como referencia: la tarifa por hora para los árbitros pagados por el CIADI es de US \$ 375.

75. En la práctica, sin embargo, el Centro podría querer dar prioridad a los PMA y luego a los Estados de la categoría C. Por lo tanto, no alcanzaría el punto de equilibrio sobre la base de las tarifas por hora mencionadas. Al mismo tiempo, el escenario muestra que se puede lograr cierto grado de autonomía financiera incluso con tasas con grandes descuentos. También es posible aumentar las tarifas para algunas o todas las categorías de Estados a fin de aumentar la autonomía financiera del Centro y/o ampliar sus actividades. Por ejemplo, con base en los descuentos aplicados por el ACWL (aunque a diferentes tarifas horarias y con límites bajos), la estructura de tarifas sería la siguiente:

- Cat. A paga US \$ 400 por hora (tasa de mercado de US \$ 500 - 20%) = US \$ 2,250,000
- Cat. B paga (-40%) US \$ 300 por hora = US \$ 1,687,500
- Cat. C paga (-60%) US \$ 200 por hora = US \$ 1,125,000
- Los PMA pagan (-90%) US\$ 50 por hora = US \$ 281.250.
- Total = US\$ 5.343.750

76. Además, se podría lograr la previsibilidad de los costos para los Estados limitando las tarifas por hora (por ejemplo, al número promedio de horas por caso calculado en el anexo 4) y combinando las tarifas por hora con uno o más pagos por serie completa de servicios. (por ejemplo, todo el procedimiento sobre jurisdicción y admisibilidad).

77. Los servicios de Mediación y solución amistosa de controversias se podrían cobrar a tarifas más bajas (por ejemplo, con un descuento del 25%) para incentivar a los Estados a utilizar estos servicios según la naturaleza del caso. Por supuesto, tal descuento afectaría los ingresos del Centro, pero sería mínimo.

c. Recuperación de costos

78. Cuando un Estado gana una controversia en la que está representado por el ACIIL, los tribunales pueden ordenar a los demandantes reembolsar la totalidad o

parte de los costos incurridos por los demandados (honorarios de abogados, honorarios de peritos, costos del tribunal, así como otros costos como viajes y traducción).

79. En tal caso, los honorarios del Centro que se han cobrado al Estado demandado serían recuperados por el propio Estado (sujeto a la obligación del Estado de utilizar los montos recuperados para pagar cualquier atraso en las tasas adeudadas al Centro), debiéndose adoptar disposiciones para que las cantidades se reembolsen al Centro. Esto no genera ingresos adicionales para el Centro.

80. Una cuestión relacionada, es la referida al trabajo realizado por el Centro pero que no cobrado al Estado. Esto incluye la diferencia entre las tarifas de mercado y las tarifas efectivamente cobradas por el Centro al Estado, así como la remuneración por las horas efectivamente trabajadas por encima del límite establecido, cuando el Centro representa a un PMA. En ausencia de una regla específica, no se puede garantizar que los estos honorarios puedan recuperarse al final del arbitraje. Los tribunales pueden considerar que los honorarios que no han sido cobrados al Estado no son recuperables; esto es, por tanto, un asunto que deberá ser aclarado.

81. Una posibilidad que podría considerarse es que las principales instituciones arbitrales (o una futura corte multilateral de inversiones) promulguen una regla específica según la cual los tribunales (o el futuro tribunal multilateral de inversiones) también pueden ordenar a los demandantes que paguen al Centro en su totalidad o en parte de las tarifas de mercado correspondientes a trabajos realizados por el Centro, pero no cargados al Estado.

82. En cualquier caso, la capacidad de financiar el ACIIL sobre la base de la recuperación de costos no es previsible.

d. Tarifas de los usuarios de ISDS²⁵

83. Un enfoque que podría estudiarse es el de instituir una especie de "tarifa de usuario", en forma de (por ejemplo) un gravamen del 1% sobre todo el dinero gastado en el arbitraje, conciliación, o procedimientos similares. Por ejemplo, en 2019 los procesos CIADI (que maneja la mayoría de las disputas) generaron \$ 13,552,187 en concepto de gastos administrativos y de alojamiento; además, las partes adelantaron US \$ 37.735.934 para gastos del caso tales como honorarios de árbitros, transcriptores, intérpretes, uso de sala y similares.²⁶ Se desconocen los montos generados por arbitrajes ante otras instituciones como la PCA, ICC o SCC. Si la totalidad o parte de esos fondos, y los fondos equivalentes obtenidos por una futura corte multilateral de inversiones, pudieran ser gravados y dedicados a un ACIIL, podría proporcionar una fuente constante de apoyo financiero para el Centro. Un beneficio adicional de esta fuente de ingresos sería que esté correlacionada con el número total de casos de arbitrajes de inversión y, por lo tanto, es más probable que se ajuste a la evolución de las necesidades del ACIIL.

84. Otro enfoque (a largo plazo) sería incluir en futuros acuerdos internacionales de inversión una disposición que condicione el consentimiento de un Estado a la solución de controversias entre inversionistas y Estados a una tarifa a pagar por los demandantes en el Fondo de Dotación de ACIIL, contribuyendo de esta manera al financiamiento del Centro. Si bien la tarifa de los usuarios plantea una serie de preguntas y, por lo tanto, la necesidad de un mayor análisis también podría contribuir a reclamos más conservadores y, además, desalentar los reclamos frívolos.

e. Contribuciones voluntarias

85. Dado que es probable que la mayor parte de los servicios del Centro se preste a los PMA y los países de la categoría C, es casi seguro que los fondos generados en la forma descrita anteriormente no sean suficientes para cubrir los costos del ACIIL, según lo calculado en la sección IV.c. En cualquier caso, algunas

²⁵La idea de las tarifas de los usuarios se planteó en el Grupo de Trabajo III de la CNUDMI. Véase, CNUDMI, "Informe del Grupo de Trabajo III (Reforma de la solución de controversias entre inversores y Estados) sobre la labor de su 38º período de sesiones", op. cit., párr. 38.

²⁶CIADI, Informe anual del CIADI de 2019 (Washington: Grupo del Banco Mundial, 2019), pág. 60.

de estas fuentes de fondos solo estarán disponibles en el curso del funcionamiento del Centro.

86. En consecuencia, es necesario identificar otras fuentes de financiamiento.

Donantes privados

87. Si bien puede ser posible obtener algún financiamiento de fundaciones privadas, ya que al menos dos de ellas han financiado parte de la defensa de un país en desarrollo en un caso de ISDS²⁷, y debe hacerse esfuerzos para obtener dicha financiación (incluso a través de un enfoque de alto nivel para las fundaciones importantes), no es posible en este momento determinar si tales esfuerzos tendrán éxito. Además, como ilustra el precedente del 'tabaco', tales donaciones pueden destinarse a tipos específicos de casos, que involucren, por ejemplo, la protección de la salud pública o el medio ambiente.

Asistencia oficial para el desarrollo

88. Esto deja la asistencia oficial para el desarrollo. Esas contribuciones podrían ser hechas por los Estados y las instituciones públicas que estén en condiciones de hacerlas. (Cabe señalar que la mayor parte del presupuesto del ACWL se financia con contribuciones voluntarias de los Estados, en un ciclo de cinco años).

89. En este contexto, debe tenerse en cuenta que un objetivo importante del ACIIL es mejorar la legitimidad y la equidad en la solución de controversias entre inversionistas y estados, mediante el fortalecimiento en la asistencia y defensa de los países en desarrollo y de escasos recursos, y especialmente los menos desarrollados, entre ellos. Desde esta perspectiva, establecer y financiar un Centro, contribuye a asegurar un régimen de inversiones internacionales sólido y legítimo en el que se mantenga la opción, para los inversionistas, de presentar reclamos directos en contra de Estados en un foro internacional; mientras que, los Estados se encuentren en condiciones de defenderse adecuadamente.

²⁷ Bloomberg Philanthropies y la Fundación Bill y Melinda Gates habían anunciado, el 18 de marzo de 2015, la creación de la Fondo de litigios comerciales contra el tabaco, en parte para ayudar a financiar la defensa de Uruguay de sus leyes de control del tabaco contra Philip Morris International; ver <https://www.tobaccofreekids.org/what-we-do/global/legal/trade-litigation-fund>.

90. Si esto es aceptado y los servicios prestados por el Centro son vistos como un servicio público y un bien público en aras de mejorar la legitimidad de la inversión régimen jurídico y normativo, los Estados y las instituciones públicas que estén en condiciones de hacerlo deberán comprometerse a proporcionar el financiamiento necesario para establecer y operar el ACIIL. Sin un compromiso para hacer eso, un Centro no sería viable. De hecho, puede que no sea aconsejable establecer el Centro a menos que, en el escenario 1, se asegure un financiamiento suficiente de alrededor de un total de US \$16 millones para permitir que el Centro se establezca y funcione durante cinco años o, en el escenario 2, total de US \$ 10 millones.

VI. Conclusiones

91. En la presente Nota se estima los costos y el financiamiento relacionados con el establecimiento de un ACIIL que asiste a los países en desarrollo en disputas entre inversionistas y Estados basadas en tratados. Se preparó sobre la base de ciertos supuestos, incluido, a título ilustrativo, el posible tamaño del Centro.

92. De la discusión anterior se desprende que un equipo de 15 abogados y tres asistentes administrativos (compuestos como se describe anteriormente) podrían manejar 4-6 casos de mediación y 7-9 arbitrajes simultáneamente, y al mismo tiempo que proporciona cierta ayuda durante los períodos de trato directo. Si se decidiera comenzar con un equipo más pequeño y expandirse con el tiempo, un equipo de ocho abogados y dos miembros del personal administrativo podrían, sobre la base de una estimación conservadora, manejar 2-3 casos de mediación y 3-4 casos de arbitraje al mismo tiempo, prestando también alguna ayuda durante los períodos de trato directo.

93. Cabe señalar que, si los abogados de ACIIL se limitaran a asesorar sobre los casos y proporcionar asistencia parcial (en lugar de representación completa), el Centro podría ocuparse más casos.

94. En el primer escenario (15 abogados), los costos de instalación (y por lo tanto no recurrentes) del ACIIL ascenderían a US \$ 274,336 y los costos recurrentes (sin incluir alquiler, costos de viajes y traducción, peritos, costos del tribunal, etc.)

ascenderían a US \$ 3.070.466 por año. En el segundo escenario (8 abogados), los costos de instalación (y por lo tanto no recurrentes) del ACIIL ascenderían a US \$232.489, y los costos recurrentes haría asciende a US \$1.924.124 por año.

95. Teóricamente es factible financiar íntegramente estos costos mediante tarifas descontadas por los servicios cobrados por el Centro, pero esto iría en detrimento de algunos objetivos que podrían asignarse al Centro, como la prestación de servicios a la tarifa más baja posible, en particular a los países más pobres. Un enfoque más elaborado del financiamiento del Centro podría combinar diversos objetivos, garantizando la autonomía del Centro, la previsibilidad de los costos para los Estados miembros y una distribución diferenciada de la carga, de acuerdo con las posibilidades de pago de los Estados en desarrollo. Ese enfoque podría combinar las tasas de membresía pagadas por los países en desarrollo (excepto por los PMA), las tasas por los servicios prestados que pueden consistir en tasas por hora (con topes) o pagos íntegros por servicio, tasas de los usuarios de ISDS y contribuciones voluntarias de donantes privados y asistencia oficial para el desarrollo.

96. El financiamiento requerido para establecer un Centro de 15 abogados, bajo los supuestos detallados en esta nota y asegurar su operación por cinco años requeriría alrededor de US \$ 16 millones; un Centro con 8 abogados, necesitaría de US \$ 10 millones. Además, sería aconsejable establecer fondos fiduciarios para fines específicos que no se incluyen en el presupuesto básico

