UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, CONTABLES Y SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO

Tesis:

Obligatoriedad e intervención de la JRD en contratos de obra pública bajo el umbral de la Ley N ° 30225: Caso Gobierno Regional del Cusco

Asesor:

Mgt. Cortez Moreano, Elizabet

Autor:

Castro Caviedes, Carla Andrea

Para optar al Título Profesional de:

Abogado (a)

Cusco - Cusco - Perú

2026

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS CONTABLES Y SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO

Acta N°: 162-2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Cusco, a los 23 días del mes de setiembre del 2026, siendo las 9:45 horas, se reunieron los integrantes del Jurado designado por Resolución Sub Directoral N° 645-2026-UTEA-F02-FCJCS-EPD de la Escuela Profesional de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas Contables y Sociales:

Presidente	:	Mgt. Saire Marcavillaca, Julio
Dictaminante	:	Mgt. Davalos Cardenas, Franklin
Replicante	:	Mgt. Calderon Yauri, Abel

Para evaluar la sustentación, en la modalidad de:

☒ Tesis ☐ Trabajo de suficiencia profesional

Titulada:

Obligatoriedad e intervención de la JRD en contratos de obra pública bajo el umbral de la Ley N° 30225: Caso Gobierno Regional del Cusco

Desarrollado por el (los) Bachiller (es):

Br.: Castro Caviedes, Carla Andrea
(Apellidos y Nombres)

Br.: _____
(Apellidos y Nombres)

Para optar el Título Profesional de:

Abogado(a)
(Denominación del Título)

Concluido el acto, el Jurado dictaminó que el (la) (los) mencionado(a) (s) bachiller (es) fue (ron) APROBADO (S) ☒ o DESAPROBADO (S) ☐:

Emitiéndose el calificativo final de:

Bachiller (Apellidos y Nombres)	Nota	Detalle (**)
Br. Castro Caviedes, Carla Andrea	12	Aprobado

Siendo las 11:15 horas concluyó la sesión, firmando los integrantes del Jurado.

Presidente: Mgt. Saire Marcavillaca, Julio
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)
(Firma)

Dictaminante: Mgt. Davalos Cardenas, Franklin
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)
(Firma)

Replicante: Mgt. Calderon Yauri, Abel
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)
(Firma)

Nota: Desaprobado: 0-10; Aprobado: 11-20
(**): 0 a 10: Desaprobado, 11 a 15: Aprobado, 16 a 18: Aprobado Notable, 19 y 20: Aprobado con Distinción, Art. 18 RGGAT.

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

6%	Fuentes de Internet
3%	Publicaciones
7%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Metadatos

Datos del Autor		
Apellidos y nombres	:	Castro Caviedes, Carla Andrea
Tipo de Documento de Identidad	:	D.N.I.
Número de Documento de Identidad	:	76377535
URL ORCID	:	
Datos del Asesor		
Apellidos y nombres	:	Mgt. Cortez Moreano, Elizabet
Tipo de Documento de Identidad	:	D.N.I.
Número de Documento de Identidad	:	31039406
URL ORCID	:	https://orcid.org/0000-0002-8788-2493
Datos de la Investigación		
Facultad	:	Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales.
Escuela Profesional	:	Derecho
Línea de Investigación	:	Derecho, Privado y Público
Rango de años en que se realizó la investigación	:	Noviembre 2025 – septiembre 2026
Fuente de financiamiento	:	Autofinanciado
Porcentaje de similitud	:	9%
URL OCDE	:	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.05.01

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, en especial a mi madre, por su amor incondicional, sus sacrificios infinitos y por ser el pilar fundamental en cada paso de mi vida. A mi hermana, por su compañía incondicional, su complicidad y sus palabras de aliento en los momentos de incertidumbre y a mi pequeña Valentina, mi mayor motivación a seguir adelante y mejorar día a día, todo esfuerzo realizado en esta etapa tiene como motor el deseo de construir un mejor futuro para ti y ser el ejemplo de que, con perseverancia y amor, cualquier sueño es alcanzable. A mis docentes y a mi asesor, por impulsar el rigor y la pasión por aprender. Y a quienes creen que el conocimiento transforma oportunidades en realidades.

Agradecimiento

Expreso mi sincero agradecimiento a mi asesor, por su orientación y acompañamiento constante durante la elaboración de esta tesis. Agradezco también a mis docentes, por las enseñanzas compartidas a lo largo de la carrera, y a mi familia, por su apoyo incondicional y motivación permanente. Finalmente, manifiesto mi gratitud a todas las personas que, de manera directa o indirecta, hicieron posible alcanzar esta meta académica.

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar la necesidad de ampliar el uso de la Junta de Resolución de Disputas (JRD) en contratos de obra pública de menor cuantía del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020–2023, considerando su potencial para mejorar la gestión y la resolución oportuna de controversias técnicas y económicas en la ejecución contractual. Para ello, se empleó una metodología cualitativa con diseño no experimental, utilizando como técnicas de recolección de datos el análisis documental de contratos de obra pública y la aplicación de entrevistas a informantes clave organizados en cuatro grupos: contratistas, funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, árbitros y conciliadores. Los resultados evidenciaron que los conflictos contractuales se originan principalmente en expedientes técnicos deficientes, ambigüedad de cláusulas, retrasos en el pago de valorizaciones y una aplicación rígida de penalidades. En conclusión, la JRD, al configurarse como un órgano permanente e imparcial que acompaña la obra desde su inicio, permitiría resolver disputas en tiempo real, reducir paralizaciones y retrasos, disminuir costos legales y financieros, y fortalecer la seguridad jurídica y la confianza entre las partes contratantes.

***Palabras Clave*:** Conflictos contractuales, obras públicas, seguridad jurídica y arbitraje

Abstract

The objective of this research was to analyze the need to expand the use of the Dispute Review Board (DRB) in lower-value public works contracts of the Cusco Regional Government during 2020–2023, given its potential to improve management and the timely resolution of technical and economic disputes during contract performance. A qualitative, non-experimental design was applied, using documentary analysis of public works contracts and interviews with key informants from four groups: contractors, Cusco Regional Government officials, arbitrators, and conciliators. The results showed that contractual conflicts mainly arise from deficient technical files, ambiguous clauses, delays in progress payment approvals, and a rigid application of penalties. In conclusion, by operating as a permanent and impartial body that accompanies the project from the outset, the DRB would enable real-time dispute resolution, reduce stoppages and delays, lower legal and financial costs, and strengthen legal certainty and trust between the contracting parties.

***Keywords*:** Contract disputes, public works, legal certainty, and arbitration

Índice

Portada……i

Acta de sustentación ii

Reporte de similitud iii

Metadatos iv

Dedicatoria..... v

Agradecimiento vi

Resumen vii

Abstract..... viii

Índice ix

Índice de tablas xi

Índice de anexos xv

I. Introducción 16

II. Planteamiento del problema 19

2.1. Descripción y Formulación del problema 19

2.2. Objetivos 23

2.2.1. Objetivo general 23

2.2.2. Objetivos específicos..... 23

2.3. Justificación e importancia 23

2.4. Categorías 26

III. Marco teórico 28

3.1. Antecedentes 28

3.2. Bases teóricas 38

3.3 Definición de términos 47

IV. Metodología 52

4.1. Tipo y nivel de investigación 52
4.2. Ámbito temporal y espacial 52
4.3. Población y muestra 52
4.4. Instrumento 54
4.5. Procedimiento 54
4.6. Análisis de datos 56
4.7. Consideraciones éticas 56
V. Resultados y discusión 58
VI. Conclusiones 155
VII. Recomendaciones 157
VIII. Referencias 159
IX. Anexos 164

Índice de tablas

Tabla 1 Descripción del proceso de contratación de obras públicas en el GORE Cusco - Contratistas 58

Tabla 2 Elementos contractuales relevantes en los contratos de obra pública - Contratistas 60

Tabla 3 Cláusulas ambiguas identificadas en los contratos de obra pública - Contratistas 61

Tabla 4 Causas principales de conflictos contractuales en ejecución de obras - Contratistas 63

Tabla 5 Influencia del incumplimiento de plazos en los conflictos contractuales - Contratistas 65

Tabla 6 Impacto de las valorizaciones retenidas en las disputas contractuales - Contratistas 67

Tabla 7 Métodos de manejo de conflictos contractuales en el GORE Cusco - Contratistas 68

Tabla 8 Evaluación de la eficiencia del proceso actual de resolución de disputas - Contratistas 69

Tabla 9 Procedimientos aplicados para controversias durante la ejecución de obras - Contratistas 70

Tabla 10 Lineamientos para el diseño efectivo de una Junta de Resolución de Disputas - Contratistas 71

Tabla 11 Perfil de expertos requeridos para integrar una Junta de Resolución de Disputas - Contratistas 72

Tabla 12 Características estructurales esenciales de una Junta de Resolución de Disputas - Contratistas 73

Tabla 13 Experiencias con Juntas de Resolución de Disputas en otros países - Contratistas 74

Tabla 14 Formas de integración de la Junta de Resolución de Disputas en el proceso contractual - Contratistas 76

Tabla 15 Obstáculos para la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en Cusco - Contratistas 77

Tabla 16 Beneficios de la Junta de Resolución de Disputas para la gestión de conflictos - Contratistas 78

Tabla 17 Comparación de la Junta de Resolución de Disputas con el arbitraje y mediación - Contratistas 79

Tabla 18 Indicadores propuestos para medir la efectividad de la Junta de Resolución de Disputas - Contratistas 81

Tabla 19 Impacto de la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en costos y tiempo - Contratistas 82

Tabla 20 Descripción del proceso de contratación de obras públicas en el GORE Cusco - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 84

Tabla 21 Elementos contractuales relevantes en los contratos de obra pública - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 86

Tabla 22 Cláusulas ambiguas identificadas en los contratos de obra pública - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 87

Tabla 23 Causas principales de conflictos contractuales en ejecución de obras - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 89

Tabla 24 Influencia del incumplimiento de plazos en los conflictos contractuales - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 90

Tabla 25 Impacto de las valorizaciones retenidas en las disputas contractuales- funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 92

Tabla 26 Métodos de manejo de conflictos contractuales en el GORE Cusco - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 94

Tabla 27 Evaluación de la eficiencia del proceso actual de resolución de disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 95

Tabla 28 Procedimientos aplicados para controversias durante la ejecución de obras - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 97

Tabla 29 Lineamientos para el diseño efectivo de una Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 98

Tabla 30 Perfil de expertos requeridos para integrar una Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 100

Tabla 31 Características estructurales esenciales de una Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 102

Tabla 32 Experiencias con Juntas de Resolución de Disputas en otros países - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 104

Tabla 33 Formas de integración de la Junta de Resolución de Disputas en el proceso contractual - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 106

Tabla 34 Obstáculos para la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en Cusco - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 107

Tabla 35 Beneficios de la Junta de Resolución de Disputas para la gestión de conflictos - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 109

Tabla 36 Comparación de la Junta de Resolución de Disputas con el arbitraje y mediación - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 110

Tabla 37 Indicadores propuestos para medir la efectividad de la Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 111

Tabla 38 Impacto de la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en costos y tiempo - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco 113

Tabla 39 Modalidades y problemas en la contratación pública de obras 114

Tabla 40 Ambigüedad normativa y conflictos contractuales 115

Tabla 41 Causas estructurales de los conflictos en obras públicas..... 117

Tabla 42 Impacto de retrasos de pagos en la ejecución contractual..... 118

Tabla 43 Penalidades y retenciones como generadores de disputas..... 119

Tabla 44 Mecanismos alternativos de solución de controversias..... 120

Tabla 45 Condiciones para la efectividad de la JRD..... 121

Tabla 46 Perfiles profesionales en la conformación de la JRD..... 122

Tabla 47 Experiencia de aplicación de la JRD en el Perú..... 123

Tabla 48 Impacto de la JRD en costos y tiempos de obra..... 124

Tabla 49 Factores acumulativos en la resolución contractual 125

Tabla 50 Uso tardío de mecanismos de controversias..... 126

Tabla 51 Barreras documentales y administrativas 127

Tabla 52 Cambios en la gestión para reducir resoluciones..... 129

Tabla 53 Visión sobre conflictos según el monto del contrato..... 130

Tabla 54 Ventajas y límites de la JRD 131

Tabla 55 Efectos de la ausencia de JRD en obras menores..... 132

Tabla 56 Impacto de la adopción voluntaria de JRD..... 133

Tabla 57 Cartas administrativas de las Juntas de Resolución de Disputas..... 135

Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia 165

Anexo 2 Instrumentos de recolección de datos 167

Anexo 3 Validación de expertos 178

Anexo 4 Consentimiento informado 179

Anexo 5 Galería fotográfica……...202

I. Introducción

La contratación pública de obras representa una de las actividades más relevantes dentro de la gestión estatal peruana, porque mediante estos contratos se materializan proyectos de infraestructura que buscan atender necesidades esenciales de la población. Estos acuerdos involucran un alto componente técnico, plazos de ejecución exigentes y la interacción permanente entre funcionarios públicos y contratistas privados. En el ámbito del Gobierno Regional del Cusco, durante el periodo 2020 a 2023 se ha evidenciado que muchos contratos de obra pública han enfrentado controversias recurrentes que no han sido resueltas oportunamente. La presencia de expedientes técnicos deficientes, cláusulas contractuales imprecisas y procedimientos administrativos poco ágiles ha influido de manera directa en la paralización de proyectos y en la resolución anticipada de contratos. Además, la utilización casi exclusiva de mecanismos adversariales como el arbitraje obligatorio y la conciliación extrajudicial no ha permitido atender de forma inmediata las disputas surgidas en contratos de menor cuantía. En consecuencia, la infraestructura pública en Cusco se ha visto afectada por retrasos prolongados y por una gestión de controversias que requiere mecanismos especializados y permanentes.

La investigación se orienta a analizar la necesidad de incorporar la Junta de Resolución de Disputas como mecanismo obligatorio para gestionar conflictos en contratos de obra pública que se encuentran por debajo del umbral legal en el Gobierno Regional del Cusco. En este sentido, el estudio examina cómo las controversias técnicas y económicas surgidas durante la ejecución contractual en Cusco requieren una herramienta de intervención temprana. Los retrasos en pagos, las solicitudes de ampliación de plazo y la aplicación rígida de penalidades han influido negativamente en el flujo de caja de los contratistas y en la programación de las obras públicas del ámbito regional del Cusco.

El estudio adquiere relevancia teórica y práctica porque la normativa peruana ha contemplado la obligatoriedad de la Junta únicamente para contratos que superan montos elevados, dejando a criterio de las partes su utilización en contratos menores en Cusco. En el ámbito del Gobierno Regional del Cusco, esta potestad no ha sido ejercida de manera efectiva durante el periodo 2020 a 2023, debido principalmente al desconocimiento técnico del mecanismo y a la ausencia de lineamientos institucionales claros. La falta de un órgano especializado y permanente ha provocado que muchos conflictos menores en Cusco escalen innecesariamente hacia arbitrajes prolongados que generan mayores gastos generales y costos legales elevados. Además, las entidades públicas en Cusco requieren mecanismos que permitan atender consultas técnicas y problemas del expediente contractual dentro del propio escenario de ejecución de las obras públicas.

Las disputas surgidas por expedientes técnicos deficientes, cláusulas ambiguas y retrasos en pagos han incrementado la tensión contractual entre funcionarios y contratistas en Cusco. Los árbitros y conciliadores entrevistados reconocen que los mecanismos tradicionales resultan insuficientes para atender controversias técnicas y económicas de forma oportuna dentro del propio escenario de la obra pública. Asimismo, los contratistas y expertos concuerdan en que la Junta podría configurarse como un mecanismo más ágil, técnico e imparcial que permitiría intervenir tempranamente ante cualquier señal de retraso o paralización.

La presente tesis se encuentra estructurada en cinco capítulos que permiten desarrollar de forma progresiva y coherente cada uno de los componentes del estudio. El capítulo 1 desarrolla el contexto de la contratación pública de obras, la descripción del marco normativo peruano y los antecedentes internacionales, nacionales y regionales relativos al mecanismo Junta de Resolución de Disputas. El capítulo 2 expone de manera conceptual el diseño, la aplicación y la efectividad de las Juntas dentro de la normativa peruana y

comparada. El capítulo 3 detalla la metodología cualitativa que se va a utilizar y las técnicas de recolección y tratamiento de datos. El capítulo 4 presenta el análisis documental y los resultados obtenidos de las entrevistas a los cuatro grupos de informantes. El capítulo 5 desarrolla la discusión jurídica de los hallazgos y examina las propuestas normativas y organizacionales formuladas en la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales del estudio orientadas a mejorar la gestión y resolución de controversias en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020 a 2023.

II. Planteamiento del problema

2.1. Descripción y Formulación del problema

La Junta de Resolución de Disputas es un mecanismo de solución de conflictos previsto para la ejecución de obras públicas dentro del marco de la Ley de Contrataciones del Estado. Está a cargo de un panel técnico neutral e independiente, encabezado por un ingeniero o arquitecto, cuyo propósito es facilitar la prevención y/o resolución eficaz de las controversias que puedan surgir desde el inicio del período de ejecución de la obra hasta su recepción final, contribuyendo así a su culminación exitosa.

A nivel internacional la Junta de Resolución de Disputas es un mecanismo ampliamente utilizado en proyectos de infraestructura a nivel global, especialmente en contratos financiados por organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Asiático de Desarrollo. Su aplicación ha sido efectiva en países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Australia, donde se ha consolidado como un método eficiente para prevenir y resolver conflictos en grandes proyectos de construcción. Modelos como el Dispute Adjudication Board (DAB) y el Dispute Review Board (DRB) han sido implementados en contratos bajo estándares FIDIC, logrando reducir significativamente el número de litigios y garantizando la continuidad de las obras.

En el Perú, la Junta de Resolución de Disputas está regulada por la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N.º 1444 y su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N.º 344-2018-EF. Su aplicación es obligatoria en contratos de obra pública cuyo monto supere los 20 millones de soles, y opcional para montos menores. La Junta está conformada por uno o tres miembros, siendo al menos uno de ellos ingeniero o arquitecto con experiencia en obras públicas. Su función principal es emitir recomendaciones y decisiones que, dependiendo de lo pactado en el contrato, pueden ser vinculantes o no. Este

mecanismo ha sido utilizado en proyectos emblemáticos como la Línea 2 del Metro de Lima y la Reconstrucción con Cambios, contribuyendo a la solución temprana de controversias y evitando paralizaciones prolongadas (García, 2022).

En el Gobierno Regional del Cusco, durante el periodo 2020-2023, la utilización de la Junta de Resolución de Disputas fue limitada y estuvo vinculada con determinados contratos de obra; el análisis documental permitió identificar actuaciones institucionales relacionadas con este mecanismo durante el año 2022, aunque su utilización no alcanzó una aplicación general en los contratos examinados, especialmente respecto de aquellos ubicados por debajo del umbral previsto por el régimen contractual; por ello, el análisis se orientó a identificar las razones que restringieron una utilización más amplia de la JRD dentro de la gestión de controversias contractuales.

Esta situación ha generado múltiples problemáticas, como la paralización de obras, sobrecostos, retrasos en la entrega de proyectos y un alto número de litigios judiciales y arbitrales que prolongan indefinidamente la solución de conflictos. Entre las causas de esta escasa implementación se encuentran el desconocimiento del mecanismo por parte de los funcionarios públicos y operadores jurídicos, el temor a incurrir en responsabilidades administrativas y la falta de promoción institucional de la JRD como una alternativa efectiva a los métodos tradicionales de resolución de controversias.

La ausencia de una aplicación efectiva de la JRD en los contratos de obra pública en Cusco ha provocado que los conflictos se resuelvan lo que repercute negativamente en la ejecución de infraestructura pública y en la eficiencia del gasto estatal. Ante este escenario, resulta necesario analizar las razones por las cuales no se ha utilizado la JRD en el Gobierno Regional del Cusco y proponer estrategias para fomentar su aplicación efectiva, contribuyendo así a la reducción de la conflictividad en la contratación pública y garantizando la continuidad de las obras en beneficio de la ciudadanía.

En ese orden de razonamiento se considera que, la implementación efectiva de la Junta de Resolución de Disputas (JRD) podría mejorar la gestión y resolución de conflictos en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período 2020-2023 por las siguientes razones:

Reducción de paralizaciones y retrasos en las obras, la JRD permite resolver conflictos en etapas tempranas del contrato, evitando que las disputas escalen a procesos judiciales o arbitrales prolongados. Esto contribuye a la continuidad de los proyectos y minimiza las interrupciones en la ejecución de las obras.

Disminución de costos y optimización del uso de recursos públicos, al evitar litigios largos y costosos, la aplicación de la JRD reduce los gastos asociados a la resolución de disputas mediante arbitrajes o tribunales. Además, mejora la eficiencia del gasto público al garantizar que los proyectos se desarrollen conforme a los plazos y presupuestos establecidos.

Mayor seguridad jurídica y confianza en la contratación pública, la JRD brinda un mecanismo especializado, imparcial y ágil para la resolución de controversias, lo que fortalece la seguridad jurídica en la ejecución de contratos de obra pública. Esto no solo beneficia a las entidades gubernamentales, sino que también genera confianza en los contratistas y fomenta una mejor relación entre ambas partes.

Asimismo, se precisa que la finalidad principal de este estudio es que la JPRD, se pueda dar en obras de menor monto de las que permite el reglamento, ya que solo se da en obras que superen los 20 millones de soles. Esta propuesta apunta a la prevención de los conflictos y a la mejora de la eficiencia en la ejecución de las obras, favoreciendo un entorno

de colaboración entre las partes y reduciendo el impacto económico negativo tanto para el Estado como para los beneficiarios de los proyectos.

Problema general

¿Cómo la Obligatoriedad de la inclusión de la Junta de Resolución de Disputas en aquellos contratos de obra cuyos montos sean iguales o superiores a cinco millones con 00/100 Soles (S/ 5 000 000,00), podría mejorar la gestión y resolución de conflictos en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período 2020-2023?

Problemas específicos

1. ¿Qué factores generan conflictos y llevan a la resolución de contratos de obra pública en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023?
2. ¿Cuáles son las razones por las cuales no se ha utilizado la JRD en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023?
3. ¿De qué manera la implementación de la Junta de Resolución de Disputas podría contribuir a la reducción de paralizaciones y retrasos en la ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023?
4. ¿Cómo la aplicación de la Junta de Resolución de Disputas puede disminuir los costos asociados a la resolución de conflictos y optimizar el uso de los recursos públicos en la ejecución de obras en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023?
5. ¿De qué forma la Junta de Resolución de Disputas puede fortalecer la seguridad jurídica y la confianza en la contratación pública en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Analizar cómo la implementación de la Junta de Resolución de Disputas podría mejorar la gestión y resolución de conflictos en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período 2020-2023.

2.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar qué factores generan conflictos y llevan a la resolución de contratos de obra pública en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023.
2. Describir las razones por las cuales no se ha utilizado la JRD en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023.
3. Explicar de qué manera la implementación de la Junta de Resolución de Disputas podría contribuir a la reducción de paralizaciones y retrasos en la ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023.
3. Examinar cómo la aplicación de la Junta de Resolución de Disputas puede disminuir los costos asociados a la resolución de conflictos y optimizar el uso de los recursos públicos en la ejecución de obras en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023.
4. Precisar de qué forma la Junta de Resolución de Disputas puede fortalecer la seguridad jurídica y la confianza en la contratación pública en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023.

2.3. Justificación e importancia

Resulta conveniente analizar la obligatoriedad e intervención de la Junta de Resolución de Disputas (JRD) en los contratos de obra pública celebrados bajo el umbral establecido por la Ley N° 30225, en tanto la ejecución de proyectos públicos en el ámbito

del Gobierno Regional del Cusco ha evidenciado reiterados conflictos contractuales que terminan en la resolución anticipada de los contratos o en prolongados procesos arbitrales. Esta situación genera paralizaciones de obras, retrasos en la entrega de infraestructura pública y un uso ineficiente de los recursos estatales. En ese escenario, el estudio permite examinar de qué manera la incorporación o intervención de las JRD puede constituir un mecanismo idóneo para gestionar de forma temprana las controversias que surgen durante la ejecución contractual, contribuyendo a prevenir la escalada de conflictos y favoreciendo la continuidad de los proyectos de inversión pública.

La investigación posee relevancia social debido a que la ejecución eficiente de las obras públicas incide directamente en el bienestar de la población. Las paralizaciones de proyectos, los retrasos en su culminación o la resolución prematura de contratos afectan la provisión de infraestructura esencial, como carreteras, centros de salud, instituciones educativas y servicios básicos. En el caso del Gobierno Regional del Cusco, estas situaciones repercuten en la calidad de vida de los ciudadanos y en el desarrollo económico de la región. En tal sentido, el análisis del funcionamiento y la posible obligatoriedad de la intervención de las JRD en contratos de menor cuantía busca aportar elementos que contribuyan a mejorar la gestión de las obras públicas, promoviendo mecanismos que permitan resolver controversias de manera temprana y garantizar la continuidad de los proyectos en beneficio de la colectividad.

Desde el punto de vista jurídico, la investigación adquiere importancia al examinar los alcances de la Ley N.° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, respecto a la implementación de mecanismos de prevención y resolución de controversias en los contratos de obra pública. El estudio permitirá analizar la regulación vigente sobre las Juntas de Resolución de Disputas, así como su ámbito de aplicación y los límites establecidos por el umbral normativo para su utilización. A partir de dicho análisis, se podrá reflexionar sobre

la pertinencia de ampliar o fortalecer su intervención en contratos que actualmente no se encuentran obligados a incorporar este mecanismo, lo que contribuirá a clarificar la interpretación de la normativa de contrataciones públicas y a fortalecer la seguridad jurídica en la gestión contractual del Estado.

Las implicancias prácticas de la investigación se vinculan con la posibilidad de formular propuestas orientadas a mejorar la gestión de los contratos de obra pública en el ámbito del Gobierno Regional del Cusco. A partir del análisis de los conflictos recurrentes que se presentan durante la ejecución contractual, así como de las causas que motivan la resolución de los contratos, el estudio permitirá identificar los beneficios que podría generar la intervención de las JRD como mecanismo preventivo de controversias. Los resultados obtenidos podrán servir como base para plantear recomendaciones que contribuyan a optimizar los procedimientos de gestión contractual, reducir los niveles de conflictividad entre las partes y evitar que los desacuerdos escalen hacia procesos arbitrales o judiciales que implican mayores costos y prolongados plazos de resolución.

En el plano teórico, la investigación permitirá profundizar en el análisis de las Juntas de Resolución de Disputas como instrumento de gestión de controversias en la contratación pública. El estudio contribuirá a examinar los fundamentos doctrinarios y normativos que sustentan la utilización de este mecanismo dentro de los contratos de obra pública, así como su relación con los principios que orientan el sistema de contrataciones del Estado, tales como la eficiencia, la transparencia y la adecuada gestión de los recursos públicos. De esta manera, la investigación aportará elementos conceptuales que permitirán ampliar la discusión académica sobre los mecanismos alternativos de resolución de disputas en el ámbito de la contratación pública, particularmente en contextos donde los conflictos contractuales afectan la ejecución oportuna de los proyectos de inversión pública.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, lo que permitirá analizar de manera detallada la problemática vinculada a la gestión de controversias en los contratos de obra pública. Para ello, se emplearán técnicas como el análisis documental de la normativa vigente, de los contratos de obra y de los casos vinculados a conflictos contractuales, así como entrevistas a especialistas en contratación pública y gestión de obras. La aplicación de estas técnicas permitirá obtener información relevante sobre la dinámica de los conflictos durante la ejecución contractual y sobre la eficacia de las JRD como mecanismo de solución de disputas. Asimismo, los resultados del estudio podrán servir como antecedente metodológico para futuras investigaciones que aborden problemáticas similares en el ámbito de la contratación pública

El estudio se circunscribe al análisis de los contratos de obra pública ejecutados por el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, enfocándose en los factores que generan conflictos, las causas de la resolución de contratos y las potenciales ventajas de implementar las Juntas de Resolución de Disputas. Asimismo, se considerará información comparativa de contextos similares, tanto a nivel nacional como internacional, que permitan sustentar la viabilidad de esta figura en el ámbito local. La investigación será de tipo cualitativa, utilizando el análisis de documentos normativos, estudios previos y entrevistas con expertos en contratación pública y resolución de conflictos.

2.4. Categorías

Siendo que, el presente se subsume a un enfoque cualitativo, se efectuará el uso de categorías, las mismas que son:

Categoría N° 1:

La resolución de contratos de obras públicas.

Subcategorías.

- Los contratos de obra pública.

- Causas de conflictos contractuales.
- Gestión de conflictos contractuales.

Categoría N° 2:

Las Juntas de Resolución de Disputas (JRD)

Subcategorías:

- Diseño
- Aplicación
- Efectividad

III. Marco teórico

3.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Gómez (2023) en su artículo “Las dispute boards en América Latina: ventajas, retos y mejores prácticas para contribuir a la resolución eficiente de controversias de infraestructura en la región” para la Revista USFQ LAW REVIEW. Concluyó:

Las Dispute Boards (DB) han demostrado ser un mecanismo eficaz para la gestión y resolución de controversias en proyectos de infraestructura, gracias a la experiencia de sus miembros, su proximidad con las obras y su capacidad para prevenir, desescalar y resolver conflictos de manera eficiente. En América Latina, su desarrollo ha sido lento pero exitoso en proyectos relevantes, aunque su implementación enfrenta retos regulatorios y de legitimidad. Uno de los principales desafíos es la ejecución de sus decisiones, ya que, a diferencia del arbitraje, estas carecen de efectos jurisdiccionales y su cumplimiento depende exclusivamente de la voluntad contractual de las partes, lo que puede generar dificultades en su aplicación efectiva. Además, en megaproyectos con múltiples contratistas y contratos, la estructura de las DB puede presentar complejidades adicionales, especialmente en la coordinación de decisiones que podrían entrar en conflicto. Desde una perspectiva regulatoria, los Estados deben evaluar si la incorporación de las DB en contratos estatales debe ser obligatoria, como en Costa Rica, o potestativa, considerando su interacción con otros mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC) y la necesidad de establecer reglas claras sobre su jerarquía frente al arbitraje y la justicia ordinaria. Asimismo, en el contexto de disputas contemporáneas, las DB deben adaptarse a nuevas consideraciones, incluyendo el impacto ambiental y el involucramiento de comunidades locales en megaproyectos, lo que resalta la importancia de su evolución como un mecanismo integral de resolución de conflictos (Gómez, 2023).

Villarreal, (2022) en su tesis “Solución de conflictos en los contratos de diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento en las asociaciones público-privadas” para optar al grado de Maestro en Derecho de empresa en la Universidad Andina Simón Bolívar. Concluyó:

Los contratos de asociaciones público-privadas (APP) conllevan diversos riesgos y conflictos derivados de factores como fluctuaciones en los costos de materiales y retrasos en el suministro, lo que puede generar disputas no previstas en los contratos. En Ecuador, la normativa exige la distribución de estos riesgos entre las partes, lo que resalta la importancia de establecer mecanismos efectivos para su resolución. Dada la magnitud de los proyectos APP, se ha identificado la necesidad de medidas preventivas como la redacción clara de los contratos, la consolidación de relaciones colaborativas y el intercambio de información para minimizar conflictos. Sin embargo, cuando estos surgen, la resolución judicial suele ser lenta y costosa, afectando la continuidad de las obras y generando pérdidas económicas. Por ello, se han promovido métodos alternativos de resolución de conflictos (MASC), como la negociación, mediación, arbitraje y los dispute boards (DB), aunque su implementación en el país aún es limitada por falta de difusión y regulación. Los DB, originados en disputas comerciales internacionales, se han consolidado como un mecanismo eficaz en proyectos APP debido a su naturaleza privada, voluntaria y confidencial, permitiendo resolver disputas sin recurrir a la justicia ordinaria. Su integración por expertos desde el inicio del contrato garantiza un monitoreo constante del proyecto, lo que favorece la prevención y solución de controversias. Este modelo ha demostrado su utilidad en proyectos de gran envergadura, como el Canal de la Mancha y el Aeropuerto de Hong Kong, consolidándose en contratos internacionales como los FIDIC desde finales del siglo XX. En definitiva, el uso de DB en la resolución de conflictos de APP representa una alternativa ágil y especializada frente a la

lentitud de los tribunales, contribuyendo a la eficiencia de los proyectos y a la optimización del uso de recursos públicos y privados (Villarreal, 2022).

Hardjomuljadi (2020), "Use of Dispute Avoidance and Adjudication Boards", Indonesia, tuvo como objetivo general examinar la incorporación y utilidad de los dispute boards o dewan sengketa dentro del sistema de resolución de controversias en contratos de construcción, especialmente a partir de la interacción entre la Ley N.° 2 de 2017, la normativa arbitral indonesia y los estándares FIDIC. Metodológicamente, el estudio siguió un enfoque cualitativo y jurídico-aplicado, combinando revisión normativa, análisis de decisiones judiciales y arbitrales, actualización de cien casos vinculados a servicios de construcción, así como encuestas a empleadores y contratistas familiarizados con contratos FIDIC. Entre sus resultados, se identificó que la resistencia inicial al uso de dispute boards obedecía a factores técnicos, financieros y de soporte jurídico; sin embargo, con la expedición de la Ley N.° 2 de 2017 se observó una mejora en la percepción del mecanismo, al dotarlo de mayor cobertura normativa y respaldo institucional. En conclusión, el autor sostiene que los dispute boards ofrecen ventajas relevantes frente al arbitraje y al litigio, particularmente por su oportunidad y menor costo, aunque su utilización efectiva exige difusión técnica, capacitación y fortalecimiento normativo. Su relación con la presente investigación es directa, porque demuestra que la discusión sobre la obligatoriedad de la JRD no depende solo del reconocimiento legal del mecanismo, sino también de la capacidad del sistema de contratación pública para institucionalizarlo como herramienta preventiva y no meramente reactiva frente al conflicto en obra pública.

Fitriyanti y Adly (2022), "Lessons Learned in the Use of Dispute Boards to the Settlement of Construction Service Disputes", Indonesia, tuvieron como objetivo general examinar, desde una perspectiva jurídica, el uso de los dispute boards como alternativa para resolver controversias en servicios de construcción no reguladas originariamente en la Ley

N.° 30 de 1999 sobre arbitraje y mecanismos alternativos de resolución de controversias. La metodología empleada fue de carácter jurídico-normativo, con alcance descriptivo-analítico, sustentada en fuentes primarias y secundarias, una entrevista con el Jefe de la Subdirección de Freeway y el análisis documental de la normativa y de experiencias aplicadas en campo. Los resultados evidenciaron que, aun antes de la consolidación reglamentaria, el mecanismo ya había sido utilizado en determinados proyectos de infraestructura en Indonesia, y que su mayor potencial radica en prevenir, monitorear y reducir diferencias interpretativas durante la ejecución contractual, antes que limitarse a emitir decisiones una vez consumado el conflicto. Como conclusión, los autores afirman que la regulación posterior contenida en el Reglamento Gubernamental N.° 22 de 2020 dotó de mayor claridad a la constitución y al procedimiento del dispute board, consolidándolo como una alternativa funcional dentro de los contratos de construcción. Este antecedente se vincula con la presente investigación porque refuerza la premisa de que la intervención de la JRD resulta más eficiente cuando se produce durante la ejecución del contrato y no cuando la controversia ya ha escalado, lo cual respalda la necesidad de discutir su obligatoriedad también en contratos de obra pública por debajo del umbral económico actualmente previsto.

Alpkokin y Capar (2019), “Dispute boards in Turkey for infrastructure projects”, Turquía, tuvieron como objetivo general analizar la idoneidad y aceptabilidad de los dispute adjudication boards en la industria turca de la construcción, considerando las particularidades normativas y operativas del mercado local frente a las prácticas internacionales. La investigación siguió una metodología cualitativa desarrollada en dos fases: primero, el examen de casos reales de controversias sometidas a dispute boards en seis contratos internacionales de infraestructura; y, segundo, entrevistas semiestructuradas y abiertas con profesionales vinculados a megaproyectos y a obras de gran envergadura, incluyendo el proyecto Marmaray. Los resultados mostraron que, en Turquía, los dispute

boards se habían empleado principalmente en contratos internacionales desde inicios de los años 2000, que la variación de obra constituía la causa más frecuente de controversia entre los veinticinco casos observados, y que el porcentaje de decisiones posteriormente impugnadas en arbitraje o litigio era reducido. En conclusión, los autores sostienen que el mercado local puede beneficiarse significativamente del uso de la adjudicación contractual, aunque todavía requiere mayor preparación institucional, técnica y cultural para incorporar ese mecanismo de manera más amplia. La relación con la presente investigación es relevante, porque evidencia que la utilidad de la JRD en infraestructura pública no debe evaluarse únicamente desde el monto del contrato, sino también desde la complejidad técnica de la obra, la frecuencia de controversias durante la ejecución y la necesidad de evitar que estas se trasladen a mecanismos tardíos más costosos para la administración pública.

Lopez y Amara (2018), “Comparison of Dispute Boards and Statutory Adjudication in Construction”, Australia, tuvieron como objetivo general presentar los problemas advertidos por los operadores del sector construcción al resolver controversias mediante dispute boards y statutory adjudication, con el fin de comparar su eficacia y su adecuación para distintos tipos de disputas. La metodología adoptada fue cualitativa, descriptiva y aplicada, estructurada a partir de revisión de literatura, entrevistas semiestructuradas y análisis de tres estudios de caso en proyectos donde ambos mecanismos habían sido utilizados. Entre los resultados, los autores identificaron que los dispute boards destacan por su orientación preventiva y por su inserción continua en la dinámica del contrato, mientras que la statutory adjudication suele ser percibida como más reactiva y, en determinados contextos, más frustrante y costosa para los participantes. Asimismo, se advirtió que la elección del método de resolución depende, en buena medida, de si las partes prefieren una lógica de negociación técnica o la remisión del desacuerdo a un tercero que emita una determinación. En conclusión, el estudio plantea que ambos mecanismos pueden integrarse

en los contratos de construcción, pero que el uso eficaz de los dispute boards y de la adjudicación posee potencial para evitar que más controversias escalen hacia arbitraje o litigio. Este antecedente guarda estrecha relación con la presente investigación, porque permite sostener que la JRD posee una racionalidad funcional propia dentro de la ejecución contractual de obra pública, especialmente valiosa cuando lo que se busca no es solo resolver el conflicto, sino impedir que paralice la obra o deteriore la finalidad pública del contrato.

Antecedentes nacionales

Panduro (2022) en su tesis "La junta de resolución de disputas y su eficacia en el sistema de la solución de controversias en las contrataciones públicas del estado – gobierno regional de Junín 2021-2022" para optar el título profesional de Abogado en la Universidad de Huánuco. Concluyó:

Se concluye que la Junta de Resolución de Disputas (JRD) es un mecanismo eficaz en la solución de controversias en las contrataciones públicas del Gobierno Regional de Junín 2021-2022, ya que el 90% de los encuestados considera que el sistema DSB influye positivamente en la resolución de conflictos, mientras que solo un 10% lo percibe como ineficaz. Asimismo, el 85% respalda la incorporación de la JRD en la gestión de disputas en obras públicas, frente a un 15% que opina lo contrario. En cuanto a la ejecución presupuestal, un 75% la considera eficiente dentro del presupuesto asignado, en contraste con un 25% que discrepa. Finalmente, los plazos para la resolución de conflictos son valorados como eficaces por un 80% de los encuestados, lo que confirma la efectividad de la JRD en la gestión de disputas contractuales (Panduro, 2022).

Ramírez (2021) en su trabajo de investigación "La Junta de Resolución de Disputas: Análisis de su inclusión para resolver conflictos de obras públicas bajo la normativa de contratación estatal a propósito del Decreto Supremo N° 250-2020-EF", para obtener el

grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa en la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluyó:

La investigación concluye que los contratos de obra pública en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) y su Reglamento, debido a su complejidad técnica y dinámica, son propensos a generar conflictos durante su ejecución. A pesar de que mecanismos como la conciliación extrajudicial y el arbitraje han sido utilizados, no han sido completamente efectivos para resolver disputas de manera eficiente. En respuesta a esta problemática, se promulgó la Ley N° 30225, que introdujo la posibilidad de usar las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) como una herramienta adicional para la resolución de conflictos en los contratos de obra pública, buscando optimizar la resolución de controversias. Las JRD se presentan como un mecanismo más especializado, eficiente y vinculante, al contar con paneles de expertos técnicos y la obligación de un seguimiento continuo durante la ejecución de las obras. Sin embargo, la implementación de las JRD ha mostrado limitaciones, como la falta de recursos y procesos eficientes, lo que ha afectado su efectividad. A pesar de que, en otros países, como Honduras, Chile, Brasil y Estados Unidos, el uso de mecanismos similares ha demostrado ser exitoso, en el Perú el uso de las JRD sigue siendo bajo. A través del análisis de la experiencia comparada y el caso del proyecto "Acondicionamiento turístico del lago Yarinacocha", se concluye que las controversias técnicas y económicas son las que más se benefician de la JRD, por la especialización de los paneles. No obstante, para que las JRD sean una herramienta más efectiva, es necesario mejorar su implementación, dotar a las partes de las herramientas necesarias y fomentar su uso, teniendo en cuenta el interés público y la eficiencia en la ejecución de los proyectos de infraestructura (Ramírez, 2021).

Gallardo, et al. (2021) en su tesis “Diseño de la junta de resolución de disputas en la vigente normativa de contrataciones del estado: oportunidades de mejora” para optar al grado académico de Magíster en Derecho en la Universidad del Pacifico. Concluyeron:

Los Dispute Boards surgieron a nivel internacional como un mecanismo de solución de controversias en el sector de la construcción, permitiendo resolver disputas de manera rápida, flexible e imparcial mediante un órgano permanente de uno o tres miembros que acompaña la obra desde su inicio, visita el proyecto, accede a la documentación y se reúne con las partes para abordar posibles conflictos. En el Perú, la Junta de Resolución de Disputas (JRD) fue incorporada en la normativa de contrataciones del Estado en 2014, entrando en vigencia en 2016, con carácter obligatorio para contratos de ejecución de obras que superen los S/ 20 millones, funcionando no solo como un medio de resolución de controversias, sino también como una herramienta de gestión contractual que evita la paralización de obras y promueve su continuidad. Su implementación contribuiría al cumplimiento de la política nacional de competitividad y productividad, especialmente en proyectos priorizados en el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad del Perú (PNIC), dado que la inversión pública en obras bajo la Ley de Contrataciones del Estado representa aproximadamente el 37% del total destinado a dichos proyectos. Perú es de los pocos países en Latinoamérica con una regulación expresa que autoriza el uso de la JRD en contratos de obra pública, adoptando buenas prácticas internacionales y un marco normativo favorable; sin embargo, su uso no es tan frecuente como se espera debido a factores como los costos asociados, la falta de información estandarizada sobre adjudicadores y ciertas deficiencias en las reglas procedimentales. La normativa no especifica si los costos de la JRD están incluidos en el presupuesto de ejecución de obra, y el OSCE ha señalado que estos no pueden formar parte del mismo, lo que podría desincentivar su uso. Asimismo, los centros administradores de la JRD no presentan de manera uniforme información sobre

adjudicadores, dificultando su selección y elevando costos de transacción, además de que, pese a la obligación de registrar decisiones vinculantes en el SEACE, persiste una falta de transparencia en la información. Finalmente, las reglas procedimentales presentan vacíos, como la falta de claridad sobre la designación del centro administrador y las consecuencias de omitir esta comunicación, además de supeditar la conformación residual de la JRD a la solicitud de alguna de las partes una vez vencido el plazo, lo que dificulta su implementación oportuna y eficiente (Gallardo, et al., 2021).

Canorio et al. (2021) en tesis “Beneficios de la Junta de Resolución de Disputas en los contratos de obras públicas” para optar el grado académico de Maestro en Derecho de la Empresa en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Concluyeron:

La implementación de una Junta de Resolución de Disputas (JRD) influye positivamente en la solución de conflictos derivados de la ejecución de obras públicas, ya que permite encontrar soluciones rápidas e inmediatas, favoreciendo la continuidad de los contratos, reduciendo los riesgos y costos generados por las disputas y resolviendo ágilmente cualquier controversia gracias a su acompañamiento constante durante la ejecución de la obra, lo que facilita conocer de primera mano los hechos o circunstancias que puedan surgir. Entre sus principales ventajas se destacan: el desincentivo de disputas frívolas, la mayor transparencia en la relación entre las partes, la emisión oportuna de decisiones cuyo cumplimiento debe ser inmediato, la reducción de casos sometidos a arbitraje o al poder judicial, y una mejor manutención del flujo de caja de la obra. Además, la normativa de contrataciones del Estado (LCE) permite que la JRD se adapte al contexto social del país, contribuyendo a una mejor gestión por resultados y mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos al garantizar la ejecución de infraestructuras de calidad técnica. Sin embargo, la normativa debería establecer parámetros que complementen la regulación del monto de los honorarios de los miembros del panel, facilitando el acceso a la JRD en contratos de

menor cuantía (inferiores a S/ 20 millones) mediante modalidades de pago más flexibles, sin fijar montos específicos, respetando el marco económico y las tablas de honorarios de los centros de resolución de conflictos. Asimismo, la JRD debería implementarse de forma permanente en todos los contratos de obra pública, ya que fomenta una relación de confianza entre el panel de expertos y las partes, resolviendo de manera eficaz las controversias y evitando paralizaciones, lo que permite culminar las obras dentro de los plazos previstos. Para potenciar su efectividad, la normativa debería ampliar las competencias de la JRD, permitiéndole decidir sobre aspectos actualmente fuera de su alcance, como la aprobación de prestaciones adicionales, pretensiones referidas a enriquecimiento sin causa o indebido, el pago de indemnizaciones y cualquier otra controversia derivada de la falta de aprobación o de la aprobación parcial de dichas prestaciones (Canorio et al., 2021).

3.1.3. Antecedentes locales

García, (2022) en su artículo "Los Dispute Boards en el ámbito de los contratos administrativos de infraestructura pública: principales alcances, análisis comparado y enfoque de su regulación en el ordenamiento peruano" para la revista YACHAQ. Concluyó:

El crecimiento y consolidación de los Dispute Boards en Perú y el mundo evidencian su efectividad como mecanismo de gestión de conflictos en contratos de infraestructura, permitiendo no solo prevenir disputas sino resolverlas sin afectar el desarrollo de las obras. A nivel internacional, su aplicación responde a la necesidad de dotar estos contratos, caracterizados por su complejidad técnica, contractual y financiera, de herramientas especializadas para solucionar controversias y mitigar riesgos. Esta lógica también ha sido adoptada en la gestión de contratos administrativos de infraestructura pública, considerando el interés general y la eficiencia en el uso de recursos. En varios países de la región, como Chile, Argentina y Brasil, se ha regulado este mecanismo evitando restricciones y permitiendo su uso en proyectos financiados por organismos multilaterales o en esquemas

de participación mixta, como las Asociaciones Público-Privadas (APP). En Perú, la figura de la Junta de Resolución de Disputas (JRD) recoge la esencia de los Dispute Boards y ha sido incorporada en el marco normativo, destacando su aplicación en contratos de infraestructura de APP bajo el Decreto Legislativo N.° 1362 y su Reglamento, así como en contratos de obra regulados por la Ley N.° 30225 y su Reglamento, lo que representa una innovación en la normativa nacional para garantizar una gestión eficiente de conflictos en proyectos de infraestructura (García, 2022).

3.2. Bases teóricas

3.2.1 La resolución de contratos de obra pública

La resolución de contratos de obra pública es un mecanismo legal que permite poner fin a la relación contractual entre una entidad pública y un contratista cuando se presentan incumplimientos o situaciones que impiden la continuación del contrato. Según la Ley de Contrataciones del Estado, la resolución de un contrato puede ser unilateral o bilateral, dependiendo de las circunstancias y las causales establecidas en el contrato (García, 2022).

En el contexto de las obras públicas, la resolución de un contrato implica la paralización parcial o total de la obra, lo que puede generar consecuencias significativas tanto para la entidad contratante como para el contratista. La Ley General de Contrataciones Públicas y su Reglamento establecen que la resolución de un contrato de obra pública se produce mediante la notificación de una carta notarial, otorgando un plazo de 15 días para la respuesta o corrección de la falta (Neyra, 2025).

Debido a que el periodo objeto de estudio comprende los años 2020 a 2023, el análisis de los contratos y controversias examinados atiende al régimen jurídico aplicable durante dicho periodo; la Ley General de Contrataciones Públicas y su reglamento posterior son considerados como referencia normativa posterior para examinar la evolución legislativa de la materia, sin atribuirles aplicación a hechos contractuales ocurridos antes de su vigencia.

3.2.1.1 Resolución de contratos de obra pública en la Ley General de Contrataciones Públicas y su Reglamento DS009_2025EF

La resolución de contratos de obra pública en la Ley General de Contrataciones Públicas y su Reglamento DS009_2025EF es un mecanismo legal que permite poner fin a la relación contractual entre una entidad pública y un contratista cuando se presentan incumplimientos o situaciones que impiden la continuación del contrato. Según el Reglamento, la resolución de un contrato puede ser unilateral o bilateral, dependiendo de las circunstancias y las causales establecidas en el contrato.

En el contexto de las obras públicas, la resolución de un contrato implica la paralización parcial o total de la obra, lo que puede generar consecuencias significativas tanto para la entidad contratante como para el contratista. La Ley General de Contrataciones Públicas y su Reglamento establecen que la resolución de un contrato de obra pública se produce mediante la notificación de una carta notarial, otorgando un plazo de 15 días para la respuesta o corrección de la falta (Neyra, 2025).

La resolución de contratos de obra pública en Perú también contempla la acumulación de penalidades que superen el 10% del contrato o el incumplimiento de la cláusula anticorrupción, lo que puede llevar a una resolución inmediata y unilateral del contrato (Soria, 2024).

Es así que la resolución de contratos de obra pública en la Ley General de Contrataciones Públicas y su Reglamento DS009_2025EF es un proceso regulado que busca garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y proteger los intereses de las partes involucradas. Sin embargo, es fundamental que las entidades públicas y los contratistas comprendan las causales y procedimientos establecidos en la ley para evitar conflictos y asegurar una gestión eficiente de los proyectos de infraestructura.

3.2.1.2 Los contratos de obra pública

Los contratos de obra pública son acuerdos legales entre una entidad gubernamental y un contratista, ya sea una empresa privada o un consorcio, con el propósito de desarrollar infraestructuras de interés público como carreteras, hospitales, escuelas y sistemas de saneamiento. Debido a la magnitud de estos proyectos, estos contratos presentan un alto nivel de complejidad, ya que deben cumplir con estándares técnicos, ambientales y sociales, además de establecer plazos definidos y responsabilidades claras para las partes involucradas. Su ejecución está guiada por principios fundamentales como la transparencia, la eficiencia y la igualdad de condiciones en los procesos de licitación, asegurando así el uso adecuado de los recursos públicos y fomentando una competencia justa (García, 2022).

A nivel normativo, estos contratos se rigen por regulaciones nacionales e internacionales diseñadas para garantizar su correcta implementación y administración. Organismos como la OCDE, el Banco Mundial y el BID han desarrollado lineamientos que promueven la integridad en la contratación pública, la sostenibilidad ambiental y la inclusión de las comunidades afectadas. Además, los contratos suelen incluir cláusulas sobre calidad de materiales, plazos de ejecución y mecanismos para la resolución de disputas. En definitiva, estos acuerdos desempeñan un papel clave en el desarrollo de infraestructura y servicios esenciales, garantizando tanto la eficiencia en la ejecución de los proyectos como la transparencia en la gestión de los recursos públicos (Pérez, 2023).

En este sentido, resulta crucial evaluar la efectividad de la normativa vigente y de los mecanismos de supervisión para asegurar que estos contratos cumplan con sus objetivos sin afectar la calidad de las obras ni comprometer el interés público.

3.2.1.3 Los contratos de obra pública en la legislación peruana

Los contratos de obra pública en la legislación peruana son acuerdos celebrados entre una entidad pública y un contratista para la ejecución de proyectos de infraestructura, tales

como carreteras, puentes, hospitales y escuelas. La Ley de Contrataciones del Estado regula estos contratos, estableciendo las condiciones, requisitos y procedimientos que deben seguirse para garantizar la transparencia y eficiencia en la ejecución de las obras (Ley de Contrataciones del Estado, 2022).

Una característica fundamental de estos contratos es la inclusión de cláusulas que permiten la supervisión y control de la obra por parte de la entidad pública, así como la aplicación de penalidades en caso de incumplimiento por parte del contratista. Además, se establecen mecanismos de resolución de disputas, como las Juntas de Resolución de Disputas (JRD), para solucionar conflictos de manera rápida y técnica (Ames, 2025).

Asimismo, la legislación peruana contempla la obligación de incluir una cláusula anticorrupción en los contratos de obra pública, con el fin de prevenir y sancionar actos de corrupción que puedan afectar la ejecución del proyecto (Soria, 2024).

En resumen, los contratos de obra pública en la legislación peruana están diseñados para asegurar la correcta ejecución de proyectos de infraestructura mediante la regulación de procedimientos, supervisión y control, así como la implementación de mecanismos para resolver disputas y prevenir la corrupción.

3.2.1.4 Causas de los conflictos contractuales.

Los conflictos contractuales en la legislación peruana pueden surgir por diversas razones, y es fundamental entender estas causas para prevenir y resolver disputas de manera efectiva. Una de las principales causas de conflictos contractuales es el incumplimiento de las obligaciones pactadas por alguna de las partes. Este incumplimiento puede deberse a factores como la falta de recursos, problemas técnicos o simplemente la negligencia. Asi mismo otra causa común de conflictos contractuales es la interpretación ambigua de las cláusulas del contrato. Las partes pueden tener diferentes interpretaciones sobre los términos y condiciones establecidos, lo que puede llevar a desacuerdos y disputas. En este sentido, la

Ley General de Contrataciones Públicas y su Reglamento establecen criterios de interpretación que buscan resolver estas diferencias de manera justa y equitativa (Neyra, 2025).

Tambien, la imposibilidad sobreviniente de cumplir con el contrato debido a circunstancias imprevistas e inevitables, como desastres naturales o cambios en la legislación, también puede generar conflictos contractuales. En estos casos, es importante que las partes involucradas busquen soluciones alternativas y negociadas para evitar la resolución del contrato (Huamani, 2023).

En conclusión, las causas de los conflictos contractuales en la legislación peruana son variadas y pueden incluir el incumplimiento de obligaciones, la interpretación ambigua de cláusulas y la imposibilidad sobreviniente de cumplir con el contrato. Es esencial que las partes comprendan estas causas y trabajen en conjunto para prevenir y resolver disputas de manera efectiva.

3.2.1.5 Gestión de los conflictos contractuales

La gestión de los conflictos contractuales en la legislación peruana es un aspecto crucial para asegurar la correcta ejecución de los contratos de obra pública. La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento establecen diversos mecanismos para la prevención y resolución de disputas, con el objetivo de minimizar los retrasos y sobrecostos en los proyectos de infraestructura (Neyra, 2025).

Uno de los principales mecanismos es la implementación de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD), que actúan como un órgano técnico y neutral para resolver conflictos de manera rápida y eficiente. Las JRD tienen la facultad de emitir decisiones vinculantes para las partes, lo que contribuye a la continuidad de la obra y evita la paralización de los trabajos (Ames, 2025).

La gestión de controversias en los contratos de obra pública comprende mecanismos que cumplen funciones distintas; la conciliación permite que las partes procuren un acuerdo respecto de las materias susceptibles de negociación, mientras el arbitraje somete la controversia a la decisión de un tribunal arbitral y la Junta de Resolución de Disputas desarrolla su actuación durante la ejecución contractual, con conocimiento próximo de los aspectos técnicos y contractuales que originan el desacuerdo; por ello, la existencia de conciliación y arbitraje no excluye la utilización de la JRD, pues cada mecanismo responde a una etapa y finalidad propia dentro del tratamiento de las controversias derivadas de la obra pública.

3.2.2 Las Juntas de Resolución de Disputas (JRD)

3.2.2.1 Diseño.

a. Diseño de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD)

Las Juntas de Resolución de Disputas (JRD), también conocidas como "Dispute Boards" en inglés, son mecanismos alternativos de resolución de conflictos utilizados en proyectos de construcción e infraestructura a nivel mundial. Su diseño está orientado a prevenir y resolver disputas de manera rápida y técnica, lo que contribuye a la continuidad y finalización oportuna de los proyectos (Smith & Johnson, 2022).

En este contexto, es fundamental analizar la efectividad de las JRD en la reducción de conflictos y su impacto en la optimización de los tiempos y costos en la ejecución de proyectos de infraestructura.

El-Sewafy y El-Monayeri (2022), en el artículo Framework for the successful implementation of dispute boards in construction projects, publicado en Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, propusieron un marco para la implementación exitosa de dispute boards en proyectos de construcción, identificando que el rendimiento del mecanismo depende de elementos de diseño como la selección idónea de

miembros, la claridad procedimental, la intervención temprana, la independencia del panel y la adecuada interacción con las partes durante el desarrollo del proyecto. Este estudio es especialmente útil para su apartado de bases teóricas sobre diseño de la JRD, porque permite sostener que la eficacia del mecanismo no deriva automáticamente de su sola previsión normativa, sino del modo en que se estructura institucionalmente. En consecuencia, para el caso del Gobierno Regional del Cusco, la ampliación de la JRD a contratos bajo el umbral legal debe ir acompañada de criterios de diseño que aseguren operatividad, legitimidad técnica y capacidad real de prevención de controversias (El-Sewafy et al., 2022).

3.2.2.2. Diseño de las Juntas de Resolución de Disputas en la legislación peruana

El diseño de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en la legislación peruana está orientado a proporcionar un mecanismo eficiente y técnico para la resolución de conflictos en la ejecución de obras públicas. Según el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, las JRD están compuestas por uno o tres miembros, quienes son designados de una lista de adjudicadores del Centro de Resolución de Disputas. Las JRD tienen como objetivo principal prevenir y resolver disputas de manera rápida y técnica, lo que contribuye a la continuidad y finalización oportuna de los proyectos. Para ello, las JRD pueden emitir decisiones vinculantes para las partes, lo que garantiza el cumplimiento de sus resoluciones. El marco normativo aplicable a las JRD incluye la Constitución Política del Perú, la Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y normas de derecho público y privado, en ese orden de preferencia. Este marco normativo define las funciones y procedimientos que deben seguir las JRD para resolver las controversias que surjan durante la ejecución de una obra pública (OSCE, 2019).

En conclusión, el diseño de las JRD en la legislación peruana está basado en un marco normativo sólido que busca garantizar la eficiencia y efectividad en la resolución de disputas

en proyectos de infraestructura. Es fundamental que las partes involucradas comprendan y utilicen este mecanismo para asegurar la correcta ejecución de los proyectos.

3.2.2.3. Aplicación

La aplicación de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en la legislación peruana ha sido fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de obras públicas. Según la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, las JRD deben ser establecidas desde el inicio del plazo de ejecución de la obra y mantenerse hasta la recepción total de la misma (Huamani, 2023).

Las JRD están facultadas para intervenir de manera preventiva y resolver controversias que surjan durante la ejecución del contrato. Este enfoque proactivo permite identificar y solucionar conflictos en el lugar donde se ejecuta la obra, evitando retrasos y sobrecostos que suelen surgir en proyectos de gran envergadura (Huamani, 2023).

La aplicación de las JRD ha demostrado ser efectiva en la reducción de litigios y en la mejora de la comunicación entre las partes involucradas en el contrato. Un estudio realizado por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) revela que la implementación de JRD en proyectos de infraestructura ha reducido significativamente el número de disputas que llegan a tribunales, contribuyendo así a la continuidad y finalización oportuna de los proyectos (Pérez, 2023).

Okudan y Çevikbaş (2022), desarrollaron un marco de apoyo para seleccionar el mecanismo alternativo de solución de controversias más adecuado según las características del proyecto, considerando que no todos los métodos ofrecen el mismo rendimiento frente a estructuras contractuales complejas, multiplicidad de actores y alto riesgo técnico-financiero. El principal valor de este aporte para la presente tesis reside en que desplaza el análisis desde una visión abstracta de los MASC hacia una lógica de idoneidad funcional, esto es, hacia la pregunta sobre qué mecanismo resulta más adecuado para determinado tipo

de contrato. Desde esa perspectiva, la JRD se justifica en obras públicas no solo por su rapidez, sino porque responde mejor a escenarios donde la controversia debe ser tratada en tiempo real, sin sacrificar continuidad, coordinación técnica ni seguridad jurídica en la ejecución contractual (Okudan & Çevikbaş, 2022).

En conclusión, la aplicación de las JRD en la legislación peruana ha sido exitosa en mejorar la gestión de conflictos en la ejecución de obras públicas. Es esencial continuar evaluando y ajustando su implementación para maximizar sus beneficios y asegurar la efectividad en la resolución de disputas.

3.2.2.4 Efectividad

La efectividad de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en la legislación peruana ha sido ampliamente reconocida, especialmente en la mejora de la gestión de proyectos de infraestructura. Las JRD proporcionan un mecanismo eficiente para resolver disputas de manera rápida y técnica, lo que reduce significativamente los retrasos y sobrecostos asociados con los conflictos contractuales (Ames, 2025).

Un estudio realizado por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) encontró que la implementación de JRD en proyectos de infraestructura ha reducido el número de disputas que llegan a los tribunales en un 40%, lo que ha mejorado la continuidad y finalización oportuna de los proyectos (Pérez, 2023). Este hallazgo es consistente con la experiencia internacional, donde el uso de JRD ha demostrado ser efectivo en la resolución de conflictos en tiempo real, evitando así la interrupción de los trabajos (Huamani, 2023).

Además, la implementación de JRD ha mejorado la comunicación y colaboración entre las partes involucradas en el contrato, lo que ha contribuido a una mayor transparencia y confianza en la ejecución de las obras públicas (Ames, 2025). La efectividad de las JRD se debe en gran medida a su capacidad para emitir decisiones vinculantes y técnicas, que son aceptadas por las partes como definitivas y de cumplimiento obligatorio.

En conclusión, las JRD han demostrado ser efectivas en la mejora de la gestión de proyectos de infraestructura en Perú, reduciendo conflictos, mejorando la comunicación entre las partes y asegurando la continuidad de las obras. Es fundamental continuar evaluando y optimizando su implementación para maximizar sus beneficios y asegurar la efectividad en la resolución de disputas.

3.3 Definición de términos

Arbitraje

Es un mecanismo alternativo de solución de controversias mediante el cual un tribunal arbitral, conformado por uno o más árbitros, resuelve un conflicto contractual con un laudo arbitral que tiene fuerza de cosa juzgada. En la contratación pública peruana, el arbitraje es obligatorio para resolver disputas derivadas de contratos estatales, de acuerdo con la Ley N.º 30225 y el Decreto Legislativo N.º 1071. Este mecanismo permite resolver conflictos de manera más rápida que la vía judicial, aunque puede implicar costos elevados (Soria, 2024).

El análisis de este mecanismo es clave para evaluar su eficacia en la resolución de controversias contractuales dentro de la contratación pública, considerando su rapidez, costos y la obligatoriedad en el ámbito estatal.

Contrato de obra pública

Es un acuerdo formal entre una entidad del Estado y un contratista para la ejecución de una obra de infraestructura de interés público. Este tipo de contrato se rige por la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, estableciendo obligaciones, derechos y responsabilidades para ambas partes. En el Perú, estos contratos pueden ser financiados por el propio Estado o mediante esquemas de Asociaciones Público-Privadas (APPs). Su ejecución está sujeta a supervisión técnica, control de plazos y cumplimiento de especificaciones contractuales (Ley de Contrataciones del Estado, 2022).

Resulta fundamental examinar cómo la regulación vigente y los esquemas de financiamiento impactan en la ejecución eficiente y transparente de estos contratos, garantizando la calidad de las obras.

Garantía de fiel cumplimiento

La garantía de fiel cumplimiento respalda el cumplimiento de las obligaciones asumidas por el contratista frente a la entidad y suele instrumentarse mediante carta fianza u otro mecanismo admitido por el régimen contractual aplicable; su existencia no implica que cualquier retraso genere automáticamente su ejecución, pues corresponde verificar la causal contractual y el supuesto jurídico que habilita dicha medida; frente a un incumplimiento pueden presentarse consecuencias distintas, entre ellas penalidades, requerimientos de cumplimiento, resolución contractual o ejecución de garantías, según la naturaleza del incumplimiento y las condiciones previstas en el contrato.

Incumplimiento contractual

Se produce cuando una de las partes de un contrato no cumple con las obligaciones pactadas, generando responsabilidad legal. En los contratos de obra pública, los incumplimientos más frecuentes incluyen: retraso en la ejecución, deficiencia en la calidad de la obra, incapacidad financiera del contratista y abandono del proyecto. El incumplimiento puede dar lugar a sanciones, ejecución de garantías, penalidades y, en última instancia, la resolución del contrato. El Código Civil peruano (artículo 1428 y ss.) regula las consecuencias jurídicas del incumplimiento en los contratos (Panduro, 2022).

Un análisis detallado de sus causas y consecuencias permite identificar oportunidades de mejora en la regulación y en los mecanismos de supervisión para prevenir conflictos y optimizar la ejecución de obras públicas.

Junta de Resolución de Disputas (JRD)

Es un mecanismo de solución de controversias en contratos de infraestructura, compuesto por expertos imparciales, generalmente designados al inicio del contrato. Su función es prevenir y resolver disputas surgidas durante la ejecución del proyecto. En el Perú, la JRD es reconocida en el marco normativo de las contrataciones públicas, especialmente en contratos financiados por organismos multilaterales (Banco Mundial, BID, etc.). Su decisión puede ser recomendada (no vinculante) o vinculante, dependiendo de lo pactado en el contrato. Su objetivo es evitar la paralización de obras y reducir la judicialización de conflictos (Gallardo et al, 2021).

El estudio de su aplicación en el Perú permitirá determinar su impacto en la prevención de conflictos y en la reducción de litigios en los contratos de infraestructura, asegurando su continuidad.

Intervención económica

Es una medida excepcional prevista en la normativa de contratación pública que permite a la entidad estatal asumir temporalmente la gestión y financiamiento de la obra cuando el contratista incumple gravemente sus obligaciones. Esta figura busca garantizar la continuidad de la obra y evitar su paralización, evitando perjuicios económicos y sociales. La intervención puede ejecutarse bajo ciertas condiciones establecidas en los contratos y debe respetar procedimientos administrativos definidos en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley de Contrataciones del Estado, 2022)

Es relevante analizar los efectos de esta medida en la continuidad de las obras públicas y su efectividad para mitigar los perjuicios derivados del incumplimiento de los contratistas.

Resolución de contrato

Es un mecanismo legal mediante el cual una de las partes extingue el vínculo contractual debido a un incumplimiento grave por parte de la otra. En los contratos de obra pública, la resolución puede ser solicitada por el contratista o la entidad estatal cuando se presentan retrasos injustificados, abandono de obra o incumplimiento de obligaciones esenciales. La normativa de contratación pública en Perú, contenida en la Ley N.º 30225 y su TUO, regula las causales y procedimientos para la resolución de contratos, incluyendo la ejecución de garantías y la liquidación de prestaciones ejecutadas (Gallardo et al, 2021).

Un examen detallado de este mecanismo permitirá valorar su eficacia en la protección de los intereses estatales y su impacto en la culminación de los proyectos de infraestructura.

Valoraciones retenidas

Son montos de pago que la entidad contratante retiene como garantía del cumplimiento del contrato de obra pública. Su finalidad es asegurar que el contratista cumpla con las especificaciones técnicas y contractuales antes de recibir el pago completo. Estas retenciones suelen aplicarse en contratos que incluyen avances de obra, y solo son liberadas una vez que se verifica la correcta ejecución de los trabajos y se cumple con las obligaciones contractuales. La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento regulan la retención y liberación de estos pagos (Ley de Contrataciones del Estado, 2022).

Es importante evaluar si la retención de pagos como mecanismo de garantía contribuye efectivamente al cumplimiento de los estándares contractuales o si genera dificultades financieras para los contratistas.

Asociación Público-Privada (APP)

Es una modalidad de participación privada mediante la cual se desarrollan proyectos de infraestructura o servicios públicos bajo una relación contractual entre el Estado y uno o

más inversionistas privados, distribuyéndose obligaciones, riesgos y responsabilidades conforme al proyecto y al contrato respectivo; en el Perú, este esquema ha sido utilizado para el desarrollo de infraestructura y se encuentra vinculado con un régimen jurídico distinto al contrato tradicional de obra pública, por lo que su mención en la investigación cumple una función comparativa respecto del uso de mecanismos de prevención y solución de controversias en proyectos de infraestructura (García, 2022).

IV. Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

El estudio fue de tipo jurídico-propositivo, con enfoque cualitativo y diseño no experimental; asimismo, se empleó el método dogmático para analizar e interpretar las disposiciones jurídicas aplicables a la contratación pública de obras y a los mecanismos de solución de controversias, complementándose dicho examen con las apreciaciones obtenidas mediante entrevistas y con la revisión de documentos institucionales vinculados con la actuación de las Juntas de Resolución de Disputas.

4.2. Ámbito temporal y espacial

La investigación se delimita, en su dimensión temporal, al período comprendido entre los años 2020 y 2023

En su dimensión espacial, el estudio se circunscribe al Gobierno Regional del Cusco

4.3. Población y muestra

Para este estudio cualitativo, la población está compuesta por los actores clave involucrados en la contratación de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco, específicamente aquellos que tienen experiencia en la resolución de conflictos relacionados con los contratos de obra pública, así como expertos en el área de resolución de disputas.

Población:

-funcionarios del Gobierno Regional del Cusco que gestionan los contratos de obra pública.

-Contratistas que han estado involucrados en la ejecución de contratos de obra pública en la región durante el período 2020-2023.

-Expertos en resolución de disputas (por ejemplo, abogados especializados en contratación pública, expertos en arbitraje y mediación, y miembros de entidades que implementan mecanismos de resolución de conflictos).

-Casos representativos de situaciones donde se hayan presentado conflictos contractuales en la ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco. Estos casos permitirán ilustrar las problemáticas que se abordan en la investigación y servirán como base para analizar la efectividad de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en la resolución de estos conflictos.

Muestra:

La selección de los participantes fue intencional, atendiendo a su experiencia vinculada con contratación pública, ejecución de obras y solución de controversias; la muestra estuvo conformada por doce participantes, distribuidos en tres contratistas, cuatro funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, dos árbitros y tres conciliadores; adicionalmente, se incorporaron documentos institucionales relacionados con controversias contractuales y actuaciones de Juntas de Resolución de Disputas, los cuales fueron examinados mediante la ficha de análisis documental.

Esta muestra está diseñada para asegurar la diversidad de perspectivas sobre la problemática y las posibles soluciones, permitiendo recoger una variedad de enfoques sobre la resolución de conflictos contractuales, así como las ventajas y desafíos de implementar las Juntas de Resolución de Disputas en el contexto de las obras públicas en Cusco.

Los casos serán seleccionados entre 5 y 7 casos representativos que aborden las diferentes problemáticas y escenarios mencionados, a fin de obtener una visión amplia de los conflictos y cómo estos han sido gestionados en el pasado, con la finalidad de sugerir mejoras en el proceso de resolución mediante las JRD.

La selección se basará en la relevancia y diversidad de los casos para comprender los factores que generan conflictos contractuales y evaluar cómo las JRD podrían haber optimizado su resolución en cada situación

4.4. Instrumento

Para la recolección de datos se emplearán dos técnicas principales: el análisis documental y las entrevistas a expertos.

1. Análisis documental de textos y de casos: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de documentos normativos, estudios previos, informes relacionados con la contratación pública de obras y resolución de disputas, así como casos documentados de resolución de contratos. El instrumento utilizado será la ficha de análisis documental, que permitirá organizar y sistematizar la información relevante para identificar las causas de los conflictos y evaluar la viabilidad de implementar las Juntas de Resolución de Disputas (JRD).

2. Entrevistas semiestructuradas: Se aplicaron entrevistas a participantes vinculados con la contratación y ejecución de obras públicas, distinguiéndose entre funcionarios, contratistas y profesionales especializados en solución de controversias; la condición de contratista no fue considerada equivalente a la calidad de experto, pues su participación respondió a la experiencia adquirida durante la ejecución contractual, mientras que la denominación de especialista correspondió a quienes acreditaron conocimientos profesionales en contratación pública, arbitraje, conciliación o mecanismos de resolución de disputas.

Ambas técnicas permitirán recabar información detallada y relevante para abordar la problemática identificada y ofrecer soluciones prácticas basadas en la experiencia de los actores involucrados.

4.5. Procedimiento

Para la presentación y análisis de los datos, se emplearán los siguientes métodos y técnicas, alineados con el enfoque cualitativo de la investigación:

Análisis de contenido: Se utilizará un análisis de contenido cualitativo para organizar, clasificar y codificar la información obtenida a través de las entrevistas y el

análisis documental. Este proceso permitirá identificar patrones, categorías emergentes y relaciones entre las variables relacionadas con la resolución de contratos de obra pública y la implementación de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD). Las entrevistas semiestructuradas serán transcritas y sometidas a este análisis para extraer temas y subtemas relevantes.

-Análisis comparativo: Se aplicará un análisis comparativo entre los casos estudiados y los contextos internacionales que han implementado mecanismos similares a las JRD. Este enfoque permitirá comparar los resultados obtenidos en los casos representativos con experiencias previas en otros países, evaluando la efectividad de las JRD en la resolución de conflictos contractuales en el sector de obra pública.

-Matriz de análisis: Se desarrollará una matriz de análisis que permitirá integrar los resultados del análisis documental y las entrevistas, facilitando la visualización de los factores que generan conflictos y cómo las JRD podrían mejorar la gestión de dichos conflictos. Esta herramienta también ayudará a identificar las ventajas y los desafíos de implementar las JRD en el contexto del Gobierno Regional del Cusco.

-Triangulación de datos: Se utilizará la triangulación de datos, que consiste en contrastar los resultados obtenidos de las entrevistas con los datos del análisis documental y los casos representativos. Esto permitirá validar la coherencia y confiabilidad de los hallazgos y obtener una visión más completa y precisa del problema investigado.

-Informe narrativo: Los resultados serán presentados a través de un informe narrativo, estructurado en función de las categorías y subcategorías identificadas durante el análisis. El informe incluye un resumen de los hallazgos, una discusión sobre los factores que contribuyen a los conflictos contractuales, y las recomendaciones sobre la implementación de las JRD, basadas en los datos recabados.

Estas técnicas y métodos garantizarán un análisis riguroso y detallado, permitiendo presentar las conclusiones y propuestas de manera clara y fundamentada.

4.6. Análisis de datos

La información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental fue procesada a través del análisis de contenido cualitativo, debido a que este procedimiento permitió examinar de manera sistemática las experiencias, apreciaciones y argumentos proporcionados por los participantes, así como la información contenida en los documentos vinculados con la contratación de obras públicas y la resolución de controversias. En una primera etapa, las entrevistas fueron transcritas y organizadas de acuerdo con el grupo de participantes; mientras que la información documental fue sistematizada mediante las respectivas fichas de análisis, conforme a las técnicas previstas en la investigación.

4.7. Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló en irrestricto respeto de los siguientes principios éticos:

1. **Consentimiento informado**: Es menester indicar que todos los participantes se les proporcionó información clara sobre la finalidad del estudio, el alcance de su participación y las condiciones en que se realizaría la investigación.
2. **Confidencialidad**: La identidad de los participantes fue resguardada mediante la utilización de códigos, con el propósito de evitar su identificación y garantizar un manejo reservado de la información proporcionada durante el desarrollo de la investigación.
3. **Beneficiencia**: El tratamiento de la información estuvo orientado al análisis jurídico de los conflictos surgidos durante la ejecución de contratos de obra pública y al estudio de mecanismos que permitan mejorar su atención; las

entrevistas y documentos examinados fueron utilizados exclusivamente para los fines académicos de la investigación, procurando que los resultados contribuyan al estudio de la gestión contractual y de las Juntas de Resolución de Disputas.

4. **No maleficiencia**: Durante el proceso investigativo se procuró evitar cualquier tipo de afectación o perjuicio hacia los participantes o hacia las instituciones vinculadas al objeto de estudio.

V. Resultados y discusión

Resultados

Análisis de entrevistas a los participantes

Análisis de entrevistas a los contratistas

Tabla 1

Descripción del proceso de contratación de obras públicas en el GORE Cusco - Contratistas

¿Cómo describiría el proceso de contratación de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco? ¿Cuáles son los principales elementos contractuales que considera relevantes en este tipo de acuerdos?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Los procesos de contratación de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco siguen el marco normativo de la Ley de Contrataciones del Estado. En términos generales, inicia con la formulación del expediente técnico, la disponibilidad presupuestal, la convocatoria, el proceso de selección y la posterior suscripción del contrato. Los elementos contractuales más relevantes son el expediente técnico aprobado, el calendario de avance de obra, la asignación de riesgos, el sistema de contratación, las obligaciones de la supervisión, las cláusulas de penalidades, la resolución de controversias y las garantías contractuales. Los procesos de contratación vienen siendo direccionadas, el cual no permite la participación de empresas que realmente puedan ejecutar las obras dentro de los plazos contractuales y con la calidad respectiva se requiere de proceso más transparentes"	"El proceso sigue un marco normativo estandarizado a nivel nacional, que comprende actuaciones preparatorias, procedimiento de selección y ejecución contractual."	"Muchas veces lentas."

La tabla 1 expone las apreciaciones de tres especialistas acerca del proceso de contratación de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco y sobre los elementos contractuales que consideran relevantes en este tipo de acuerdos. Se observa que el entrevistado 1 desarrolla una descripción detallada y sistemática del procedimiento, identificando con precisión las etapas que lo integran: elaboración del expediente técnico, certificación de disponibilidad presupuestal, convocatoria pública, ejecución del proceso de selección conforme a la Ley N.º 30225 y finalmente la suscripción del contrato. Asimismo, enumera como componentes esenciales del contrato de obra el expediente técnico aprobado,

el calendario de avance, la distribución de riesgos, las garantías, las penalidades y los mecanismos alternativos de solución de controversias.

Además de esa explicación, incorpora una postura crítica al advertir que muchos procesos presentan direccionamientos indebidos y carencias de transparencia que afectan la concurrencia y la adecuada selección de contratistas, lo que pone en riesgo el cumplimiento de plazos y la calidad de la obra. Por su parte, el entrevistado 2 coincide de manera importante con esa mirada normativa al señalar que el proceso se estructura en actuaciones preparatorias, procedimiento de selección y ejecución contractual, reconociendo que se trata de un sistema estandarizado a nivel nacional. Aunque su respuesta es menos profunda, resulta concordante en cuanto confirma la existencia de un marco legal uniforme que regula la materia en Cusco.

En contraste, la respuesta del entrevistado 3 introduce una discrepancia sustancial frente a las anteriores, pues se limita a calificar el proceso como lento y burocrático mediante expresiones breves y subjetivas sin aludir a las fases ni a los elementos que lo componen. Esta divergencia impide establecer una coincidencia plena entre los tres participantes y evidencia que existen distintos grados de dominio técnico sobre la contratación pública. Mientras los entrevistados 1 y 2 enfocan su análisis en la estructura legal del procedimiento y reconocen sus principales instrumentos, el entrevistado 3 centra su intervención en una percepción empírica general de demoras.

Desde una perspectiva metodológica, esta diferencia resulta altamente significativa para el estudio, ya que revela que el conocimiento especializado no es homogéneo entre funcionarios, contratistas y operadores jurídicos del entorno regional. Ello confirma la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas y promover mecanismos como la Junta de Resolución de Disputas para atender de manera más ágil las controversias contractuales.

Tabla 2

Elementos contractuales relevantes en los contratos de obra pública - Contratistas

¿Qué aspectos del contrato de obra pública suelen ser más conflictivos durante la ejecución de los proyectos?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Los aspectos más conflictivos suelen ser: atrasos no justificados por parte de los contratistas ejecutores el cual genera ampliaciones, metrados no previstos, prestaciones adicionales, retrasos en la entrega de terreno, inconsistencias del expediente técnico, valorizaciones observadas y la aplicación de penalidades y contratistas ejecutores con poco ánimo de ejecutar bien las obras. Estos puntos generalmente generan posiciones divergentes entre contratistas y entidad."	"Los elementos más recurrentes que derivan en controversias 8arbitrajes, conciliaciones o juntas de resolución de disputas) son: Ampliaciones de Plazo y Mayores Gastos Generales. Prestaciones adicionales de obra, Liquidación del contrato, Interpretación de cláusulas y documentos contractuales y Recepción de conformidad de Obra"	"Inconsistencia de los expedientes técnicos y poco criterio de los ingenieros del gore para resolver el problema"

La tabla 2 sistematiza las respuestas de tres entrevistados respecto a los elementos contractuales relevantes que suelen tornarse conflictivos durante la ejecución de contratos de obra pública en el ámbito del Gobierno Regional del Cusco. Se advierte que el entrevistado 1 identifica como focos críticos de controversia los atrasos injustificados de los contratistas, los metrados no previstos en el expediente técnico, las prestaciones adicionales de obra, los problemas en la entrega del terreno, las valorizaciones observadas y la consecuente aplicación de penalidades.

En esa misma línea, el entrevistado 3 coincide de manera sustancial al señalar que la principal causa de los conflictos se encuentra en la inconsistencia de los expedientes técnicos y en el limitado criterio de los ingenieros de la entidad para adoptar decisiones oportunas que permitan corregir tales deficiencias. Ambas respuestas evidencian una coincidencia relevante en cuanto a que los problemas técnicos y de gestión contractual constituyen el origen más frecuente de disputas entre el contratista y la entidad pública, generando ampliaciones de plazo, sobrecostos y finalmente escenarios propensos a la resolución del contrato. Se observa además que los entrevistados 1 y 3 comparten una mirada crítica del

contexto regional, al destacar debilidades en la fase preparatoria y en la capacidad resolutiva de los funcionarios responsables del gasto público.

En contraste, el entrevistado 2 introduce una perspectiva complementaria que amplía el espectro de análisis. Reconoce igualmente la importancia de los expedientes técnicos y de la interpretación de cláusulas, pero centra su respuesta en aquellos mecanismos formales donde finalmente desembocan las controversias, tales como el arbitraje, la conciliación y las propias juntas de resolución de disputas. Precisa como puntos sensibles las ampliaciones de plazo y mayores gastos generales, las prestaciones adicionales de obra, la liquidación del contrato, la recepción de conformidad y la interpretación de los documentos contractuales. Se advierte así una coincidencia parcial con los otros participantes respecto a los factores que originan el conflicto, aunque con un mayor énfasis en los instrumentos legales de solución. La principal discrepancia se configura frente al nivel de profundidad: mientras los entrevistados 1 y 3 priorizan las causas empíricas y técnicas de la conflictividad, el entrevistado 2 privilegia el análisis de las consecuencias jurídicas y procedimentales.

Esta divergencia resulta significativa para la investigación porque permite evidenciar que los conflictos contractuales en obras públicas poseen una naturaleza mixta, técnica y jurídica, y que su adecuada gestión exige tanto un expediente técnico sólido como mecanismos especializados e imparciales como la JRD para evitar que tales discrepancias escalen a procesos largos que afecten la continuidad y eficiencia de los proyectos de infraestructura pública en el Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 3

Cláusulas ambiguas identificadas en los contratos de obra pública - Contratistas

¿Existen cláusulas o condiciones en los contratos que considere ambiguas o que contribuyan a generar disputas? ¿Podría especificar cuáles?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Sí, existen cláusulas ambiguas que generan disputas que se detallan: penalidades mal evaluadas en la	"Las ambigüedades suelen surgir de la conjunción del marco normativo y las particularidades de cada proyecto, tales	"Relacionado a penalidades."

ejecución de obra, interpretaciones sobre ampliaciones de plazo, demora en la absolución de consultas por parte de los proyectos, la forma de calcular penalidades cuando existen múltiples retrasos concurrentes y ambigüedades en la asignación de riesgos del expediente técnico defectuoso.”	como ambigüedades en el expediente técnico e imprecisión en las cláusulas de plazo y penalidades, y ambigüedades en las funciones y autoridad”	

La tabla 3 recoge las respuestas de tres entrevistados en relación con la existencia de cláusulas ambiguas dentro de los contratos de obra pública que puedan propiciar el surgimiento de controversias durante su ejecución. Se observa que el entrevistado 1 identifica con claridad un conjunto de disposiciones contractuales que, desde su experiencia, presentan vacíos o formulaciones imprecisas, tales como la evaluación y cálculo de penalidades, las reglas referidas a ampliaciones de plazo, la atención de consultas técnicas por parte de la entidad y la asignación de riesgos cuando el expediente técnico resulta defectuoso.

En esa misma orientación, el entrevistado 2 coincide de manera relevante al señalar que las ambigüedades suelen generarse por la conjunción entre el marco normativo y las particularidades de cada proyecto, destacando especialmente la imprecisión en las cláusulas de plazo, penalidades y en las funciones de supervisión y autoridad administrativa. El entrevistado 3 también concuerda con los anteriores en cuanto reconoce que existen disposiciones ambiguas, aunque limita su respuesta únicamente al aspecto de penalidades como punto central de conflicto. En consecuencia, se advierte una coincidencia mayoritaria entre los tres participantes respecto a que las penalidades contractuales constituyen el elemento más sensible a interpretaciones divergentes, lo que confirma que este factor resulta determinante en la generación de disputas dentro del proceso de contratación pública de obras en el Gobierno Regional del Cusco.

En contraste, la principal discrepancia entre los entrevistados se configura en torno al nivel de especificidad con que abordan la problemática. Mientras el entrevistado 1 ofrece una mirada integral que vincula las ambigüedades con distintos momentos de la ejecución

contractual, el entrevistado 2 privilegia una explicación general enfocada en los documentos contractuales y en las debilidades de la supervisión, y el entrevistado 3 reduce su intervención a una expresión genérica sin mayor desarrollo técnico.

Esta divergencia es metodológicamente significativa para el estudio porque permite evidenciar que las cláusulas ambiguas no son percibidas de manera uniforme por todos los actores, lo que refuerza la hipótesis de que el grado de conocimiento del mecanismo JRD y de la normativa de contrataciones es heterogéneo en el entorno regional. Además, la coincidencia identificada respecto a los vacíos en penalidades y plazos resulta altamente relevante, pues tales ambigüedades suelen llevar los conflictos hacia conciliaciones y arbitrajes prolongados que afectan la continuidad de las obras públicas.

Tabla 4

Causas principales de conflictos contractuales en ejecución de obras - Contratistas

¿Cuáles son las principales causas que ha observado en los conflictos entre el GORE y los contratistas en la ejecución de obras públicas?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Las principales causas de conflicto son expedientes técnicos deficientes o incompletos, incumplimientos contractuales, falta de claridad de la documentación contractual, control concurrente de la contraloría sin mucho criterio técnico, deficiente comunicación entre la supervisora, contratista y la entidad, y problemas financieros del contratista que afectan el ritmo de ejecución."	"Deficiencias en el expediente técnico, discrepancias sobre ampliaciones de plazo y mayores costos, incumplimiento contractual y penalización de obra."	"Falta de criterio por parte de algunos ingenieros del área de supervisión."

La tabla 4 consolida las respuestas de tres entrevistados respecto a las causas principales que originan los conflictos contractuales durante la ejecución de obras públicas entre el Gobierno Regional del Cusco y los contratistas. Se advierte que el entrevistado 1 señala como factores determinantes la existencia de expedientes técnicos deficientes o incompletos, el incumplimiento de obligaciones contractuales, la falta de claridad en la documentación que regula la obra, las intervenciones de control concurrente por parte de la Contraloría General de la República y los problemas financieros del contratista que afectan

el normal ritmo de ejecución. El entrevistado 2 coincide sustancialmente con esa apreciación al indicar que las deficiencias del expediente técnico, las discrepancias sobre ampliaciones de plazo y mayores costos, así como la aplicación de penalidades por incumplimientos constituyen los elementos más recurrentes de controversia.

El entrevistado 3 también concuerda parcialmente al identificar la falta de criterio técnico por parte de los ingenieros de supervisión de la entidad como un foco relevante de conflictividad. En consecuencia, se evidencia una coincidencia mayoritaria entre los participantes en cuanto a que el expediente técnico se erige como el núcleo originario de gran parte de los conflictos, acompañado de incumplimientos y desacuerdos sobre costos y plazos, lo que resulta altamente significativo para la comprensión integral de la problemática.

En contraste, las discrepancias se concentran principalmente en el énfasis que cada entrevistado otorga a los factores humanos y de gestión. El entrevistado 1 introduce una visión más amplia que incluye la deficiente comunicación entre supervisora, contratista y entidad, además del control de la Contraloría sin suficiente criterio especializado, mientras que el entrevistado 2 prioriza una enumeración concreta y alineada a los problemas clásicos de plazo y penalización, y el entrevistado 3 reduce su respuesta al aspecto del limitado criterio de los profesionales responsables de la supervisión.

Estas divergencias resultan metodológicamente relevantes porque permiten advertir que, además de los problemas técnicos, la dimensión organizacional influye de manera directa en el surgimiento y escalamiento de las disputas. La falta de comunicación eficaz y de capacidades especializadas dentro de la entidad, señalada solo por algunos entrevistados, evidencia la necesidad de incorporar mecanismos imparciales y técnicos como la Junta de Resolución de Disputas para atender oportunamente tales controversias.

Tabla 5

Influencia del incumplimiento de plazos en los conflictos contractuales - Contratistas

¿Cómo influye el incumplimiento de plazos o dificultades financieras de los contratistas en resolución de contratos de obra pública?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"El incumplimiento de plazos y las dificultades financieras suelen ser causas principales de resolución contractual. Cuando el contratista no puede sostener la ejecución, la obra entra en retrasos acumulados que genera penalidades impugnables y paralizaciones prolongadas. Esto desencadena el inicio de procedimientos de resolución contractual por parte de la entidad."	"El incumplimiento de plazos y las dificultades financieras de los contratistas son las causales más directas y frecuentes que facultan a la Entidad Gobierno Regional o iniciar el procedimiento de resolución del contrato de obra pública."	"Pagos retrasados de valorizaciones que conllevan a mayores costos financieros."

La tabla 5 sistematiza las respuestas de tres entrevistados respecto a la influencia que ejerce el incumplimiento de plazos y las dificultades financieras del contratista en los conflictos contractuales y en la eventual resolución de los contratos de obra pública en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa que el entrevistado 1 sostiene que ambas circunstancias constituyen causas principales de extinción del vínculo contractual, explicando que cuando el contratista no logra sostener el ritmo de ejecución se producen retrasos acumulados que originan penalidades impugnables, paralizaciones prolongadas y el inicio de procedimientos de resolución unilateral por parte de la entidad.

El entrevistado 2 coincide de manera sustancial con esa apreciación al indicar que el incumplimiento de plazos y la incapacidad financiera son las causales más directas y frecuentes que facultan a la entidad pública para iniciar formalmente el procedimiento resolutivo conforme a la Ley de Contrataciones del Estado. El entrevistado 3 también concuerda parcialmente, aunque enfatiza que tales problemas se agravan cuando existen retrasos en los pagos de valorizaciones por parte de la propia entidad, lo que genera mayores costos financieros para los contratistas y afecta su estabilidad económica. En consecuencia, se advierte una coincidencia mayoritaria entre los tres especialistas en cuanto reconocen que los retrasos de cronograma y las limitaciones financieras influyen negativamente en la

ejecución contractual y se relacionan de manera directa con el surgimiento de controversias en las obras públicas.

En contraste, se evidencian discrepancias en el enfoque específico que cada entrevistado otorga a la problemática. Mientras los entrevistados 1 y 2 comparten una mirada estrictamente jurídica que vincula el incumplimiento de plazos y la incapacidad financiera con la facultad legal de resolver el contrato, el entrevistado 3 incorpora una perspectiva económico contractual al relacionar dichas causales con los pagos retrasados de valorizaciones y con el incremento de los costos financieros que asumen los contratistas. Esta divergencia resulta metodológicamente relevante para el estudio porque permite advertir que la resolución de contratos no depende únicamente de la conducta del contratista, sino también de la actuación administrativa de la entidad contratante y de la eficiencia en el reconocimiento oportuno de los pagos.

Además, la coincidencia parcial identificada confirma que los retrasos en cronograma y los problemas financieros suelen generar un clima de tensión que empuja las disputas hacia mecanismos más gravosos como el arbitraje o la judicialización. Desde una óptica técnica, la tabla confirma que la inobservancia de plazos impacta de manera significativa en el escalamiento de conflictos y en la resolución contractual, lo que refuerza la necesidad de implementar una Junta de Resolución de Disputas como mecanismo especializado y permanente que permita atender oportunamente estas controversias, desescalar desacuerdos, emitir decisiones técnicas en tiempo real y garantizar la continuidad de los contratos de obra pública.

Tabla 6

Impacto de las valorizaciones retenidas en las disputas contractuales - Contratistas

¿Qué papel juegan las penalidades o valorizaciones retenidas en el surgimiento de disputas durante la ejecución de obra publicas?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Las penalidades y las valorizaciones retenidas son factores sensibles porque afectan directamente la liquidez del contratista. Muchas disputas surgen por desacierto en el cálculo de penalidades, el reconocimiento o la conciliación de partidas ejecutadas, observaciones de supervisión en el proceso de ejecución o a la retención de montos que el contratista considera injustificados."	"Las penalidades, en lugar de ser un simple correctivo, se convierten en la causa directa de la resolución y el litigio. Las valorizaciones retenidas son el principal punto de estrangulamiento financiero para el contratista, obligándolo a buscar la vía arbitral"	"Falta de liquidez del contratista y muchas veces paralizaciones de obra."

Las respuestas muestran que las controversias vinculadas con penalidades y valorizaciones se concentran en el cálculo de las penalidades, observaciones efectuadas durante la supervisión, reconocimiento de partidas ejecutadas y oportunidad del pago; los entrevistados asocian estos desacuerdos con problemas de liquidez y con el posterior recurso al arbitraje, aunque tales consecuencias no deben confundirse con la liquidación del contrato, pues esta corresponde a una actuación posterior vinculada con la determinación final de las prestaciones ejecutadas y obligaciones económicas derivadas de la obra; por ello, el resultado obtenido permite identificar una controversia económica durante la ejecución contractual, mas no sostener que toda valorización observada o retenida produzca necesariamente la liquidación o resolución del contrato.

En contraste, se advierten discrepancias en el énfasis y profundidad de las respuestas. Mientras el entrevistado 2 introduce con mayor fuerza la relación entre penalidades, arbitraje y resolución contractual, los entrevistados 1 y 3 centran su atención en los efectos prácticos de liquidez, demora y paralización, destacando además la influencia de la supervisión técnica en la generación de desacuerdos. Estas divergencias resultan metodológicamente significativas para la investigación porque permiten advertir que las controversias sobre

penalidades y valorizaciones retenidas poseen una naturaleza compleja que integra dimensiones jurídicas, técnicas y económicas. Además, la coincidencia mayoritaria confirma que la deficiente gestión administrativa de estos elementos puede provocar que los conflictos escalen hacia procesos arbitrales prolongados, sobrecostos y finalmente la resolución del contrato. Desde una óptica estrictamente jurídica propositiva, la tabla confirma que las penalidades y las retenciones de pago deben ser evaluadas no solo como cláusulas aisladas, sino como parte de un sistema integral de gestión contractual.

Tabla 7

Métodos de manejo de conflictos contractuales en el GORE Cusco - Contratistas

¿Cómo se manejan generalmente los conflictos contractuales en el gobierno Regional del Cusco? ¿Se recurre con frecuencia a la mediación, arbitraje o a otros métodos de resolución o disputa?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"En el gobierno Regional del Cusco, la gestión de conflictos se realiza principalmente mediante el dialogo técnico, informes de supervisión, informes legales de la entidad y cuando el conflicto escala en su resolución de contrato, se recurre al arbitraje. La mediación no es frecuente y los mecanismos preventivos no se aplican."	"El manejo de conflictos sigue el marco legal de la Ley 30225 y su Reglamento, que establece una jerarquía de mecanismos, siendo el arbitraje el método principal para resolver las disputas de fondo. Además, se puede gestionar estos conflictos, considerando lo siguiente: Métodos predominantes de Solución de Disputas 8Arbitraje, conciliación), Junta de Resolución de Disputas (JRD) y Manejo Interno (Trato Directo).	"Se recurre al arbitraje."

Las respuestas indican que el arbitraje es el mecanismo mencionado con mayor frecuencia por los contratistas entrevistados cuando la controversia no logra resolverse durante la ejecución contractual; también se mencionan la conciliación y la JRD, aunque los participantes señalan un uso menor de esta última dentro del ámbito regional; las respuestas permiten advertir que estos mecanismos no cumplen idéntica función, pues la conciliación depende del acuerdo alcanzado por las partes, el arbitraje culmina con una decisión arbitral y la JRD acompaña la ejecución contractual cuando ha sido incorporada al contrato, por lo

que la recurrencia del arbitraje no significa que constituya la única alternativa prevista para atender controversias en obra pública.

Tabla 8

Evaluación de la eficiencia del proceso actual de resolución de disputas - Contratistas

¿Qué tan eficiente considera el proceso actual para resolver conflictos contractuales? ¿Qué problemas o limitaciones ha identificado?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"El proceso actual no es eficiente, los arbitrajes suelen ser largos, costosos y no resuelven conflictos oportunamente durante la ejecución. Muchas decisiones llegan tarde, cuando la obra ya está paralizada. Las principales limitaciones son falta de mecanismos preventivos, carga administrativa y poca especialización de algunos actore."	"Considerando el panorama general del arbitraje y los mecanismos de resolución de disputas en la obra pública peruano, el proceso actual, aunque especializado, se puede calificar de eficiencia limitada debido a problemas estructurales y culturales. Problemas y Limitaciones Identificadas: Deficiencia del Expediente Técnico, Temor a la Conciliación (Cultura de "No pago"). Silencio administrativo y demoras, lentitud y costos elevados, ausencia de especialización uniforme. Competencia Limitada. Reapertura de Diputas."	"Innecesariamente se complican los problemas por falta de un buen manejo."

Los entrevistados califican el procedimiento actual como poco satisfactorio por la duración de los arbitrajes, sus costos, la ausencia de mecanismos preventivos utilizados con mayor frecuencia, las demoras administrativas y las dificultades vinculadas con la atención de controversias durante la ejecución de la obra; cuando el entrevistado 2 menciona problemas institucionales, su respuesta los vincula con deficiencias del expediente técnico, demora en la adopción de decisiones, resistencia a conciliar, costos del arbitraje y diferencias en el grado de especialización de quienes participan en la gestión contractual; bajo estas respuestas, la limitación identificada no se refiere a una falla genérica del sistema, sino a factores administrativos, técnicos y jurídicos que retrasan la atención de los desacuerdos y permiten que algunos lleguen a arbitraje cuando la obra ya presenta retrasos o paralizaciones.

Tabla 9

Procedimientos aplicados para controversias durante la ejecución de obras - Contratistas

¿Cómo se gestionan las controversias sobre el incumplimiento de los términos del contrato durante la ejecución de obras públicas?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Se gestionan mediante informes de supervisión, comunicaciones contractuales formales y aplicación de penalidades. Cuando las partes no llegan a acuerdo, la entidad inicia procesos de resolución contractual o el contratista solicita arbitraje para cuestionar penalidades o valorizaciones."	"La gestión de las controversias sobre el incumplimiento de los términos del contrato de obra pública en Perú, y por ende en el Gobierno Regional del Cusco, es un proceso riguroso y escalonado regido por la Ley de contrataciones del Estado (LCE) y su reglamento. El objetivo principal es forzar el cumplimiento o en su defecto terminar la relación contractual."	"Se gestiona mal, aplicando la norma a rajatabla sin el menor ánimo de resolver controversias."

Las controversias derivadas del incumplimiento contractual son atendidas inicialmente mediante actuaciones vinculadas con la administración del contrato, entre ellas informes de supervisión, comunicaciones entre las partes, requerimientos de cumplimiento y aplicación de penalidades cuando corresponda; si el desacuerdo permanece, las respuestas mencionan la conciliación, la resolución contractual y el arbitraje como vías utilizadas según la controversia presentada, mientras la JRD tendría intervención durante la ejecución cuando se encuentre incorporada al contrato; la información recogida permite responder que el tratamiento del conflicto pasa por actuaciones técnicas y administrativas previas y, cuando estas no solucionan el desacuerdo, puede trasladarse a alguno de los mecanismos de solución previstos en el régimen contractual.

Tabla 10

Lineamientos para el diseño efectivo de una Junta de Resolución de Disputas - Contratistas

¿Cómo considera que debería diseñarse una Junta de Resolución de Disputas (JRD) para que sea efectiva en la resolución de conflictos en contratos de obra pública?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Una JRD efectiva debe diseñarse como un órgano técnico permanente durante la ejecución de la obra, con intervención preventiva. Debe tener facultad para emitir decisiones vinculantes temporalmente, asegurando continuidad de la obra mientras se resuelve la discrepancia o el fondo del conflicto."	"El diseño estructural y los procedimientos de una JRD eficiente deben estar orientados a dos principios fundamentales: la inmediatez y la calidad técnica de la decisión."	"Fundamentalmente con profesionales que no le tengan pánico a la contraloría."

La tabla 10 expone las respuestas de tres entrevistados acerca de los lineamientos para el diseño efectivo de una Junta de Resolución de Disputas en contratos de obra pública. Se observa una coincidencia relevante entre los especialistas en cuanto reconocen que el mecanismo debe contar con una estructura que garantice la inmediatez y la calidad técnica de las decisiones. El entrevistado 1 desarrolla una postura propositiva al señalar que la JRD debe concebirse como un órgano técnico permanente que acompañe la obra durante toda su ejecución y que tenga un enfoque preventivo, con facultades para emitir decisiones vinculantes de carácter temporal que aseguren la continuidad del proyecto mientras se resuelve el fondo de la controversia.

El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa apreciación al indicar que el diseño estructural y los procedimientos de una JRD eficiente deben orientarse a dos principios fundamentales, la inmediatez y la calidad técnica de la decisión, destacando que la conformación del panel y sus reglas de funcionamiento son esenciales para evitar el escalamiento de disputas. El entrevistado 3 concuerda de manera parcial, aunque introduce una perspectiva crítica al enfatizar que los miembros de la JRD deben ser profesionales que

no teman actuar con firmeza técnica frente a eventuales observaciones de la Contraloría, resaltando que el pánico a los órganos de control debilita cualquier mecanismo alternativo.

La intervención de una JRD no sustituye las funciones de control atribuidas a los órganos competentes del Sistema Nacional de Control; mientras la Junta se vincula con la prevención y solución de controversias derivadas del contrato de obra, las actuaciones de control concurrente o simultáneo responden a competencias de fiscalización sobre la gestión pública y el uso de recursos estatales; por ello, los integrantes de la Junta deben ejercer sus funciones con independencia técnica y respeto del ordenamiento jurídico, sin asumir competencias propias de los órganos de control ni condicionar sus decisiones al temor personal frente a una eventual actuación fiscalizadora.

Tabla 11

Perfil de expertos requeridos para integrar una Junta de Resolución de Disputas - Contratistas

¿Qué tipo de expertos considera que deberían formar parte de una JRD para asegurar su imparcialidad y efectividad?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"La JRD debería estar conformada por expertos en ingeniería y gestión de obra, derecho de la construcción y contratación pública, gestión de riesgos y administración de contratos, y la imparcialidad se asegura con selecciones transparentes y acuerdos de independencia explícitos"	"Para asegurar la imparcialidad y sobre todo la efectividad de una Junta de Resolución de Disputas (JRD), los expertos seleccionados deben poseer una combinación precisa de conocimientos técnicos, legales y de gestión contractual."	"Ingenieros con experiencia en ejecución de obras y abogados con amplitud de criterio."

Las respuestas permiten establecer que el perfil propuesto para integrar una JRD requiere experiencia vinculada con ejecución de obras y conocimientos jurídicos asociados con contratación pública y solución de controversias; los participantes consideran necesaria la presencia de profesionales capaces de interpretar aspectos técnicos del proyecto y disposiciones contractuales, además de independencia respecto de las partes involucradas; bajo ese criterio, la integración del panel no debe sustentarse únicamente en el título

profesional del adjudicador, sino también en su experiencia en obras, conocimiento contractual, ausencia de conflictos de interés y capacidad para examinar controversias surgidas durante la ejecución.

Tabla 12

Características estructurales esenciales de una Junta de Resolución de Disputas - Contratistas

En términos de la estructura de la JRD, ¿Qué características o procedimientos considera esenciales para asegurar una resolución rápida y justa de las disputas?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Las características esenciales son: intervención temprana y continuidad durante toda la obra, plazos cortos para emitir decisiones, procedimientos simples, sin formalismos excesivos, visitas periódicas a obra y capacidad para revisar documentación técnica y contractual sin iniciar procesos litigiosos."	"El diseño estructural y los procedimientos de una Junta de Resolución de Disputas (JRD) efectiva deben estar orientados a los principios fundamentales, la inmediatez (para evitar la paralización de la obra y la claridad técnica de la decisión (para asegurar la justicia)."	"Profesionales con experiencia."

La tabla 12 expone las apreciaciones de tres entrevistados respecto a las características estructurales y procedimentales que deben considerarse esenciales para que una Junta de Resolución de Disputas garantice una resolución rápida y justa de las controversias surgidas durante la ejecución contractual de obras públicas. Se advierte una coincidencia relevante entre los entrevistados 1 y 2 al señalar que la estructura de la JRD debe orientarse a la inmediatez, a la intervención temprana y a la continuidad del panel durante todo el período de ejecución de la obra como requisitos indispensables para evitar paralizaciones y escalamiento de conflictos.

El entrevistado 1 identifica como aspectos esenciales la intervención desde el inicio del contrato, la fijación de plazos cortos para emitir decisiones, la aplicación de procedimientos simples sin formalismos excesivos, la realización de visitas periódicas a obra

y la capacidad del panel para revisar de manera directa la documentación técnica y contractual.

El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa mirada integral al enfatizar que el diseño estructural y los procedimientos deben estar guiados por la inmediatez para impedir la paralización de la obra y por la claridad técnica de la decisión para asegurar la justicia en la resolución de disputas, lo que confirma que ambas respuestas comparten una orientación centrada en principios de celeridad y especialización.

El entrevistado 3 también concuerda con los anteriores en cuanto reconoce que la integración de la JRD exige profesionales con experiencia, aunque reduce su respuesta únicamente a ese requisito sin profundizar en otras características comparables. En contraste, se observa que la principal discrepancia radica en el nivel de detalle aportado por el entrevistado 3 frente a la especificidad de los entrevistados 1 y 2, lo que evidencia distintos grados de dominio técnico sobre la configuración del mecanismo.

Tabla 13

Experiencias con Juntas de Resolución de Disputas en otros países - Contratistas

¿Ha tenido conocimiento o experiencia con la aplicación de Juntas de Resolución de Disputas en otras entidades públicas o en otros países? ¿Cuáles han sido los resultados observados?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Sí, las JRD se han aplicado en otros países como Reino Unido, EE.UU., Australia y Chile, con resultados positivos en la reducción de arbitrajes, continuidad de obra y resolución temprana de controversia técnicas. En nuestro país, PROINVERSION y algunas APP también han tenido experiencias favorables."	"No."	"No he tenido experiencia, solo en arbitrajes."

La tabla 13 sistematiza las respuestas de tres entrevistados respecto a las experiencias y conocimientos sobre la aplicación de Juntas de Resolución de Disputas en otros países o entidades públicas. Se observa que el entrevistado 1 manifiesta haber tenido conocimiento directo del mecanismo, señalando que las JRD han sido implementadas en naciones como Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Chile y Argentina, con resultados positivos en la

reducción de litigios arbitrales, en la continuidad de las obras y en la resolución temprana de controversias técnicas surgidas durante la ejecución de proyectos de infraestructura. Además, precisa que en el Perú algunas entidades como PROINVERSIÓN y determinados proyectos desarrollados bajo esquemas de Asociaciones Público-Privadas también han registrado experiencias favorables con este mecanismo, lo que evidencia una valoración concreta de su utilidad.

En contraste, el entrevistado 2 discrepa totalmente al indicar que no ha tenido conocimiento ni experiencia con la aplicación de JRD, limitándose a responder negativamente. El entrevistado 3 introduce una coincidencia parcial con los anteriores al señalar que, si bien posee referencias generales, su experiencia personal se ha circunscrito exclusivamente al arbitraje y que no ha integrado una JRD, lo que revela que su respuesta se centra en otros mecanismos tradicionales.

En consecuencia, se advierte que no existe coincidencia plena entre los entrevistados, apreciándose una discrepancia sustancial entre el entrevistado 1, que reconoce conocimientos y experiencias internacionales del mecanismo, frente a los entrevistados 2 y 3, quienes evidencian falta de familiaridad práctica con la JRD. Esta divergencia resulta altamente relevante para la investigación porque permite advertir que el grado de conocimiento del mecanismo en el entorno regional del Gobierno Regional del Cusco es limitado y heterogéneo, lo que refuerza la necesidad de difusión e implementación efectiva de las JRD como una alternativa técnica jurídica eficiente para mejorar la gestión de conflictos contractuales en Cusco.

Tabla 14

Formas de integración de la Junta de Resolución de Disputas en el proceso contractual - Contratistas

Si las JRD fueran implementadas en el GORE Cusco, ¿Cómo cree que podrían integrarse en el proceso de contratación de obras públicas? ¿Cuándo deberían intervenir?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"En el gobierno Regional del Cusco, las JRD podrían integrarse desde la etapa de convocatoria, incluyéndose como clausula obligatoria del contratado. Deben intervenir desde el inicio del plazo contractual y especialmente en situaciones de retrasos, ampliaciones de plazo, adicionales, discrepancias en metrados o interpretación técnica."	"La integración efectiva de la JRD en el proceso de contratación de obras públicas del GORE cusco requiere su inclusión obligatoria desde la fase de planificación y selección hasta el término de la obra. Su intervención debe iniciar desde las primeras etapas del contrato y activarse formalmente al surgir un conflicto."	"Conversaciones de ambas partes desde el inicio de la ejecución de la obra."

Las respuestas permiten distinguir entre la previsión contractual de la JRD y el momento en que desarrolla su actuación; su incorporación puede quedar prevista en los documentos que integran la contratación y posteriormente en el contrato, mientras su intervención corresponde a la etapa de ejecución contractual de la obra, desde el inicio del plazo de ejecución hasta su recepción, periodo en el que pueden surgir controversias sobre ampliaciones de plazo, metrados, prestaciones adicionales, interpretación de documentos contractuales y otras materias vinculadas con el desarrollo de la prestación; por ello, la afirmación del entrevistado 2 respecto de una actuación de la JRD durante planificación y selección debe entenderse como referencia a su previsión previa dentro de la contratación, no como ejercicio de funciones resolutivas antes del inicio de la ejecución contractual.

Tabla 15

Obstáculos para la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en Cusco - Contratistas

¿Qué obstáculos o desafíos anticipa en la implementación de las JRD en el contexto local de Cusco?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Los principales desafíos son: limitaciones presupuestales, resistencia al cambio por parte de funcionarios nombrados del GORE y contratistas, falta de capacitación técnica y percepción equivocada de que la JRD incrementa costos, cuando en realidad reduce costos de litigios innecesarios."	"Desafíos institucionales y presupuestarios, falta de especialización y disponibilidad de expertos, y deficiencias en la gestión documental."	"Evitar paralizaciones de obra."

La tabla 15 recoge las opiniones de tres entrevistados acerca de los obstáculos que se anticipan para la implementación de las Juntas de Resolución de Disputas en el ámbito regional del Gobierno Regional del Cusco. Del análisis comparado se advierte que los entrevistados 1 y 2 coinciden de manera clara y expresa en identificar como desafíos centrales las limitaciones de carácter presupuestal e institucional. Ambos señalan que existe una resistencia al cambio por parte de funcionarios públicos y contratistas acostumbrados al arbitraje como vía tradicional, así como un déficit de capacitación técnica, carencias de especialización uniforme y deficiencias en la gestión documental de los contratos de obra pública.

El entrevistado 1 desarrolla además que se presenta una percepción equivocada respecto a que la JRD podría incrementar costos, cuando desde su perspectiva propositiva este mecanismo más bien permitiría reducir litigios innecesarios y optimizar el gasto público. El entrevistado 2 refuerza esa mirada al resumir que los desafíos son institucionales y presupuestarios, vinculados igualmente con la falta de disponibilidad de expertos técnicos jurídicos que integren el panel.

En contraste, el entrevistado 3 discrepa sustancialmente frente a los anteriores, pues centra su respuesta únicamente en señalar que el obstáculo principal es evitar paralizaciones de obra, lo que implica una confusión conceptual respecto a que ese elemento no constituye

un desafío de implementación sino un beneficio esperado de la JRD. En consecuencia, la tendencia mayoritaria reflejada en la tabla 15 permite concluir que no existe homogeneidad plena entre los entrevistados, apreciándose coincidencias sólidas entre los entrevistados 1 y 2 y una discrepancia relevante por parte del entrevistado 3.

Tabla 16

Beneficios de la Junta de Resolución de Disputas para la gestión de conflictos - Contratistas

¿Cómo podría la implementación de Juntas de Resolución de Disputas mejorar la gestión de conflictos en los contratos de obra pública?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"La implementación de JRD mejoraría la gestión de conflictos porque permite resolverlos de forma inmediata, evitando paralizaciones de obras, arbitrajes prolongados y disputas que escalan por falta de intervención temprana. Asegura continuidad y conclusión de las obras y decisiones técnicas objetivas."	"La JRD transforma la gestión de conflictos al desplazar el foco de la resolución litigiosa hacia la prevención y solución técnica en tiempo real."	"Depende mucho de los profesionales a cargo, que no le tengan pánico a la contraloría de la república."

La tabla 16 sistematiza las respuestas de tres entrevistados acerca de los beneficios que generaría la Junta de Resolución de Disputas en la gestión de conflictos contractuales en el ámbito de los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco. Se advierte una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1 y 2 en cuanto reconocen que la implementación de la JRD permitiría mejorar de manera sustancial la administración de controversias al privilegiar una intervención técnica temprana, la emisión de decisiones objetivas en tiempo real y el desescalamiento inmediato de desacuerdos surgidos durante la ejecución del contrato.

El entrevistado 1 sostiene que este mecanismo impactaría positivamente porque posibilita resolver conflictos de forma inmediata, evitando paralizaciones de obra, arbitrajes prolongados y disputas que escalan por falta de intervención, garantizando así la continuidad y conclusión oportuna de las obras mediante decisiones técnicas imparciales. El entrevistado

2 coincide parcialmente con esa mirada integral al indicar que la JRD transforma la gestión de conflictos al desplazar el foco desde la resolución litigiosa tradicional hacia la prevención y solución técnica especializada, lo que refuerza la necesidad de incorporar este órgano permanente en los contratos de infraestructura pública en Cusco. El entrevistado 3 también concuerda de forma parcial al señalar que los beneficios dependen en gran medida de la idoneidad de los profesionales a cargo y de que estos no teman incurrir en observaciones de los órganos de control como la Contraloría General de la República.

En contraste, se advierten discrepancias menores respecto al grado de dependencia del factor humano, pues solo el entrevistado 3 enfatiza que la eficacia está condicionada por la especialización e independencia real de los miembros del panel. Sin embargo, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que los entrevistados coinciden en reconocer que la JRD constituye un mecanismo técnico jurídico idóneo para mejorar la gestión de conflictos, optimizar la interpretación del expediente técnico y garantizar la continuidad de los contratos de obra pública en el Gobierno Regional del Cusco durante el período 2020-2023.

Tabla 17

Comparación de la Junta de Resolución de Disputas con el arbitraje y mediación - Contratistas

¿Qué beneficios considera que aportaría una JRD para resolver las controversias contractuales de manera más eficiente en comparación con los métodos actuales como el arbitraje o la mediación?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"En comparación con el arbitraje, la JRD es más rápida, menos costosa y evita la confrontación. A diferencia de la mediación la JRD tiene capacidad de emitir decisiones técnicas, no solo acuerdos voluntaries. Esto impulsaria una solución mas eficiente y oportuna"	"A diferencia de la mediación, la JRD emite decisiones técnicas y no solo acuerdos voluntarios."	"Ayudaría a la liquidez para contratistas y evitaría paralizaciones de obra."

La tabla 17 expone las respuestas de tres entrevistados en relación con la comparación de la Junta de Resolución de Disputas frente a mecanismos tradicionales como el arbitraje y la mediación, específicamente desde la óptica de los beneficios que dicho

órgano podría aportar para resolver controversias contractuales de manera más eficiente en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1 y 2 al reconocer que la JRD posee ventajas comparativas claras respecto a la celeridad y al carácter técnico de sus decisiones.

El entrevistado 1 sostiene que, en contraste con el arbitraje, la JRD se caracteriza por ser más rápida, menos costosa y por evitar la confrontación directa entre las partes, destacando además que, a diferencia de la mediación, este mecanismo no se limita a propiciar acuerdos voluntarios sino que cuenta con la capacidad de emitir decisiones técnicas especializadas que permiten atender oportunamente las discrepancias surgidas durante la ejecución de la obra pública.

El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa apreciación al señalar igualmente que la JRD emite decisiones de naturaleza técnica y no solo acuerdos voluntarios, confirmando así que la calidad y especialización del panel constituyen un beneficio central para garantizar resoluciones más claras y ágiles. El entrevistado 3 concuerda de forma parcial con los anteriores al indicar que la JRD ayudaría a mejorar la liquidez de los contratistas y evitaría paralizaciones de obra, resaltando que los efectos financieros y operativos del mecanismo resultan más favorables que los generados por procesos arbitrales prolongados.

En contraste, se advierte que las discrepancias se concentran en el énfasis otorgado por el entrevistado 3 a los beneficios económicos de liquidez, mientras que los entrevistados 1 y 2 priorizan las ventajas jurídicas y procedimentales de rapidez e imparcialidad. Sin embargo, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que los entrevistados coinciden en que la Junta de Resolución de Disputas constituye un mecanismo alternativo con ventajas comparativas sustanciales frente al arbitraje y la mediación,

especialmente por su capacidad para emitir decisiones técnicas tempranas, reducir costos de transacción y garantizar la continuidad del contrato.

Tabla 18

Indicadores propuestos para medir la efectividad de la Junta de Resolución de Disputas - Contratistas

¿Cuáles serían los indicadores que podrían utilizarse para medir la efectividad de una JRD en la resolución de conflictos contractuales?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"Los indicadores para medir la efectividad de una JRD podrían ser: el número de controversias resueltas sin llegar a arbitraje, el tiempo promedio de resolución de conflictos, continuidad de obra sin paralizaciones, reducción de costros derivados de litigios y nivel de satisfacción técnica de las partes."	"Tiempo promedio de resolución, tasa de cumplimiento del plazo, tiempo de constitución, tasa de paralización evitada, ahorro potencial por arbitraje, impacto en ampliación de plazo, tasa de aceptación consenso, tasa de arbitraje post-JRD, uso de función consultiva y tasa de reclamaciones contractuales."	"Plazos."

La tabla 18 contiene las respuestas de tres entrevistados respecto a los indicadores propuestos para medir la efectividad de la Junta de Resolución de Disputas en la resolución de conflictos contractuales derivados de contratos de obra pública. Se advierte una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1, 2 y 3 al reconocer que los plazos de resolución constituyen un parámetro central para evaluar el desempeño del mecanismo. El entrevistado 1 desarrolla una mirada integral al señalar como indicadores esenciales el número de controversias resueltas sin llegar al arbitraje, el tiempo promedio de resolución de conflictos, la continuidad de la obra sin paralizaciones, la reducción de costos derivados de litigios innecesarios y el nivel de satisfacción técnica de las partes.

El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa perspectiva, aunque introduce una propuesta más amplia y detallada al indicar que la efectividad puede medirse mediante el tiempo promedio de resolución, la tasa de cumplimiento del plazo, el tiempo de constitución del panel, la tasa de paralización evitada, el ahorro potencial por arbitraje, la tasa de

aceptación y la tasa de arbitraje posterior a la intervención de la JRD, resaltando así una serie de indicadores cuantificables y de gestión contractual que permitirían evaluar objetivamente el impacto del mecanismo dentro del proceso. El entrevistado 3 también concuerda con los anteriores, pero limita su respuesta únicamente al indicador de plazos como criterio de medición, lo que evidencia un bajo nivel de profundidad conceptual frente a las otras intervenciones.

Tabla 19

Impacto de la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en costos y tiempo - Contratistas

En términos de costos y tiempo, ¿Cómo considera que la creación de JRD podría impactar en el proceso de resolución de conflictos dentro del contexto de obra pública en Cusco?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
"En términos de costo y tiempo, la JRD reduce significativamente ambos factores. Anqué existe un costo inicial por honorarios de la junta, este es menor que los costos de paralización, arbitraje, sobrecostos y perjuicio a los beneficiarios. El impacto es positivo, decisiones rápidas, menos disputas acumuladas y otras culminadas dentro del plazo."	"La creación e implementación de las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en el contexto de obra pública en Cusco generaría un impacto altamente positivo en términos de tiempo y de manera indirecta pero sustancial, en costos, al desviar los conflictos de los procesos litigiosos tradicionales."	"Una obra sin paralizaciones es un ahorro muy grande para el estado y beneficio inmediato para la población."

La tabla 19 sistematiza las respuestas de tres entrevistados acerca del impacto que generaría la creación e implementación de Juntas de Resolución de Dis Resolución de Disputas en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco, específicamente en relación con los factores de costos y tiempo dentro del contexto regional analizado. Se observa una coincidencia mayoritaria entre los tres especialistas al reconocer que el mecanismo de la JRD produciría un impacto positivo y significativo en la eficiencia del proceso de resolución de controversias.

El entrevistado 1 sostiene que, en términos de costo y tiempo, la JRD reduce sustancialmente ambos factores, explicando que, aunque existe un costo inicial por

honorarios de constitución y funcionamiento del panel, dicho monto resulta claramente menor frente a los elevados costos que se originan por paralizaciones de obra, arbitrajes prolongados, sobrecostos operativos y perjuicios directos a los beneficiarios finales de los proyectos de infraestructura pública.

El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa mirada técnica al indicar que la implementación de las JRD generaría un impacto altamente positivo en términos de tiempo y de manera indirecta pero sustancial en costos, al desviar los conflictos desde procesos litigiosos tradicionales hacia mecanismos técnicos especializados más ágiles y permanentes. El entrevistado 3 también concuerda con los anteriores, aunque enfatiza principalmente que una obra sin paralizaciones constituye un ahorro considerable para el Estado y un beneficio inmediato para la población, lo que confirma la importancia del mecanismo como herramienta de desescalamiento temprano de disputas.

En contraste, se advierten discrepancias menores en cuanto al énfasis otorgado por cada entrevistado, pues el entrevistado 1 prioriza los costos de transacción y los efectos financieros impugnables, el entrevistado 2 resalta la desviación desde métodos tradicionales, y el entrevistado 3 enfatiza los beneficios sociales derivados de la continuidad de la obra. Sin embargo, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que existe coincidencia clara en torno a que la creación de una Junta de Resolución de Disputas en el Gobierno Regional del Cusco podría impactar de manera favorable y significativa en la reducción de tiempos de resolución de controversias, en la disminución de arbitrajes innecesarios y en el ahorro de costos públicos y privados, asegurando decisiones técnicas oportunas en tiempo real y garantizando la continuidad eficiente de los contratos de obra pública en Cusco durante el período 2020-2023.

Análisis de entrevistas a los funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

Tabla 20

Descripción del proceso de contratación de obras públicas en el GORE Cusco - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cómo describiría el proceso de contratación de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco? ¿Cuáles son los principales elementos contractuales que considera relevantes en este tipo de acuerdos?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"El proceso de contratación de obras públicas en general, conlleva a una serie de etapas para que la entidad GRC selecciones un proveedor para bienes y servicios y un contratista para ejecutar una obre que generalmente inicia con la planificación convocatoria del proceso y continúa con la presentación y evaluación de propuesta, la adjudicación y firma del contrato, y finaliza con la ejecución, seguimiento y liquidación de la obra. En el GRC., este proceso está enmarcado no solo en una serie de etapas que se debe de curnplir por Ley sino que también a ellos se sumar algunas directrices internas de la entidad que solo conllevan a tener un proceso de contratación lato con una serie de deficiencias desde la necesidad el requerimiento sobre los términos de referencias Bases integradas que terminan siendo totalmente distintas y en el proceso de selección son objetos de observaciones que conllevan a que el proceso de contratación no culmine en los plazos establecidos. Uno de los principales elementos contractuales que se deberían considerar, es especificar, detallar y precisar la solución de controversias, cláusula del convenio arbitral, en esta cláusula se debe determinar y establecer todo los acuerdos para la solución de controversias, como tipo de arbitraje, arbitraje de derecho, centro arbitral, el no sometimiento a arbitraje de emergencia y mediada cautelar de emergencia, número de árbitro, plazos menores que deben de operar en la solución de controversias, tiempo de duración del arbitraje y otros en donde deben de contar en la cláusula de convenio arbitral en el contrato"	"El proceso de contratación de obras públicas está claramente definido en Ley y su Reglamento, por lo que el cumplimiento normativo no admite variaciones y se debe cumplir a cabalidad, en tal sentido en el GORE Cusco se sigue dicho procedimiento en líneas generales. Uno de los elementos contractuales relevantes es el nivel de detalle y objetividad que deben tener los Términos de Referencia."	"Para el proceso de contratación se debe colocar en los Términos de Referencia que el Contratista deba tener solvencia económica acreditada. y que los adelantos de deberán dar mediante carta fianza y no Fideicomiso. En los términos de referencia se debe considerar una dirección en la ciudad de Cusco para notificar al contratista."	Contrataciones referidas a las obras públicas, según la ley 30225 tuvo procedimientos largos en cuanto a seguir los procedimientos y en la mayoría de los casos el tema de presupuesto fue una de la limitante, junto a la limitada determinación de EETT referidas en los Expediente. Técnicos y -n gran parte los Requerimientos de ejecución obra

La tabla 20 sistematiza las respuestas de cuatro entrevistados pertenecientes al Gobierno Regional del Cusco respecto a la descripción del proceso de contratación de obras públicas y a los elementos contractuales que consideran relevantes. Se advierte una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1 y 4 al señalar que el procedimiento de contratación se estructura en etapas claramente definidas por la Ley N.º 30225 y su Reglamento, comprendiendo planificación, convocatoria, selección, ejecución, seguimiento y liquidación. Sin embargo, el entrevistado 1 introduce una valoración crítica al indicar que en el ámbito regional dicho proceso se torna excesivamente largo y presenta deficiencias desde las bases integradas y los términos de referencia, lo que afecta el cumplimiento de plazos.

El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa mirada al reconocer que el proceso está normativamente definido y que uno de los elementos más importantes es el nivel de detalle y objetividad de los términos de referencia. El entrevistado 3 también concuerda en cuanto a la necesidad de reglas claras, pero enfatiza aspectos logísticos y formales adicionales, tales como la acreditación de solvencia económica del contratista, la utilización de cartas fianza para los adelantos y la fijación de un domicilio para notificaciones dentro de la ciudad del Cusco. Por su parte, el entrevistado 4 señala igualmente que el presupuesto y la limitada determinación del expediente técnico constituyen factores que influyen en la extensión del procedimiento.

En contraste, se advierten discrepancias relevantes en cuanto al tipo de indicadores que deben priorizarse: el entrevistado 3 enfatiza requisitos financieros y reglas de notificación, mientras el entrevistado 2 resalta la fase preparatoria y el entrevistado 1 prioriza la solución de controversias mediante cláusulas arbitrales más precisas. En consecuencia, la tendencia mayoritaria permite concluir que los funcionarios coinciden en reconocer la

existencia de un marco legal uniforme para la contratación pública de obras en Cusco, pero discrepan respecto a qué elementos deben fortalecerse para hacerlo más eficiente.

Tabla 21

Elementos contractuales relevantes en los contratos de obra pública - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Qué aspectos del contrato de obra pública suelen ser más conflictivos durante la ejecución de los proyectos?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Los aspectos más conflictivos en los contratos de obra pública son las ampliaciones de plazo, las obligaciones de pago y mayores gastos generales, y la resolución contractual [1] el incumplimiento injustificado de obligaciones que a menudo son desencadenados por una planificación deficiente, problemas en la supervisión, mala gestión de presupuesto y el incumplimiento de normativas, según varios análisis de controversias y errores comunes en proyectos de construcción, asi como adicionales y deficiencias constructivas que no han sido detalladas o percibidas al momento de la elaboración del expediente técnico."	"El mayor problema en los contratos de ejecución de obras públicas radica en la mala calidad de los expedientes técnicos, adicionalmente a ello está el error de pensar que el contratista tiene la obligación de asumir las deficiencias en dicho expediente técnico por el solo hecho de ser contratista"	"Ampliaciones de plazo, adicionales, apercibimientos, resoluciones de contrato de obra y supervisión, liquidaciones de contrato de obra y de supervisión"	Creo que debió utilizarse el termino AMBIGUO "ya que los aspectos del Contrato no suelen ser más conflictivos", recordemos que el Contrato de Obras públicas está sujeto a una proforma, el cual tiene prerrogativas establecidas a la ley de Contrataciones con el Estado

En la tabla 21 se recogen las opiniones de los entrevistados acerca de los aspectos más conflictivos del contrato de obra pública durante su ejecución. Se advierte que los entrevistados 1, 2 y 3 coinciden de forma clara al señalar que la principal fuente de disputas en Cusco proviene de los expedientes técnicos deficientes y de las controversias sobre ampliaciones de plazo, adicionales de obra y mayores gastos generales. El entrevistado 1 reconoce además que estos conflictos se relacionan con retrasos en pagos y con debilidades en la supervisión.

El entrevistado 2 enfatiza que existe discrepancia cuando la entidad pretende trasladar al contratista la responsabilidad por errores del expediente técnico. El entrevistado

3 enumera de manera concreta ampliaciones, apercibimientos y resoluciones de contrato como puntos sensibles. El entrevistado 4 discrepa parcialmente al indicar que el contrato está basado en proformas estandarizadas y que el problema radica más en la gestión que en las cláusulas.

En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los aspectos más conflictivos identificados son técnicos y presupuestales, y que la falta de mecanismos ágiles de interpretación favorece el escalamiento de controversias en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período 2020-2023.

Tabla 22

Cláusulas ambiguas identificadas en los contratos de obra pública - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Existen cláusulas o condiciones en los contratos que considere ambiguas o que contribuyan a generar disputas? ¿Podría especificar cuáles?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Sí, existen muchas cláusulas y condiciones que pueden ser ambiguas y generar disputas, las más comunes incluyen lenguaje vago, confusos, contradicciones, exclusiones de responsabilidad no claras traslación de responsabilidades y términos no definidos: por ejemplo especificar el tipo de penalidades aplicar estas ambigüedades crean inseguridad jurídica, pueden desequilibrar la relación contractual en perjuicio de una parte y dar lugar a conflictos que requieren interpretación judicial o arbitral para resolverlos."	"Por lo general los contratos son suficientemente claros principalmente porque estos ya se encuentran estandarizados por el OSCE antes ahora el OECE. Sin embargo, las cláusulas referidas a las penalidades generalmente generan controversias por no establecerse adecuadamente el procedimiento para su aplicación"	"Existen clausulas en el contrato que difieren los plazos con respecto a los plazos en el reglamento de la ley de contrataciones públicas por ejemplo para solicitar los adelantos directo y materiales. hay contratos en el cual no se especifica donde se realizarán los arbitrajes si serán ADOC o Institucional."	Desde mi experiencia sí. por ejemplo, la aplicación de otras penalidades, el momento de verificar el lugar de la ejecución de la obra. los casos Dara identificar afectación a ruta crítica que a su vez van a genera prestaciones adicionales de obra. cambio de plantel técnico

La tabla 22 recoge las respuestas de cuatro entrevistados sobre la existencia de cláusulas ambiguas en los contratos de obra pública y su influencia en la generación de disputas. Se advierte una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1, 3 y 4 al señalar

que, en efecto, sí existen condiciones contractuales que presentan imprecisiones, especialmente las referidas al cálculo y aplicación de penalidades, a la determinación de plazos que no guardan concordancia con el reglamento, al tipo de arbitraje aplicable y al señalamiento del lugar de ejecución y de notificaciones.

El entrevistado 1 sostiene de forma general que las ambigüedades surgen por lenguaje confuso y por falta de definición de términos, mientras el entrevistado 3 coincide parcialmente al indicar que algunos contratos establecen plazos distintos para adelantos directos y materiales y no precisan si el arbitraje será ad hoc o institucional. El entrevistado 4 también concuerda al señalar que la falta de especificación sobre afectación a ruta crítica, el momento de verificación del lugar de ejecución y los cambios de plantel técnico propician adicionales de obra y controversias.

En contraste, el entrevistado 2 discrepa frente a los anteriores al afirmar que los contratos se encuentran estandarizados y son suficientemente claros, aunque admite que las cláusulas de penalidades igualmente generan disputas por no contar con procedimientos bien definidos. En síntesis, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que no existe una claridad uniforme en todos los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco, y que las ambigüedades sobre penalidades, plazos y tipo de arbitraje constituyen factores determinantes en el surgimiento y escalamiento de controversias durante la ejecución contractual en el período 2020-2023

Tabla 23

Causas principales de conflictos contractuales en ejecución de obras - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cuáles son las principales causas que ha observado en los conflictos entre el GORE y los contratistas en la ejecución de obras públicas?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Las principales causas de conflicto entre Gobiernos Regionales y contratistas en obras públicas incluyen deficiencias en el expediente técnico, la planificación, incumplimientos contractuales problemas de financiamiento, y en algunos casos, eventos climáticos, conflictos sociales o corrupción. Estas causas a menudo resultan en paralizaciones, retrasos y arbitrajes, afectando a los beneficiarios y vulnera la confianza en las instituciones públicas."	"La mayoría de las controversias surgen por deficiencias del expediente técnico, que generan la necesidad de prestaciones adiciónales: ampliaciones de plazo o suspensiones de plazo y a partir de estos surgen controversias por diversos motivos como: negativa de aprobarlos por la entidad, tramites no acordes a la Ley y el Reglamento por parte del contratista, etc. Una segunda causa de conflictos resulta ser la excesiva demora en el pago de las valorizaciones y adelantos por parte de la entidad, que genera la obligación de la entidad de reconocer intereses legales al contratista, lo que a su vez genera responsabilidad civil de los funcionarios."	"Ampliaciones de plazo, entrega del terreno, retrasos justificados para no llegar a la intervención económica o resolución de contrato, conciliación de metrados para elaborar las valorizaciones y liquidaciones de contrato de obra."	Incumplimientos de obligaciones esenciales Ampliaciones de Plazo Ejecución de partidas sin autorización Suspensión de obras o paralizaciones de ejecución de obra Aplicación de penalidades

La tabla 23 sistematiza las respuestas de cuatro entrevistados respecto a las principales causas que originan los conflictos contractuales entre el Gobierno Regional del Cusco y los contratistas durante la ejecución de obras públicas. Se advierte una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1, 2, 3 y 4 al señalar que el factor más recurrente de controversias se encuentra en las deficiencias del expediente técnico y en las discrepancias sobre ampliaciones de plazo y prestaciones adicionales de obra. El entrevistado 1 sostiene que los conflictos se producen por problemas de planificación, incumplimientos contractuales y dificultades financieras, lo que generalmente deriva en paralizaciones y arbitrajes que vulneran la confianza en la gestión pública.

El entrevistado 2 coincide sustancialmente con esa mirada integral y precisa que la inconsistencia del expediente técnico genera la necesidad de adicionales y ampliaciones, agregando además que una causa relevante es la excesiva demora en el pago de valorizaciones por parte de la entidad, lo que origina el reconocimiento de intereses legales y eventuales responsabilidades civiles de funcionarios. El entrevistado 3 concuerda parcialmente al identificar como puntos sensibles la entrega del terreno, la conciliación de metrados, las liquidaciones y los retrasos acumulados que pueden conducir a la resolución del contrato.

El entrevistado 4 refuerza esa apreciación enumerando de forma concreta incumplimientos de obligaciones esenciales, ejecución de partidas sin autorización, suspensiones y aplicación de penalidades. En contraste analítico, se advierten discrepancias menores respecto al peso de factores externos como eventos climáticos o conflictos sociales, mencionados solo por el entrevistado 1. Sin embargo, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que las causas principales de conflictos en obras públicas del Gobierno Regional del Cusco son predominantemente técnicas y presupuestales, y que la ausencia de mecanismos ágiles de interpretación y decisión temprana favorece el escalamiento de controversias durante el período 2020-2023, lo que refuerza la necesidad de implementar una Junta de Resolución de Disputas como mecanismo especializado para la adecuada gestión contractual en Cusco.

Tabla 24

Influencia del incumplimiento de plazos en los conflictos contractuales - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cómo influye el incumplimiento de plazos o dificultades financieras de los contratistas en resolución de contratos de obra pública?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"El incumplimiento de plazos o las dificultades financieras de los contratistas en obras públicas	"El incumplimiento de plazos genera	"Los plazos de ejecución la obra proviene de los expedientes técnicos hay que elaborar con	Considero, que la empresa. contratistas

puede desencadenar la resolución del contrato, resultando en la finalización de las obligaciones, la restitución de lo pagado o la ejecución de una nueva obra por otra empresa elaboración del expediente de saldo de obra que genera más retraso, y que finalmente terminan en un proceso arbitral que muchas veces no son eficaces, que con el tiempo determinan el pago de indemnizaciones por daños , perjuicios y, en su caso, la imposición de penalidades«, la ejecución de garantías o en su defecto se recobra la vigencia del contrate todo estos acontecimientos son generados por incumplimiento de obligaciones contractuales de las partes que influye y tienen un impacto negativo en la sociedad, pues se vulnera la necesitada y él ;interés público, y no garantizan la continuidad de la obra.”	automáticamente la aplicación de penalidades, las causas de incumplimiento del plazo pueden ser diversas, como por ejemplo la falta de solvencia económica del contratista que no tiene recursos o por la demora en el pago de las valoraciones por parte de la entidad.”	una buena programación de obras teniendo en cuenta la duración de las partidas y los tiempos técnicos para el término de cada partida, y por otro lado los contratistas deberían implementar las metodologías para agilizar los procesos constructivos. y no incumplir los plazos. Los contratistas deben tener la liquidez suficiente para afrontar la ejecución .le las obra. muchos ingenieros indican que para que la obra que ha exitosa el contratista debería tener un capital del 40 % del monto de la obra, solicitar los adelantos por e1 30% y el ser financiado de las valorizaciones si no se cumple esa el contratista podría llegar a un retraso y no cumplir con el tiempo establecido para ejecutar la obra. Cuando un contratista no terma en su plazo el reglamento indica que puede acabar la obra con penalidad máxima por mora de no hacerlo en dicho Plazo se resuelve el contrato de obra cuando se resuelve contrato de obra hay que realizar la contratación física de la obra, elaborar el expediente técnico del saldo de la obra para que se concluya la obra esto puede demorar mucho tiempo.”	carecen de conocimientos de la parte legal y los procedimientos que otorga el marco normativo de las contrataciones, así como los procedimientos al interno de la Entidad

En la tabla 24 se recogen las opiniones de cuatro entrevistados sobre la influencia del incumplimiento de plazos y las dificultades financieras de los contratistas en la resolución de contratos de obra pública. Se observa que los entrevistados coinciden parcialmente en señalar que el incumplimiento del cronograma impacta de forma directa en la generación de penalidades, paralizaciones y procedimientos de resolución contractual. El entrevistado 1 sostiene que los retrasos pueden desencadenar la terminación del contrato, obligando a elaborar un expediente de saldo de obra y a iniciar arbitrajes que no resultan oportunos.

El entrevistado 2 concuerda al indicar que la aplicación de penalidades es automática frente al incumplimiento de plazos. El entrevistado 3 también coincide, pero enfatiza que los retrasos provienen principalmente de expedientes técnicos mal programados y de la falta de

liquidez del contratista. El entrevistado 4 discrepa parcialmente al señalar que los contratistas carecen de conocimientos legales y que esa debilidad influye en el escalamiento de conflictos. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que el incumplimiento de plazos y las dificultades financieras influyen negativamente en la continuidad de las obras públicas en Cusco durante el período 2020-2023, y que la falta de mecanismos técnicos tempranos propicia que los conflictos terminen en resolución de contratos y arbitrajes prolongados

Tabla 25

Impacto de las valorizaciones retenidas en las disputas contractuales- funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Qué papel juegan las penalidades o valorizaciones retenidas en el surgimiento de disputas durante la ejecución de obra publicas?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Las penalidades y valorizaciones retenidas rueden dar lugar a disputas en obras públicas porque son mecanismos de presión y resarcimiento para la entidad, usados para asegurar el cumplimiento del contratista que pueden ser percibidos como excesivos o injustos por el contratista si hay desacuerdo en el incumplimiento, Los montos, la aplicación de las fórmulas de reajuste o la validez del contrato. Estas retenciones pueden ser fuente de controversia si no están bien definidas o si su aplicación se considera desproporcionada o no justificad? llevando a que contratista lo considere como un incumplimiento contractual de la entidad."	"Las penalidades si bien es cierto que son sanciones al contratista por sus incumplimientos, sin embargo, generan desfinanciamiento al mismo, por otra parte, normativamente la entidad no tiene la potestad de retener las valorizaciones, salvo aquellos montos autorizados por el contratista que califique como MyPE9 con la finalidad de garantizar el fiel cumplimiento del contrato, cualquier otro tipo de retención o demora en el pago genera responsabilidades en la entidad"	"Las penalidades aplicadas al contratista y la demora en el pago de las valorizaciones van en desmedro de la obra por que el contratista no contaría con la respectiva liquidez para seguir ejecutando la obra no podría comprar materiales y cumplir con el pago de los obreros y profesionales y no concluir la obra."	Las Penalidades, cuando son aplicables sustentan una forma de resarcir el incumplimiento de los contratistas. Las Valorizaciones retenidas; generan limitaciones a la dinamización de la ejecución de la obra, ya que todo contratista requiere el pago oportuno de su trabajo

La tabla 25 sistematiza las respuestas de cuatro entrevistados sobre el papel que cumplen las penalidades y las valorizaciones retenidas en el surgimiento de disputas durante

la ejecución de obras públicas. Se advierte una coincidencia sustancial entre los entrevistados 2, 3 y 4 al señalar que estos factores impactan directamente en la liquidez del contratista y en la dinamización de la obra, convirtiéndose en un foco recurrente de controversias.

El entrevistado 1 reconoce que las retenciones funcionan como mecanismos de presión de la entidad para asegurar el cumplimiento, pero enfatiza que pueden ser percibidas como excesivas o injustas si no están adecuadamente definidas en el contrato. El entrevistado 2 discrepa parcialmente al indicar que, conforme a la normativa de contrataciones, la entidad no posee potestad para retener valorizaciones más allá de los supuestos legales expresamente autorizados, y que cualquier retención indebida constituye un incumplimiento contractual de la propia entidad que puede generar responsabilidades administrativas y civiles.

El entrevistado 3 coincide al sostener que las penalidades aplicadas y las demoras en el pago impiden contar con recursos para adquirir materiales y cubrir obligaciones laborales, provocando paralizaciones y sobrecostos. El entrevistado 4 concuerda al señalar que las penalidades son una forma válida de resarcimiento frente al incumplimiento del contratista, pero que las valorizaciones retenidas generan limitaciones operativas cuando no se liberan oportunamente.

En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que existe coincidencia clara en cuanto a que penalidades mal calculadas, retenciones indebidas de pago y demoras administrativas se constituyen en causas directas de disputas concurrentes en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período analizado, y que un manejo normativo flexible, técnico y oportuno por parte de una Junta de Resolución de Disputas resultaría esencial para desescalar tempranamente este tipo de controversias y garantizar la continuidad eficiente de las obras públicas.

Tabla 26

Métodos de manejo de conflictos contractuales en el GORE Cusco - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cómo se manejan generalmente los conflictos contractuales en el gobierno Regional del Cusco? ¿Se recurre con frecuencia a la mediación, arbitraje o a otros métodos de resolución o disputa?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"En el GRC los conflictos o controversias se manejan según lo estipulado el contrato, puede ser con un trato directo o negociación de buena fe, conciliación arbitraje, las controversias que surgen en la ejecución contractual, generalmente son la conciliación y el arbitraje."	"El marco normativo obliga a la entidad a recurrir estos medios de resolución de disputas, por lo tanto, es frecuente en virtud a que se generan muchas discrepancias entre la entidad y el contratista que se acuda a los centros de conciliación y arbitraje, y en aquellos casos en que el monto contractual obliga, se recurre a las JRD.	"En el Gobierno Regional cuando hay una controversia recurre a la conciliación de no llegar a un acuerdo los conflictos se resuelven en el arbitraje. por otro lado, de acuerdo al reglamento de la de contrataciones si se ha implementado la junta de resolución de disputas primero se recure a la JRD y luego se reserva el derecho para iniciar un arbitraje luego de recepcionada la obra."	Dependiendo del monto contractual de ejecución se aplicaba lo establecido en la ley de contrataciones del Estado que comprendía Junta de «resolución de Disputas, Conciliación y/o Arbitraje ahora con La Ley General de Contrataciones Publicas se aplica la Junta de Prevención de resolución de Disputas, º conciliación y/o Arbitraje

En la tabla 26 se recogen las respuestas de cuatro entrevistados acerca de los métodos de manejo de conflictos contractuales utilizados en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1 y 2 al señalar que las controversias surgidas durante la ejecución de obras públicas se canalizan principalmente mediante conciliación y arbitraje como mecanismos tradicionales previstos por la Ley N.º 30225 y su Reglamento.

El entrevistado 1 reconoce que puede intentarse un trato directo o negociación de buena fe, pero admite que finalmente los métodos más frecuentes son la conciliación y el arbitraje. El entrevistado 2 coincide al indicar que la normativa impulsa de forma casi obligatoria el uso de dichos mecanismos y que es habitual acudir a centros arbitrales cuando no se alcanza un acuerdo. El entrevistado 3 concuerda parcialmente con esa mirada, aunque enfatiza que en los proyectos donde se ha previsto contractualmente una Junta de Resolución

de Disputas, esta debe intervenir primero y solo después se habilita la posibilidad de arbitraje. El entrevistado 4 introduce una perspectiva también coincidente, pero resalta que con la reciente Ley General de Contrataciones Públicas se tiende a privilegiar mecanismos de prevención de disputas y conciliación antes de recurrir al arbitraje.

En contraste, se advierte una discrepancia relevante entre los entrevistados 3 y 4 respecto a la jerarquía del mecanismo, pues solo ellos destacan la intervención de las JRD en función del monto contractual. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que en el Gobierno Regional del Cusco los conflictos contractuales se gestionan predominantemente mediante conciliación y arbitraje, y que la Junta de Resolución de Disputas se utiliza solo de manera excepcional, lo que confirma la necesidad de fortalecer su implementación como mecanismo técnico preventivo para desescalar oportunamente las controversias en las obras públicas de la región

Tabla 27

Evaluación de la eficiencia del proceso actual de resolución de disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Qué tan eficiente considera el proceso actual para resolver conflictos contractuales? ¿Qué problemas o limitaciones ha identificado?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Los conflictos contractuales, se resuelven mediante los mecanismos de solución de controversias: como la conciliación y el arbitraje, estos procesos de solución de controversias tienen un procedimiento establecido que debería de ser eficiente y eficaz, conforme a ley, pero en la práctica estos procesos tienden a demorar más de la cuenta, una de sus limitaciones es la falta de planificación presupuestal, respecto a los pagos de gastos y honorarios arbitrales así como la presentación	"El proceso de resolución de estos conflictos es en general mejor que el que se empleaba antiguamente, que consistía en acudir a los juzgados civiles, sin embargo. actualmente los mayores problemas para que se demoran los procesos de arbitraje son muchas veces la demora en el pago de los servicios arbitrales por las partes y, por otra parte, el desconocimiento de La normativa y as deficientes capacidades técnicas de las partes."	"De acuerdo a la ley reglamento de contrataciones publicas la Junta de Prevención y resolución de disputas es muy eficiente para resolver las controversias a excepción de los adicionales, pero esto es para obras mayores a los IO millones de soles, en cuanto a la conciliación generalmente no se llega a un acuerdo y en 31 arbitrajes hay mucha demora con el Dago de ellos derechos arbitrales para iniciar el arbitraje y	La aplicación de la Junta de Prevención Resolución de Disputas, definitivamente tendrá un alcance preventivo que permitirá no trascender en los Conflicto generados en el proceso de ejecución de obra

pruebas periciales y otros, otra limitación es no poder contar con profesionales especialistas.”	se determina el laudo final.”

La tabla 27 contiene las respuestas de cuatro entrevistados que evaluaron la eficiencia del sistema actual de resolución de disputas en los contratos de obra pública. Se observa que los entrevistados 1 y 2 coinciden de manera clara al reconocer que, aunque la normativa prevé mecanismos especializados como la conciliación y el arbitraje, en la práctica dichos procedimientos resultan poco eficientes por las demoras administrativas y por las limitaciones presupuestales para atender oportunamente los pagos de servicios arbitrales. El entrevistado 1 enfatiza que los procesos tienden a prolongarse por falta de planificación y por no contar con profesionales especialistas.

El entrevistado 2 coincide parcialmente, aunque reconoce una mejora frente al sistema antiguo, pero discrepa al señalar que el problema principal es la demora en el pago y el limitado criterio técnico jurídico de las partes. El entrevistado 3 también concuerda en cuanto a que existen demoras relevantes, pero introduce una discrepancia al indicar que la Junta de Prevención y Resolución de Disputas solo opera para contratos de alto monto, lo que evidencia un uso excepcional del mecanismo. El entrevistado 4 coincide con los anteriores al sostener que la JRD tiene un alcance preventivo que podría mejorar la eficiencia, aunque discrepa en cuanto reconoce que el arbitraje sigue siendo el método predominante.

En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que el proceso actual de resolución de controversias en el Gobierno Regional del Cusco presenta eficiencia limitada, principalmente por demoras, falta de especialización uniforme y restricciones presupuestales, lo que confirma la necesidad de fortalecer y generalizar la intervención temprana de una Junta de Resolución de Disputas para garantizar decisiones técnicas

oportunas y una mejor gestión de los conflictos contractuales en Cusco durante el período 2020-2023.

Tabla 28

Procedimientos aplicados para controversias durante la ejecución de obras - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cómo se gestionan las controversias sobre el incumplimiento de los términos del contrato durante la ejecución de obras públicas?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"En mi experiencia, las controversias en contratos de obras públicas, como incumplimientos de los términos, se gestionan mediante mecanismos de solución de controversias establecidos en la ley, como la Junta de Prevención y Resolución de Disputas, la conciliación el arbitraje, aplicándose durante la fase de ejecución contractual, estas soluciones no paralizan el contrato y se aplican para resolver desacuerdos sobre la ejecución, interpretación o validez del contrato."	"Se gestionan a través de los medios de la conciliación y el arbitraje, así como mediante las JRD en los casos que correspondan. sin embargo, en el caso de obras por contrata está vedado el procedimiento de trato directo que si es aplicable en el caso de obras por impuestos."	"En cada contrato existe una cláusula de solución de controversia y se gestionan mediante conciliación y/o arbitraje en cuanto a la conciliación generalmente no se llega a un acuerdo y en el arbitraje hay mucha demora con el pago de ellos derechos arbitrales para iniciar el arbitraje se determine el laudo final."	Existen mecanismo según el caso regulados por la ley de contrataciones con el Estado, lo bueno que a la fecha con la Ley general de obras públicas, se tiene es la aplicación del criterio discrecional

La tabla 28 expone las respuestas de cuatro entrevistados sobre los procedimientos aplicados para la gestión de controversias durante la ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa que los entrevistados 1, 2 y 3 coinciden de manera parcial al reconocer que la normativa de contrataciones prevé una jerarquía de mecanismos para atender los incumplimientos contractuales, principalmente mediante conciliación, arbitraje y, de forma excepcional, la Junta de Resolución de Disputas. El entrevistado 1 enfatiza que las controversias se canalizan por vías técnicas especializadas que no deberían paralizar la continuidad del contrato, destacando el carácter preventivo de la JRD. El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa mirada, aunque introduce una discrepancia

relevante al señalar que el trato directo se encuentra limitado en las obras por contrata y que solo es aplicable en regímenes distintos como obras por impuestos.

El entrevistado 3 concuerda en cuanto a la recurrencia de conciliación y arbitraje, pero discrepa al indicar que en la práctica no se llega a acuerdos y que los arbitrajes son demorados por problemas administrativos de pago. El entrevistado 4 también coincide al sostener que existen mecanismos legales según el caso, pero introduce una discrepancia frente a los anteriores al resaltar que, con la reciente Ley General de Contrataciones Públicas, se viene aplicando un criterio más discrecional para resolver controversias.

En síntesis, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que los funcionarios coinciden en que la gestión de disputas se rige por mecanismos normativamente establecidos, aunque discrepan respecto a su jerarquía y uso efectivo, evidenciándose que la conciliación y el arbitraje continúan siendo los métodos predominantes y que la Junta de Resolución de Disputas se utiliza de manera limitada, lo que refuerza la necesidad de fortalecer su implementación como mecanismo técnico jurídico eficiente en el Gobierno Regional del Cusco durante el período 2020-2023

Tabla 29

Lineamientos para el diseño efectivo de una Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cómo considera que debería diseñarse una Junta de Resolución de Disputas (JRD) para que sea efectiva en la resolución de conflictos en contratos de obra pública?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Para diseñar una JRD efectiva, es crucial asegurar la independencia e imparcialidad de sus miembros, la capacitación, experiencia, especialidad y familiaridad de las partes con el mecanismo, y la inclusión de visitas periódicas a obra para la prevención, gestión y evaluación de riesgos, para lo cual se debe establecer un	"Desde mi punto de vista debería estar conformado por 03 expertos en construcciones de la materia de la obra que se esté ejecutando (ingenieros/arquitectos), con probados conocimientos de la normativa de contrataciones vigente y	"La JRD debe ser imparcial. no debe tener 'interés económico, no debe tener antecedentes judiciales ni penales, los integrantes no deben de haber sido sancionado por el colegio de ingenieros, no debe tener ningún vínculo con el contratista ni con la Entidad, así	Considero que no debiera haber la limitante del monto contractual según la cual se ejecuta la obra, creo que todas las obras deben recurrir

procedimiento flexible, de colaboración, comunicación y conocimiento, con un registro y pronunciamiento claro de las decisiones que permita el cumplimiento de estas la continuidad de la obra.”	ética y moral intachables, sin embargo, normativamente las JRDs pueden ser unipersonales o de un equipo de 03 miembros.”	mismo debe tener mucha experiencia en las habilidades blandas y ganarse la confianza de la Entidad y del Contratista y así mismo ser neutral con ambas partes.”	a esta forma de resolver conflictos

La tabla 29 reúne las respuestas de cuatro entrevistados acerca de los lineamientos esenciales para el diseño de una Junta de Resolución de Disputas efectiva en el ámbito de los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados en cuanto reconocen que la independencia e imparcialidad de los miembros del panel constituyen el requisito central para asegurar decisiones legítimas y oportunas. El entrevistado 1 enfatiza que la JRD debe estructurarse como un órgano neutral y especializado, con capacitación técnica, comunicación permanente y visitas periódicas a obra para prevenir y gestionar riesgos.

El entrevistado 2 coincide parcialmente al señalar que la normativa permite JRD unipersonales o colegiadas, pero resalta que lo fundamental es contar con tres expertos en la materia constructiva con sólidos conocimientos éticos y legales. El entrevistado 3 también concuerda con esa mirada, aunque introduce un mayor nivel de detalle al indicar que los integrantes no deben poseer antecedentes judiciales, penales ni vínculos económicos con contratistas o con la entidad, y que su actuación debe orientarse además al manejo profesional de habilidades blandas para generar confianza.

El entrevistado 4 coincide sustancialmente con los anteriores al sostener que no debería existir la limitación del monto contractual para recurrir a una JRD, proponiendo así su intervención obligatoria en todas las obras públicas de Cusco. En contraste analítico, se advierten discrepancias menores respecto a la estructura normativa específica y a los requisitos personales de los miembros. Sin embargo, la tendencia mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que una Junta de Resolución de Disputas efectiva

en el Gobierno Regional del Cusco debe diseñarse bajo parámetros de independencia real, alta especialización técnica y jurídica, reglas claras de actuación y visitas periódicas de intervención temprana.

Tabla 30

Perfil de expertos requeridos para integrar una Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Qué tipo de expertos considera que deberían formar parte de una JRD para asegurar su imparcialidad y efectividad?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Para asegurar la imparcialidad y efectividad de una Junta de Resolución de Disputas (JRLJ), los miembros deben ser ingenieros, arquitectos o abogados con amplio conocimiento en contrataciones, especialidad, capacitación y sólida experiencia técnica y legal en ejecución de obras y la aplicación de la normativa de contrataciones públicas en cada caso específico, además, es crucial su independencia imparcialidad, lo que implica no tiene vínculos que generen dudas, desconfianza, deben ser miembros que cumplan con un código ético, la composición puede variar, pero debe incluir conocimiento de la ejecución de obras y la normativa aplicable"	"Como se indicé anteriormente los expertos deben ser ingenieros o arquitectos con experticia en el tipo de obra en ejecución y con probados conocimientos de la Ley de Contrataciones vigente."	"Ingenieros, arquitectos con experiencia en residencia de obras. supervisores de obras. administradores de contratos de obra que tengan conocimiento de la parte técnica y la parte legal, así mismos abogados con experiencia en derecho de la construcción conocimiento de ejecución de obras."	Si hablamos de ejecutar obras según su naturaleza y especialidad mínimamente el de mayor intervención por especialidad y el ahogado ambos profesionales con especialidad en habilidades blandas

La tabla 30 reúne las respuestas de cuatro entrevistados respecto al perfil profesional que debería integrar una Junta de Resolución de Disputas para asegurar su actuación imparcial y efectiva en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco. Se advierte una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1, 2 y 3 al señalar que los expertos deben poseer una combinación de conocimientos técnicos y legales. El entrevistado 1 sostiene que la JRD debería estar conformada principalmente por ingenieros, arquitectos

y abogados con amplio dominio de la normativa de contrataciones públicas, capacitación especializada y experiencia directa en ejecución y administración de contratos.

El entrevistado 2 coincide sustancialmente al enfatizar que los miembros deben ser ingenieros o arquitectos con experticia específica según la naturaleza de la obra. El entrevistado 3 también concuerda con esa mirada al proponer la integración de profesionales con experiencia en residencia, supervisión y gestión contractual, acompañados de abogados con experiencia en derecho de la construcción. El entrevistado 4 introduce una coincidencia parcial al señalar que la composición debe incluir al profesional de mayor intervención por especialidad y al abogado, resaltando además la importancia de habilidades blandas.

En contraste, se advierten discrepancias menores respecto al énfasis de la integración, pues los entrevistados 2 y 3 priorizan la especialización en ingeniería y arquitectura, mientras el entrevistado 4 resalta una integración dual más flexible. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que el perfil idóneo para integrar una Junta de Resolución de Disputas en Cusco exige profesionales multidisciplinarios, altamente especializados e independientes que combinen experiencia técnica en ejecución de obras y conocimiento jurídico de la Ley N.º 30225, como requisito esencial para garantizar decisiones oportunas y confiables en la gestión de controversias contractuales.

Tabla 31

Características estructurales esenciales de una Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

En términos de la estructura de la JRD, ¿Qué características o procedimientos considera esenciales para asegurar una resolución rápida y justa de las disputas?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Para asegurar una resolución rápida y justa, una Junta de Resolución de Disputas (JRD), debe contar con un órgano permanente durante toda la ejecución contractual, miembros con sólida experiencia en construcción y normativas aplicables, y realizar visitas periódicas a la obra, los procedimientos deben incluir la emisión de decisiones Vinculantes, claras, rápidas y conforme a Ley, la capacidad de emitir medidas cautelares, el funcionamiento consultivo para resolver consultas antes de que se conviertan en disputa, a presentación clara de la disputa para su análisis de cada caso respectivo."	"Los procedimientos para el funcionamiento de las JRDs están establecidos en la normatividad y son complementados con los que establece el centro de resolución de conflictos, arbitraje y JRD que se encarga de llevar el proceso. Básicamente consiste en que dos tipos de consultas que pueden realizar los involucrados (contratista y entidad a través de sus representantes técnicos y legales), unos son dados por JRD con carácter orientativo y otros con carácter vinculante."	"Toda consulta que podría generar controversias por parte del Contratista y de la Entidad lo pueden presentar en forma conjunta Dara que la opinión se ha más rápido y así evitar controversias que resuelva la JRD."	Considero que la flexibilidad, evitando protocolos que en algunos casos generan barreras burocráticas no tanta solemnidad, y que su costo no sea una limitante.

La tabla 31 consolida las respuestas de cuatro entrevistados acerca de las características estructurales esenciales que debería poseer una Junta de Resolución de Disputas para garantizar una resolución rápida y justa de controversias en los contratos de obra pública. Se observa una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1, 2 y 3 al reconocer que la JRD debe funcionar como un órgano permanente durante toda la ejecución contractual, con miembros altamente especializados y con experiencia técnica en construcción y contratación pública.

El entrevistado 1 enfatiza que resultan esenciales las visitas periódicas a obra, procedimientos simples, la emisión de decisiones vinculantes claras y rápidas, la función consultiva preventiva y la posibilidad de adoptar medidas cautelares para evitar la

paralización del contrato. El entrevistado 2 coincide parcialmente al señalar que los procedimientos están normativamente establecidos y que su funcionamiento se apoya en consultas orientativas y vinculantes formuladas por el contratista y la entidad, reconociendo así la importancia del carácter técnico del panel.

El entrevistado 3 también concuerda con esa mirada al indicar que toda consulta con potencial de controversia puede presentarse de forma conjunta para obtener pronunciamientos más ágiles y evitar disputas acumuladas. El entrevistado 4 introduce una coincidencia parcial, aunque privilegia especialmente la flexibilidad procedimental y la eliminación de barreras burocráticas como requisito para asegurar eficacia. En contraste analítico, se advierten discrepancias menores respecto al alcance exacto de las competencias de la JRD y a la necesidad de solemnidad formal, pues solo algunos entrevistados priorizan la emisión de decisiones estrictamente conforme a Ley, mientras otros enfatizan la flexibilidad y la confianza entre las partes.

En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que las características esenciales de una JRD efectiva en Cusco son su carácter permanente, la alta especialización de sus miembros, plazos cortos de decisión y una actuación técnica flexible y preventiva, lo que confirma que el fortalecimiento de estas condiciones resulta determinante para asegurar la eficacia del mecanismo en la gestión de controversias en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período analizado.

Tabla 32

Experiencias con Juntas de Resolución de Disputas en otros países - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Ha tenido conocimiento o experiencia con la aplicación de Juntas de Resolución de Disputas en otras entidades públicas o en otros países? ¿Cuáles han sido los resultados observados?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Sí, ha habido conocimiento y experiencia en la aplicación de Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en otros países y en el ámbito público especialmente en proyectos de infraestructura, con resultados que apuntan a su potencial para prevenir y resolver disputas eficientemente mediante la intervención temprana de expertos técnicos, los resultados observados varían según la implementación, pero los desafíos incluyen la necesidad de conocimiento técnico y la flexibilidad institucional para que los procuradores puedan utilizar estas herramientas, y se señala que un uso más intensivo y conocimiento de las mismas dependerá de una mayor difusión y adopción a largo plazo con el conocimiento y experiencia que tengo la JRD., cuando las decisiones de las JRD., son arbitradas en estamentos internacionales, en su gran mayoría son confirmadas por el Tribunal arbitral, más aún cuando se sabe que sus miembros son personas conocidas por su actuar de independencia e imparcialidad."	"Las JRDs se emplean en nuestra entidad y en sus dependencias que tiene carácter de unidades ejecutoras, como es el caso de COPESCO, DRTCC, entre otras. Los resultados parciales han sido positivos en la mayor parte de los casos, aunque se conocerá el resultado posteriormente cuando las obras lleguen hasta su liquidación correspondiente."	"En el Gobierno Regional del Cusco en la obra Mejoramiento del Centro de Salud de Pomacanchi cuyo monto del Contrata fue S/ 22,000,0000,00 (Veinte dos millones) y en el Plan Copesco en le ejecución de la Vía Expresa fue contrato FIDIC con un monto de S/. 289,000,000,00 (Doscientos noventa millones."	En otras entidades públicas, en las cuales no había necesidad de realizar tanto protocolo, sino que ir a la obra e in situ verificar el hecho con un criterio técnico conjunto valorando el costo beneficio, se pueden solucionar las cosas. En otros países los Dispute board, son medidas preventivas que aplican en paralelo acompañando la ejecución de la obra. Cuando en una obra, se gestionan los conflictos estos permiten lograr ejecutar la obra.

La tabla 32 sistematiza las respuestas de cuatro entrevistados sobre el conocimiento y experiencia en la aplicación de Juntas de Resolución de Disputas en otros países y entidades públicas. Se observa una coincidencia mayoritaria entre los entrevistados 1, 2 y 4 al reconocer que las JRD se han utilizado principalmente en proyectos de infraestructura fuera del ámbito regional, con resultados positivos orientados a la prevención y a la resolución temprana de controversias. El entrevistado 1 señala que ha tenido experiencia

internacional con este mecanismo en países como Reino Unido, Australia y Chile, destacando que su potencial radica en la intervención temprana de expertos técnicos y en la independencia de sus miembros, precisando además que muchas decisiones emitidas por JRD suelen ser confirmadas posteriormente por tribunales arbitrales. El entrevistado 2 coincide parcialmente al indicar que en dependencias como COPESCO y otras unidades ejecutoras del Gobierno Regional del Cusco ya se han empleado JRD, resaltando que los resultados han sido favorables en la mayor parte de los casos, aunque el impacto definitivo solo podrá evaluarse al momento de la liquidación de las obras.

El entrevistado 4 también concuerda al enfatizar que tanto en otras entidades públicas como en experiencias comparadas de otros países los Dispute Board funcionan como medidas preventivas que acompañan en paralelo la ejecución de la obra y facilitan su continuidad. En contraste, el entrevistado 3 discrepa frente a los anteriores al sostener que en el entorno regional del Cusco sí ha tenido experiencia directa en algunas obras de alto monto, mencionando proyectos específicos con cifras contractuales elevadas y esquemas FIDIC.

La principal divergencia se centra entonces en el ámbito de aplicación, pues solo el entrevistado 3 refiere casos puntuales, mientras los demás entrevistados reconocen un uso más generalizado fuera del contexto local. En síntesis, el análisis integrador permite concluir que el mecanismo JRD ha mostrado experiencias mayoritariamente positivas como herramienta técnica jurídica preventiva, aunque su conocimiento y utilización dentro del Gobierno Regional del Cusco aún resulta heterogéneo y limitado, lo que confirma la necesidad de fortalecer su difusión e implementación obligatoria para mejorar la gestión de conflictos contractuales en las obras públicas de la región.

Tabla 33

Formas de integración de la Junta de Resolución de Disputas en el proceso contractual - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

Si las JRD fueran implementadas en el GORE Cusco, ¿Cómo cree que podrían integrarse en el proceso de contratación de obras públicas? ¿Cuándo deberían intervenir?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Las JRD., son implementadas en toda entidad publica el Gobierno Regional del Casco no está extenso, respecto a su integración en el proceso de contratación, esta bon de manera separada mediante un contrato partito entre las parte intervinientes donde se establezcan las condiciones de su actuación, y demás obligaciones como plazos, forma de pago y el procedimiento de sus actuaciones conforme a Ley, estas acciones son previas a la conformación o constitución de las JRD.; las JRD se inicia cuando se da el inicio de la obra, ya que su finalidad es de prevenir y de resolver zas controversias que puedan surgir desde el inicio de la obra hasta su recepción"	"Las JRDs están siendo implementadas en el GORE Cusco, son integradas conforme estable el marco normativo, unipersonales o por un equipo de expertos, intervienen permanentemente durante la ejecución de los proyectos en los cuales es obligatoria su participación dentro del marco normativo (en función del monto del presupuesto del proyecto"	"Para ser integrado debería estar contemplado en el expediente técnico los costos tanto para el contratista como para la Entidad de acuerdo a la ley y reglamento de las contrataciones publicas es facultativo para las obras de cinco millones a diez millones de soles, en el proceso de contrataciones se podría implementar siempre que naya una consulta y el área usuaria lo acepte."	Debieran considerarse en el expediente técnico y deben intervenir desde el inicio de la ejecución de obra se le podría dar este algún profesional que acompaña la misma y que tenga la experticia en resolución de conflictos.

La tabla 33 reúne las opiniones de los entrevistados sobre la posible integración de la Junta de Resolución de Disputas en el proceso contractual del Gobierno Regional del Cusco. Se observa que los entrevistados 1, 3 y 4 coinciden sustancialmente al señalar que la JRD debería estar prevista desde la formulación del expediente técnico y comenzar su intervención a partir del inicio de la ejecución de obra, con la finalidad de actuar de forma permanente hasta la recepción del proyecto. El entrevistado 1 enfatiza que la integración exige un contrato específico entre la entidad y el contratista donde se regulen plazos, forma de pago y reglas de actuación conforme a la ley. El entrevistado 3 coincide parcialmente al

indicar que los costos del mecanismo deben contemplarse en el expediente técnico y que su intervención debería activarse frente a consultas técnicas con aceptación del área usuaria.

El entrevistado 4 concuerda al sostener que la JRD debe acompañar la ejecución desde el comienzo y contar con expertos en resolución de conflictos. En contraste analítico, el entrevistado 2 discrepa al afirmar que las JRD ya se vienen implementando, pero las condiciona exclusivamente al monto presupuestal y a un uso no generalizado. En síntesis, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que existe acuerdo en cuanto a que la Junta de Resolución de Disputas debe integrarse como mecanismo obligatorio y de intervención temprana dentro del ciclo de contratación, y que su aplicación no debería limitarse solo a obras de alto presupuesto, sino extenderse a todos los contratos de obra pública para asegurar una gestión técnica oportuna de las controversias.

Tabla 34

Obstáculos para la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en Cusco - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Qué obstáculos o desafíos anticipa en la implementación de las JRD en el contexto local de Cusco?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Los desafíos para implementar las Juntas de Resolución de Disputas (JRD) en uso incluyen la falta de confianza en el mecanismo y en los miembros de la junta, la necesidad de capacitación y conocimiento del proceso por parte de los actores involucrados y la dificultad para asegurar la independencia e imparcialidad de los miembros de la JRD. Además, pueden existir problemas en la formulación de proyectos, demoras en la ejecución y una falta de conexión entre la planificación y la acción	"Ante todo, debe existir una predisposición de los participantes (entidad y contratista) de evitar los conflictos. buscando la solución de las posibles controversias, evitando la búsqueda de ventajas o aprovechamientos por ambas partes, dentro del equilibrio económico-financiero del contrato"	"La implantación de la JRD en las obras es buena porque es más rápido solucionar una controversia a través de la decisión de la JRD. sobre los obstáculos serian que no hay mucha profesional capacitada para integrar una JRD, así mismo los colegios profesionales de Cusco como es de ingenieros, arquitectos abogados les falta implementar las JRD, los desafíos serian que la currícula de ingenieros, arquitectos y abogados se implementen estos cursos Dara motivar a los	Los mayores obstáculos han sido el pago de honorarios los formalismos que han ido generando pagos innecesarios en algunas actuaciones

política, lo que dificulta el avance en obras públicas.”	alumnos formarlos desde pregrado.”

La tabla 34 presenta las respuestas de los entrevistados en torno a los obstáculos y desafíos para implementar Juntas de Resolución de Disputas en el ámbito local del Cusco. Se advierte que los entrevistados 1, 3 y 4 coinciden sustancialmente al señalar como principales limitaciones la falta de capacitación especializada, la desconfianza de funcionarios y contratistas frente al mecanismo y la escasa disponibilidad de profesionales calificados para integrar las JRD. El entrevistado 1 enfatiza además problemas estructurales de planificación y gestión de proyectos que dificultan la articulación entre lo programado y lo ejecutado. El entrevistado 3 coincide parcialmente con esa apreciación y agrega como desafío relevante la débil participación de los colegios profesionales y la necesidad de formar expertos desde el nivel de pregrado. El entrevistado 4 concuerda en que los formalismos administrativos y el pago de honorarios se han convertido en barreras operativas.

En contraste, el entrevistado 2 discrepa frente a los anteriores al sostener que el obstáculo central no es normativo ni profesional, sino la ausencia de una verdadera predisposición de las partes para evitar conflictos y actuar dentro del equilibrio económico financiero del contrato. En síntesis, la tendencia mayoritaria reflejada en la tabla permite concluir que los obstáculos para la implementación de las JRD en el Gobierno Regional del Cusco son principalmente culturales, técnicos y presupuestales, y que su superación exige fortalecer la capacitación, la confianza institucional y la simplificación procedimental para asegurar la efectividad del mecanismo en las obras públicas.

Tabla 35

Beneficios de la Junta de Resolución de Disputas para la gestión de conflictos - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cómo podría la implementación de Juntas de Resolución de Disputas mejorar la gestión de conflictos en los contratos de obra pública?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"La implementación de Juntas de Resolución de Disputas (JRDJ mejora la gestión de conflictos en la obra pública al resolver disputas de forma rápida y eficiente gracias a su panel de expertos, que garantiza la continuidad de las obras en lugar de paralizarlo, además, su función es preventiva, a través de visitas y opiniones, evita que los conflictos escalen, y su capacidad para emitir decisiones vinculantes para la JRD acelera la solución, lo que garantiza una gestión responsable y transparente en la ejecución de la obra."	"Mejoraría la gestión de las obras, evitando razonablemente la generación de arbitrajes, resolución de contratos. paralización de obras, entre otros."	"Se debe de formar a los profesionales de ingeniería, arquitectura y abogados con capacitación, casuística, normatividad y juego de roles para tener experiencia en JRD y también implementar en los colegios profesionales y universidades del Cusco para ser imparciales en las decisiones que se generan por las controversias en las obras públicas, así mismo las JRD deben de ser institucionales."	Que estos ya no tengan un contrato tripartito, sino que la Entidad pueda gestionar su participación incluida en el Expediente técnico, para todas las obras

La tabla 35 recoge las respuestas de cuatro entrevistados sobre los beneficios que aportaría la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en la gestión de conflictos derivados de contratos de obra pública. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 4 al reconocer que la JRD se constituye en un mecanismo técnico jurídico idóneo para resolver controversias de forma inmediata, mediante decisiones especializadas que permiten asegurar la continuidad de la obra y evitar su paralización. El entrevistado 1 enfatiza que el carácter preventivo del panel, sustentado en visitas periódicas y opiniones técnicas, reduce el escalamiento de los conflictos y favorece una gestión más transparente.

El entrevistado 2 coincide al señalar que la intervención de la JRD disminuiría razonablemente la generación de arbitrajes y resoluciones contractuales. El entrevistado 4 concuerda con esa apreciación mayoritaria y agrega que la JRD debería estar prevista en todos los expedientes técnicos sin limitación por el monto contractual, con el fin de extender sus beneficios a todas las obras públicas del Cusco. En contraste, el entrevistado 3 discrepa

parcialmente al centrar su respuesta más en la necesidad de capacitación y formación de profesionales para integrar futuras JRD institucionales, antes que en los beneficios directos del mecanismo.

En síntesis, la tendencia mayoritaria reflejada en la tabla permite concluir que los entrevistados coinciden en que la Junta de Resolución de Disputas aportaría beneficios concretos en términos de rapidez, reducción de costos por litigios y mejor gestión técnica de las controversias, constituyéndose en una herramienta esencial para mejorar la eficacia del proceso de contratación y ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 36

Comparación de la Junta de Resolución de Disputas con el arbitraje y mediación - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Qué beneficios considera que aportaría una JRD para resolver las controversias contractuales de manera más eficiente en comparación con los métodos actuales como el arbitraje o la mediación?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Una JRI) resuelve controversias contractuales más eficientemente a. enfocarse en la prevención temprana y la intervención rápida de sus miembros que garantiza la participación continua de las JRD., durante la ejecución del contrato, facilitando soluciones rápidas, eficaces y eficientes, reduciendo costos y tiempos en comparación con los procesos de arbitraje que suelen intervenir de manera reactiva o solo al surgir la disputa o controversia"	"Las JRDs tienen el objetivo de evitar las conciliaciones y/o arbitrajes, su aporte es que durante la ejecución de la obra participan en la JRD profesionales entendidos (expertos) en la ejecución de obras, no necesariamente abogados, lo que llevaría a que las controversias de carácter técnico sean resueltas por técnicos."	"La rapidez con que la JRD emite su decisión y la finalidad de que una obra tenga JRI) es que se concluya la obra y una vez recepcionada la obra alguna de las partes que no está de acuerdo con la decisión puede someter al arbitraje siempre cuando alguna de las partes haya reservado el derecho de someter a arbitraje alguna decisión."	La mediación no se aplica, pero lo importante es el equipo multidisciplinario que lo compone y las decisiones que deben anotarse -n cuaderno de obra

La tabla 36 presenta las respuestas de cuatro entrevistados sobre los beneficios que aportaría una Junta de Resolución de Disputas para resolver controversias contractuales de forma más eficiente en comparación con el arbitraje y la mediación. Se observa que los entrevistados 1 y 4 coinciden sustancialmente al señalar que la ventaja principal del mecanismo radica en la intervención temprana, la actuación permanente del panel y la

emisión de decisiones rápidas que deben registrarse en el cuaderno de obra. Los entrevistados 2 y 3 coinciden parcialmente con esa apreciación, aunque priorizan especialmente el carácter técnico de los integrantes y la posibilidad de resolver controversias sin necesidad de recurrir a abogados o a procesos arbitrales reactivos. El entrevistado 3 enfatiza como beneficio central la rapidez de decisión y la continuidad de la obra, mientras el entrevistado 2 resalta que las disputas técnicas serían resueltas por profesionales de ingeniería y arquitectura.

En contraste, se advierte una discrepancia relevante respecto a la necesidad de participación de abogados, pues solo el entrevistado 1 considera indispensable un equipo multidisciplinario completo, mientras los demás priorizan una integración mayoritariamente técnica. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que la Junta de Resolución de Disputas constituye un mecanismo más eficiente que el arbitraje y la mediación por su capacidad de desescalar oportunamente los conflictos y reducir costos y tiempos en la ejecución contractual, aunque discrepan sobre su composición exacta y sobre el alcance jurídico del panel dentro de los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el período analizado.

Tabla 37

Indicadores propuestos para medir la efectividad de la Junta de Resolución de Disputas - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

¿Cuáles serían los indicadores que podrían utilizarse para medir la efectividad de una JRD en la resolución de conflictos contractuales?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"Los indicadores para medir la efectividad de una Junta de Resolución de Disputas (JRD) en conflictos contractuales incluyen tiempos de resolución, reducción de carga laboral en procesos arbitrales, son también satisfactorias para las	"El mejor indicador sería la contabilización del número de consultas realizadas a la JRD y absueltas por esta, y de ese resultado cuantas han terminado como puntos controvertidos en un posterior arbitraje."	"Que haya muchas consultas a la JRD que podrían evitar futuras controversia, dichas consultas deberían de formalizar en forma conjunta tanto de la entidad y el contratista y asi evitar las controversias."	Tiempo efectividad

partes, costos, cumplimientos de los plazos.”

La tabla 37 recoge las respuestas de los entrevistados respecto a los indicadores que permitirían medir la efectividad de una Junta de Resolución de Disputas en los contratos de obra pública. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 3 al señalar que los parámetros más adecuados se relacionan con el tiempo de resolución y con la disminución de arbitrajes posteriores. El entrevistado 1 propone como indicadores los tiempos de decisión, la reducción de la carga procesal y el cumplimiento de plazos contractuales.

El entrevistado 2 coincide parcialmente, pero enfatiza que el indicador más objetivo sería cuantificar el número de consultas presentadas a la JRD y determinar cuántas de ellas concluyeron en controversias sometidas a arbitraje. El entrevistado 3 concuerda en que la medición debe centrarse en la cantidad de consultas conjuntas que logren evitar disputas formales. En contraste analítico, el entrevistado 4 discrepa frente a los anteriores al presentar una respuesta genérica que solo alude al tiempo y efectividad sin desarrollar parámetros concretos.

En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que los indicadores idóneos para medir una JRD efectiva en Cusco deben ser el tiempo promedio de resolución, el porcentaje de conflictos resueltos sin arbitraje, la continuidad de la obra y la reducción de costos por litigios, aunque discrepan sobre cuál de ellos resulta el más determinante o cuantificable dentro del proceso contractual.

Tabla 38

Impacto de la implementación de Juntas de Resolución de Disputas en costos y tiempo - funcionarios del Gobierno Regional de Cuzco

En términos de costos y tiempo, ¿Cómo considera que la creación de JRD podría impactar en el proceso de resolución de conflictos dentro del contexto de obra pública en Cusco?			
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
"La creación de una Junta de Resolución de Disputar (JRD) en obras públicas en Cusco puede reducir los costos y el tiempo al prevenir y resolver conflictos de manera temprana, pues su función consultiva y resolutiva ayuda a mantener la continuidad de las obras y evitar costosas paralizaciones y prolongados procesos arbitrales o judiciales, aunque implica una inversión inicial en la JRD los beneficios a mediano y largo plazo superan los costos al asegurar el cumplimiento de los plazos, reducir la incertidumbre y optimizar los recursos públicos."	"Las JRD que se han implementado en líneas generales han llevado a disminuir el número de arbitrajes: o en todo caso a disminuir los puntos controvertidos."	"Es muy beneficioso en costo tanto para el contratista y la entidad dichos costos están contemplados en el expediente técnico y en cuanto al tiempo una controversia en la JRD se resuelve con la decisión aproximadamente en tres meses."	Si se inserta en el Expediente técnico, como función asignada a determinado profesional ahorraría tiempo para conformar la JRD y en costos al estar contemplado en el expediente técnico de la entidad solo afectaría su pago a la meta determinada, evitando tramites innecesarios y demoras en pagos a terceros

La tabla 38 contiene las respuestas de los entrevistados sobre el impacto que tendría la implementación de una Junta de Resolución de Disputas en términos de costos y tiempo dentro de la obra pública en Cusco. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 4 al señalar que la creación de la JRD produciría un impacto positivo principalmente preventivo, permitiendo reducir costos derivados de paralizaciones y procesos arbitrales prolongados. El entrevistado 1 desarrolla con mayor amplitud que, aunque el mecanismo implica una inversión inicial por honorarios del panel, a mediano plazo los beneficios superan ampliamente ese costo al desescalar conflictos tempranamente y asegurar la continuidad de la obra. El entrevistado 2 coincide parcialmente al indicar que las JRD ya implementadas han disminuido el número de arbitrajes y los puntos controvertidos, evidenciando un efecto económico favorable.

El entrevistado 4 concuerda con esa apreciación al enfatizar que, si se incluyera adecuadamente en el expediente técnico, se ahorrarían tiempos administrativos y costos por

trámites innecesarios. En contraste analítico, el entrevistado 3 discrepa parcialmente al centrar su respuesta solo en el tiempo y afirmar que la JRD generaría un impacto directo en la duración del proceso, señalando que una controversia puede resolverse en aproximadamente tres meses y que los costos están contemplados en el expediente técnico. La principal divergencia se centra entonces en la cuantificación del tiempo, pues solo el entrevistado 3 asigna un plazo aproximado de resolución. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que la implementación de una Junta de Resolución de Disputas en el Gobierno Regional del Cusco impactaría positivamente en la reducción de costos y tiempos de solución de controversias, fortaleciendo una gestión contractual más ágil y eficiente durante la ejecución de las obras públicas en Cusco.

Análisis de entrevistas a los Árbitros

Tabla 39

Modalidades y problemas en la contratación pública de obras

¿Cómo describiría el proceso de contratación de obras públicas en los Gobiernos Regionales? ¿Cuáles son los principales elementos contractuales relevantes?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Existen dos formas de contratación: obras por contrata (bajo Ley 30225 y reglamento) y obras por administración directa (bajo normativa de Contraloría, actualizada en 2023–2024). Ha observado ineficiencias en las Gerencias Regionales de Infraestructura, mala administración del presupuesto, requerimientos deficientes y paralizaciones frecuentes. La nueva Ley 32069 aún tiene vacíos porque faltan directivas del OSCE. También existen problemas técnicos y profesionales no capacitados	Desde mi experiencia, el proceso de contratación en los Gobiernos Regionales sigue una estructura formal aparentemente correcta, pero presenta deficiencias en la fase previa a la licitación. Los expedientes técnicos suelen tener vacíos o inconsistencias y eso genera, durante la ejecución, discrepancias sobre metrados o alcances que no quedaron claros desde el inicio. También he visto que las áreas internas no trabajan coordinadamente y eso afecta la calidad del contrato. Los elementos más sensibles suelen ser el alcance contractual, el expediente técnico, el sistema de contratación, el cronograma de valorizaciones y, por supuesto, el mecanismo pactado para resolver disputas, porque cuando alguno de estos componentes falla, el conflicto aparece de forma inevitable

La tabla 39 recoge las respuestas de los árbitros entrevistados sobre las modalidades y problemas en la contratación pública de obras en los gobiernos regionales. Ambos

coinciden en que existen dos esquemas principales de contratación: obras por contrata y obras por administración directa, cada uno sujeto a regímenes normativos distintos. El entrevistado 1 enfatiza que ha observado ineficiencias técnicas y administrativas en las Gerencias Regionales de Infraestructura, referidas a la mala gestión del presupuesto y a la falta de profesionales capacitados, y advierte que la reciente Ley 32069 aún presenta vacíos por ausencia de directivas complementarias del OSCE. El entrevistado 2 coincide sustancialmente con esa apreciación, señalando que el proceso sigue una estructura formal correcta, pero que las mayores deficiencias se presentan antes de la licitación, especialmente por inconsistencias en los expedientes técnicos y por falta de coordinación entre las áreas internas. Además, ambos concuerdan en identificar como elementos contractuales más sensibles el alcance del contrato, el cronograma de valorizaciones y el mecanismo para resolver disputas.

En contraste, el entrevistado 1 se centra más en problemas institucionales generales, mientras el entrevistado 2 detalla también impactos técnicos durante la ejecución. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los árbitros coinciden en que los conflictos en la contratación pública regional del Cusco tienen origen principalmente en fallas del expediente técnico, debilidad en la gestión interna y limitada aplicación de mecanismos técnicos oportunos, lo que confirma la necesidad de fortalecer instrumentos como la Junta de Resolución de Disputas para mejorar la eficiencia contractual.

Tabla 40

Ambigüedad normativa y conflictos contractuales

¿Existen cláusulas o condiciones ambiguas en los contratos que contribuyan a generar disputas?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Señala que existen normas sin implementar, vacíos en directivas y mala gestión administrativa que generan conflictos. Menciona que los problemas contractuales surgen por requerimientos	Sí, existen cláusulas ambiguas que generan problemas. Las más recurrentes están relacionadas con ampliaciones de plazo, penalidades e interpretación del cumplimiento parcial. Aunque la Ley y el Reglamento buscan uniformizar criterios, la aplicación en campo depende del criterio del funcionario, y eso

deficientes, presupuesto mal administrado y falta de conocimientos técnicos del personal.	produce diferencias de interpretación. También he visto que la falta de precisión en la redacción de ciertos apartados del expediente técnico se traslada al contrato y termina provocando disputas por temas que pudieron resolverse con más claridad desde el inicio.

La tabla 40 recoge las respuestas de dos árbitros entrevistados sobre la existencia de cláusulas o condiciones ambiguas en los contratos de obra pública que contribuyan a generar disputas. Ambos coinciden sustancialmente en reconocer que sí existen ambigüedades que afectan el desarrollo contractual. El entrevistado 1 sostiene que los conflictos se originan por vacíos en la implementación de normas y directivas, lo que se agrava con requerimientos deficientes, mala administración presupuestal y falta de capacitación técnica del personal de la entidad.

En contraste, el entrevistado 2 afirma de manera expresa que existen cláusulas ambiguas, principalmente en materia de ampliaciones de plazo, penalidades e interpretación del cumplimiento parcial, resaltando que dichas diferencias surgen por la aplicación práctica en campo y por la imprecisión del expediente técnico que se traslada al contrato. La discrepancia central radica en que el entrevistado 1 enfatiza factores institucionales y regulatorios, mientras el entrevistado 2 vincula la ambigüedad directamente con la redacción y aplicación de las cláusulas contractuales. En síntesis, la tendencia reflejada en la tabla permite concluir que los árbitros coinciden en que la falta de directivas claras y la escasa precisión en determinadas condiciones del contrato de obra pública se constituyen en generadores relevantes de controversias durante la ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 41

Causas estructurales de los conflictos en obras públicas

¿Cuáles son las principales causas de conflictos entre Gobiernos Regionales y contratistas?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Mala administración del presupuesto, paralizaciones por decisiones políticas, malos requerimientos, profesionales sin conocimiento técnico y problemas financieros derivados de retrasos en pagos. Indica que existen presiones indebidas o sobornos que afectan la ejecución contractual	Las causas más frecuentes se originan en la formulación deficiente del expediente técnico. Cuando el proyecto no está bien definido, cualquier cambio termina generando controversia. A eso se suma la limitada capacidad técnica del personal de la entidad, sobre todo en regiones donde los equipos cambian constantemente. También he visto que los retrasos en los pagos son un detonante habitual, pues afectan la liquidez del contratista y deterioran la relación con la entidad. Todo esto crea un ambiente de desconfianza que facilita la aparición de conflictos.

La tabla 41 presenta las respuestas de los árbitros entrevistados sobre la existencia de ambigüedades normativas y cláusulas contractuales que puedan contribuir al surgimiento de disputas en la contratación pública. Se observa que ambos entrevistados coinciden en reconocer que sí existen condiciones ambiguas, aunque difieren en el origen que les atribuyen. El entrevistado 1 sostiene que la ambigüedad se genera principalmente por vacíos regulatorios y por la falta de implementación de directivas complementarias de la normativa vigente, lo que se agrava con una gestión administrativa deficiente y con la limitada capacitación técnica del personal del GORE Cusco. En contraste, el entrevistado 2 afirma de manera expresa que existen cláusulas ambiguas, identificando como puntos sensibles aquellas referidas a ampliaciones de plazo, penalidades y a la interpretación del cumplimiento parcial del contrato.

La discrepancia central radica en que el entrevistado 1 enfatiza una ambigüedad de carácter institucional y normativo general, mientras el entrevistado 2 la vincula directamente con la redacción y aplicación práctica del contrato de obra pública. En síntesis, del análisis integrador se concluye que los árbitros coinciden en que tanto los vacíos regulatorios como la falta de precisión en determinadas cláusulas y en el expediente técnico se constituyen en

factores que propician interpretaciones divergentes y conflictos contractuales durante la ejecución de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 42

Impacto de retrasos de pagos en la ejecución contractual

¿Cómo influye el incumplimiento de plazos o las dificultades financieras del contratista en la resolución del contrato?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Produce perjuicio al contratista porque las entidades no pagan oportunamente pese a existir conformidad de obra. Los retrasos en pagos afectan la liquidez del contratista, generando conflictos que terminan en arbitraje. Algunas entidades coaccionan o condicionan pagos	Influye de manera decisiva. Cuando un contratista atraviesa problemas de liquidez o enfrenta atrasos generados por la entidad, su desempeño se ve afectado y empieza a perder ritmo en la ejecución. Esto genera atrasos en la ruta crítica y activa penalidades, que a su vez agravan la situación financiera. He visto muchos casos en los que la acumulación de penalidades o la imposibilidad de mantener el flujo de obra lleva a la entidad a iniciar un procedimiento de resolución contractual, aun cuando el origen del problema no siempre es atribuible al contratista.

La tabla 42 expone las respuestas de dos árbitros sobre la influencia de los retrasos de pagos y las dificultades financieras en la resolución de contratos de obra pública. Ambos coinciden sustancialmente en reconocer que los problemas de liquidez del contratista, derivados tanto de su propia situación económica como de atrasos en pagos por parte de la entidad, influyen de manera directa en el incumplimiento de plazos y en el escalamiento de conflictos que culminan en arbitraje. El entrevistado 1 enfatiza que, pese a existir conformidad de obra, algunas entidades no pagan oportunamente y condicionan o coaccionan los pagos, lo que constituye una práctica contraria a la normativa y un incumplimiento imputable a la entidad. El entrevistado 2 coincide parcialmente al señalar que la acumulación de penalidades, la pérdida de ritmo de ejecución y la imposibilidad de mantener el flujo de obra influyen decisivamente para que la entidad inicie procedimientos de resolución contractual.

La discrepancia central radica en que el entrevistado 1 atribuye mayor peso a factores de corrupción y coacción administrativa, mientras el entrevistado 2 se concentra en los efectos técnicos jurídicos de la penalización y el cronograma. En síntesis, del análisis

integrador se concluye que los retrasos de pagos y las dificultades financieras impactan negativamente en la ejecución contractual de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco, afectando plazos, costos y la continuidad del interés público

Tabla 43

Penalidades y retenciones como generadores de disputas

¿Qué papel juegan las penalidades o valorizaciones retenidas en el surgimiento de disputas?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Menciona que los retrasos y retenciones afectan la situación financiera del contratista y generan conflicto, pues demoran en pagar y obligan al contratista a recurrir a arbitraje	Las penalidades y las retenciones suelen ser un punto de quiebre. Cuando la entidad aplica penalidades sin un análisis técnico que determine su real impacto en la ruta crítica, el contratista cuestiona la decisión y eso genera tensiones. Las retenciones, por su parte, afectan directamente la liquidez del contratista y, en algunos casos, lo ponen en una situación financiera insostenible. Esta combinación termina desencadenando disputas que perfectamente pudieron evitarse si existiera un criterio técnico uniforme y una evaluación más rigurosa antes de aplicar sanciones

La tabla 43 recoge las respuestas de dos árbitros sobre el papel de las penalidades y retenciones en los conflictos contractuales. Ambos coinciden sustancialmente en señalar que estos factores afectan de manera directa la liquidez del contratista y se convierten en un detonante habitual para acudir al arbitraje. El entrevistado 1 sostiene que la demora o condicionamiento de pagos por parte de la entidad constituye la causa principal de la controversia. El entrevistado 2 coincide parcialmente, pero enfatiza que el conflicto surge cuando las penalidades se aplican sin un análisis técnico que evalúe su impacto real en la ruta crítica, lo que lleva al contratista a cuestionar la sanción.

La discrepancia relevante se centra en el origen de la tensión, pues el entrevistado 1 la vincula con incumplimientos de pago imputables a la entidad, mientras el entrevistado 2 la asocia con la aplicación inadecuada de penalidades y criterios poco uniformes. En síntesis, del análisis integrador se concluye que las penalidades y valorizaciones retenidas juegan un papel determinante como generadores de disputas concurrentes en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco, especialmente cuando no existe una evaluación

técnica previa ni mecanismos preventivos eficaces para desescalar oportunamente los desacuerdos.

Tabla 44

Mecanismos alternativos de solución de controversias

¿Cómo se manejan generalmente los conflictos contractuales en los Gobiernos Regionales? ¿Se recurre a mediación, arbitraje u otros métodos?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Se manejan mediante conciliación, arbitraje y JRD bajo Ley 30225. La Ley 32069 incorpora nuevos mecanismos: trato directo, trato amigable, entre otros. Indica que estos mecanismos provienen del sistema internacional ADR (Estados Unidos, Europa), que están siendo adoptados al sistema peruano	En la práctica, la vía más utilizada es el arbitraje. La conciliación se usa muy poco y, cuando se usa, generalmente es para cumplir una formalidad. La gestión contractual en los Gobiernos Regionales suele ser reactiva y no preventiva, lo que significa que el conflicto se atiende cuando ya está avanzado. Por eso la mayor parte termina en arbitraje. La falta de mecanismos como la Junta de Resolución de Disputas, implementada desde el inicio, hace que los problemas se acumulen sin tratamiento oportuno.

La tabla 44 contiene las respuestas de dos árbitros sobre los mecanismos alternativos para manejar conflictos contractuales en gobiernos regionales. Ambos coinciden parcialmente en que la normativa nacional aplicable es la Ley 30225 y su reglamento, y que bajo ese marco se utilizan principalmente la conciliación, el arbitraje y la Junta de Resolución de Disputas. El entrevistado 1 sostiene que el sistema peruano viene adoptando nuevos mecanismos incorporados por la Ley 32069, inspirados en modelos internacionales ADR, como el trato directo y el trato amigable. El entrevistado 2 coincide parcialmente al reconocer la existencia de tales mecanismos, pero enfatiza que en la práctica la vía más utilizada sigue siendo el arbitraje, mientras la conciliación se emplea de forma limitada y mayoritariamente formal.

La discrepancia central se presenta en el peso que asignan a cada mecanismo, pues el entrevistado 1 considera que los nuevos métodos ADR están en proceso de adopción, mientras el entrevistado 2 afirma que la gestión continúa siendo reactiva y con escasa intervención preventiva de las JRD. En síntesis, del análisis integrador se concluye que los árbitros coinciden en que los gobiernos regionales privilegian el arbitraje como mecanismo

predominante de solución de controversias, y que aún resulta insuficiente el uso temprano de herramientas técnicas como la Junta de Resolución de Disputas para gestionar los conflictos de manera oportuna en el ámbito de las obras públicas.

Tabla 45

Condiciones para la efectividad de la JRD

¿Cómo debería diseñarse una JRD para ser efectiva?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
La JRD creada por Ley 30225 antes no se implementaba bien. Para ser efectiva debe resolver conflictos dentro de la misma obra y evitar arbitrajes. Debe permitir intervención inmediata y solución técnica oportuna	Para que funcione de verdad, la JRD debe instalarse desde el inicio de la obra y no cuando el conflicto ya explotó. Debe estar presente, realizar visitas periódicas, conocer la obra en campo y entender la dinámica real del proyecto. Además, necesita plazos breves y reglas claras para tomar decisiones. Si la Junta tarda demasiado, pierde su propósito. Su función principal debe ser preventiva, no solo resolutiva, y eso requiere que tenga acceso directo y constante a la información del proyecto

La tabla 45 reúne las respuestas de dos entrevistados sobre las condiciones necesarias para que una Junta de Resolución de Disputas sea efectiva. Ambos coinciden sustancialmente al señalar que el problema principal del mecanismo, cuando fue incorporado por la Ley 30225 y su Reglamento, ha sido su limitada aplicación práctica y su intervención tardía. El entrevistado 1 sostiene que la JRD debe orientarse a evitar arbitrajes y permitir una actuación inmediata dentro de la propia obra mediante decisiones técnicas oportunas. El entrevistado 2 coincide al enfatizar que, para que funcione realmente, la Junta debe instalarse desde el inicio de la ejecución, realizar visitas periódicas y contar con plazos breves y reglas claras para decidir.

No se observan discrepancias relevantes entre ambos, pues los dos reconocen que la efectividad del mecanismo depende de su carácter permanente, de la intervención temprana y de una función preventiva basada en acceso directo a la información del proyecto. En síntesis, del análisis integrador se concluye que existe coincidencia clara en que una JRD será efectiva en Cusco solo si interviene de forma anticipada y continua durante toda la

ejecución contractual, y no como una instancia meramente formal o posterior al surgimiento del conflicto.

Tabla 46

Perfiles profesionales en la conformación de la JRD

¿Qué tipo de expertos deben formar parte de una JRD?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Debe estar conformada por un abogado con conocimiento técnico y legal, ingenieros y arquitectos que conocen la ejecución de obra. Resalta que, a diferencia del arbitraje de derecho, la JRD incorpora perfiles técnicos	Una JRD verdaderamente eficaz debe estar integrada por un abogado con especialización en contratación pública, un ingeniero con experiencia en obras similares y, si es posible, un especialista en gestión de proyectos. La mezcla entre lo técnico y lo jurídico es indispensable, porque los conflictos en obras no son puramente legales ni puramente técnicos, sino una combinación de ambos. Solo un panel multidisciplinario puede comprender correctamente la naturaleza del problema

La tabla 46 recoge las respuestas de dos entrevistados acerca de los perfiles profesionales que deben conformar una Junta de Resolución de Disputas en obras públicas. Ambos coinciden sustancialmente en que la JRD exige una integración multidisciplinaria y diferenciada del arbitraje. El entrevistado 1 sostiene que el panel debe incluir abogados, ingenieros, arquitectos y especialistas que combinen conocimiento técnico y jurídico, resaltando que la JRD incorpora perfiles técnicos que normalmente no participan en el arbitraje de derecho. El entrevistado 2 coincide parcialmente al señalar que la Junta debe estar integrada por un abogado especializado en contratación pública y por ingenieros con experiencia en obras similares, enfatizando además que la mezcla técnica jurídica es indispensable para comprender adecuadamente los conflictos.

No se observan discrepancias relevantes entre ambos entrevistados, pues los dos reconocen que la principal fortaleza del mecanismo radica en que, a diferencia del arbitraje tradicional, la JRD permite desplazar el análisis hacia la resolución técnica temprana de las controversias. En síntesis, del análisis integrador se concluye que existe coincidencia clara en que los expertos que deben integrar una JRD en Cusco son profesionales con alta experiencia técnica y legal en contratación pública, y que la participación de un panel

multidisciplinario constituye el requisito esencial para asegurar su imparcialidad y efectividad en la gestión de conflictos contractuales.

Tabla 47

Experiencia de aplicación de la JRD en el Perú

¿Ha tenido conocimiento o experiencia con la aplicación de JRD en otras entidades o países? ¿Cuáles fueron los resultados?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
Tiene experiencia como adjudicador y árbitro. Ha visto JRD en entidades públicas del Perú (no en el extranjero). Los resultados con la norma anterior han sido favorables porque generan soluciones efectivas en el momento. Con la nueva Ley 32069 aún no existen casos porque recién entró en vigencia el 22 de abril. Señala que el problema es que las entidades desconocen su funcionamiento	Sí, he visto JRD funcionando en proyectos financiados por organismos multilaterales, donde se aplican estándares FIDIC, y ahí los resultados han sido bastante positivos. Las disputas se resuelven rápido, la obra no se paraliza y la relación entre la entidad y el contratista suele ser más colaborativa. En el Perú, sin embargo, la implementación aún está en proceso de maduración. Muchas entidades no comprenden su utilidad y la perciben como un gasto adicional, cuando en realidad evita paralizaciones costosas. Aun así, cuando se ha implementado adecuadamente, los resultados han sido favorables.

La tabla 47 recoge las respuestas de dos entrevistados sobre su experiencia con la aplicación de la Junta de Resolución de Disputas. Ambos coinciden sustancialmente en que el mecanismo ha mostrado resultados favorables cuando se utilizó bajo la normativa anterior, debido a que permitió resolver controversias de manera inmediata y evitar paralizaciones durante la ejecución de la obra. El entrevistado 1 señala que posee experiencia directa como adjudicador y árbitro dentro del Perú, pero no en el extranjero, y enfatiza que el problema principal es el desconocimiento del funcionamiento de las JRD por parte de las entidades públicas. El entrevistado 2 coincide parcialmente con esa apreciación y agrega que, en proyectos donde se aplicaron estándares FIDIC, las JRD lograron decisiones rápidas y un clima más colaborativo entre entidad y contratista. No se observan discrepancias relevantes entre ambos, pues los dos reconocen que las limitaciones actuales se concentran en la falta de capacitación y comprensión institucional.

En síntesis, del análisis integrador se concluye que existe coincidencia clara en que la Junta de Resolución de Disputas es un mecanismo eficaz en el contexto peruano, aunque

su aplicación resulta todavía heterogénea, y que la principal barrera para su consolidación es el desconocimiento de los funcionarios públicos respecto a su utilidad y procedimiento, especialmente frente a la reciente entrada en vigencia de la Ley 32069.

Tabla 48

Impacto de la JRD en costos y tiempos de obra

¿Cómo impacta la JRD en costos y tiempo?	
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
La efectividad debe medirse por el gasto público y el tiempo de resolución. Bajo gestión por resultados, el presupuesto debe ejecutarse dentro de plazos establecidos. Mientras más rápida sea la resolución, mayor será la eficacia de la JRD.	El impacto es significativo. Un arbitraje puede durar años y generar costos muy elevados tanto para la entidad como para el contratista. En cambio, una decisión de JRD puede emitirse en semanas y permite continuar la obra mientras se resuelve la controversia. Esto no solo reduce gastos, sino que evita paralizaciones, que suelen ser más costosas para el Estado que la propia disputa. En obras públicas, donde el tiempo afecta directamente a la ciudadanía, la rapidez de la JRD hace una diferencia enorme.

La tabla 48 recoge las respuestas de dos entrevistados sobre el impacto de la Junta de Resolución de Disputas en costos y tiempos de obra. Ambos coinciden sustancialmente en que la principal fortaleza del mecanismo es la rapidez para resolver controversias durante la ejecución contractual. El entrevistado 1 sostiene que la eficacia debe medirse considerando el gasto público y el tiempo empleado para decidir, indicando que mientras más pronta sea la resolución, mayor será la efectividad de la JRD dentro de un esquema de gestión por resultados. El entrevistado 2 coincide plenamente con esa apreciación y enfatiza que, a diferencia del arbitraje, que puede durar años y generar costos elevados, la JRD permite emitir decisiones en plazos breves, incluso en semanas, y asegurar la continuidad de la obra mientras se resuelve el fondo del conflicto. No se observan discrepancias relevantes entre ambos entrevistados, pues los dos reconocen que la reducción de tiempos se traduce indirectamente en menores costos y en la prevención de paralizaciones.

Análisis de entrevistas a los Conciliadores

Tabla 49

Factores acumulativos en la resolución contractual

Desde su experiencia, ¿cuáles son las causas más frecuentes para la resolución de contratos de obra pública en entidades como el Gobierno Regional del Cusco?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Lo que más he visto es que la resolución de contratos no suele venir de un solo problema, sino de la acumulación de varios factores que no se atendieron a tiempo. El más común es la mala calidad del expediente técnico. Cuando el proyecto se basa en estudios incompletos o desactualizados, la obra arranca con el pie izquierdo. Apenas aparecen incompatibilidades entre planos, metrados y condiciones reales de campo, empiezan las órdenes de cambio, los adicionales y las primeras discrepancias. A eso se suma la debilidad de la supervisión, que en algunos casos no tiene la presencia ni el criterio técnico suficiente para sostener una posición clara. También influyen los retrasos en pagos o en la aprobación de valorizaciones. He visto obras en el Cusco paralizarse meses porque la entidad no tramitó una conformidad a tiempo. Todo ese clima de tensión termina empujando tanto a la entidad como al contratista a la resolución del contrato como una especie de "salida desesperada".	En el Cusco, y en general en los Gobiernos Regionales, he visto que la mayoría de resoluciones de contrato tienen su origen en problemas arrastrados desde la etapa de planificación. Los expedientes técnicos suelen llegar incompletos, con estudios básicos mal elaborados o con metrados que no coinciden con la realidad del terreno. Eso solo necesita unos meses de ejecución para convertirse en un conflicto serio. También influye mucho la rotación constante de funcionarios. Cuando cada cierto tiempo entra un nuevo equipo, cambian los criterios de interpretación y se generan decisiones contradictorias. Finalmente, un factor bastante común es el atraso en los pagos o en la tramitación de conformidades. Cuando el contratista pierde liquidez, la obra empieza a frenarse y el conflicto escala muy rápido.	Lo más frecuente es que los contratos se resuelvan por problemas que vienen desde el expediente técnico. Cuando el diseño o los estudios están incompletos, la obra se encuentra con obstáculos desde el inicio. También he visto muchos casos donde la supervisión no logra controlar adecuadamente la ejecución y eso genera discrepancias continuas. Finalmente, los retrasos en pagos o en trámites administrativos suelen tensar la relación entre la entidad y el contratista hasta volverla insostenible.

La tabla 49 sistematiza las respuestas de tres entrevistados sobre las causas más frecuentes de resolución de contratos de obra pública en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 3 al señalar que el origen principal de los conflictos se encuentra en la mala calidad y formulación deficiente del expediente técnico. Todos concuerdan en que las inconsistencias en planos, estudios incompletos y metrados que no coinciden con la realidad del terreno generan desacuerdos tempranos que se van acumulando durante la ejecución. Además, los entrevistados 1 y 2 coinciden parcialmente al identificar factores complementarios como la debilidad de la supervisión y los retrasos administrativos en pagos y conformidades, lo que provoca

paralizaciones y un escalamiento progresivo de tensiones. El entrevistado 3 coincide con esa apreciación general, pero discrepa levemente al no mencionar de forma expresa la rotación de funcionarios, aspecto que solo es enfatizado por el entrevistado 2 como causa de decisiones contradictorias.

En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que las causas más frecuentes de resolución contractual en Cusco son de carácter técnico y administrativo, y que la falta de intervención temprana de mecanismos preventivos propicia que los conflictos deriven finalmente en la terminación del vínculo contractual.

Tabla 50

Uso tardío de mecanismos de controversias

¿Cómo valora la eficacia de los mecanismos actuales de solución de controversias, como la conciliación, el arbitraje o los procedimientos administrativos?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Creo que la eficacia depende de cuándo se usan. La conciliación es un mecanismo potente, pero en obra pública se usa muy tarde. Muchas veces, cuando las partes llegan a conciliar, ya están cansadas, molestas o desconfiadas, y es difícil que haya apertura real al acuerdo. El arbitraje, sin duda, resuelve jurídicamente el problema, pero casi nunca ayuda a salvar la obra porque llega cuando la relación está rota. Y los procedimientos administrativos internos son lentos y están más orientados a responsabilidades que a soluciones técnicas. Por eso considero que, si no se activan temprano, ninguno de estos mecanismos evita realmente la resolución contractual.	En teoría, estos mecanismos deberían ayudar a evitar que un conflicto termine en una resolución contractual. Sin embargo, en la práctica no están logrando ese objetivo. La conciliación, que debería ser un mecanismo rápido y flexible, muchas veces es utilizada solo como un requisito previo. La entidad llega con posiciones muy rígidas y el espacio para negociar es mínimo. El arbitraje, por su parte, sí es eficaz jurídicamente, pero no ayuda a salvar la obra. Es costoso, demora meses o años y casi siempre se activa cuando la obra ya está paralizada. Por eso creo que los mecanismos actuales se usan tarde, cuando el conflicto ya está muy avanzado y la resolución de contrato es prácticamente inevitable.	Son mecanismos útiles, pero se usan tarde. La conciliación podría funcionar muy bien si se activara durante los primeros síntomas del conflicto, pero las entidades casi siempre esperan demasiado. El arbitraje, aunque resuelve jurídicamente, no evita la paralización de la obra, así que su impacto en la continuidad del proyecto es limitado. En resumen, los mecanismos funcionan, pero no se usan estratégicamente.

La tabla 50 recoge las respuestas de tres entrevistados que valoraron la eficacia de los mecanismos actuales de solución de controversias en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados

1, 2 y 3 al señalar que dichos mecanismos son útiles en el plano teórico, pero presentan efectividad limitada en la práctica debido a que se activan de forma tardía. El entrevistado 1 sostiene que la conciliación y el arbitraje no logran evitar la resolución contractual porque intervienen cuando el conflicto ya está escalado y la relación entre las partes se encuentra deteriorada, resaltando además que los procedimientos administrativos internos son lentos y poco orientados a soluciones técnicas.

El entrevistado 2 coincide parcialmente al reconocer que la conciliación se utiliza mayormente como una formalidad y que el arbitraje, aunque eficaz jurídicamente, resulta costoso y prolongado, sin capacidad real para garantizar la continuidad de la obra. El entrevistado 3 también concuerda al enfatizar que el arbitraje no evita paralizaciones y que su impacto en la ejecución es reducido, indicando que la gestión de conflictos carece de un enfoque estratégico. En síntesis, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que la eficacia de los mecanismos actuales en Cusco es insuficiente para resolver oportunamente las controversias durante la ejecución de obras públicas, lo que confirma la necesidad de fortalecer mecanismos preventivos tempranos como la Junta de Resolución de Disputas para mejorar la gestión contractual.

Tabla 51

Barreras documentales y administrativas

En los casos de conflicto que ha conocido, ¿Qué dificultades jurídicas o prácticas suelen impedir una solución oportuna para continuar la obra?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Una dificultad muy frecuente es la falta de documentación. Muchas veces la entidad no tiene informes actualizados de supervisión, o la información está dispersa entre varias áreas. Sin documentos que acrediten lo que realmente ocurrió en la obra, es difícil construir un acuerdo sólido. Otra dificultad viene del temor de los funcionarios. He visto profesionales que podrían perfectamente tomar decisiones técnicas, pero prefieren no	La dificultad más grande es el miedo a decidir. Muchos funcionarios no quieren firmar acuerdos por temor a ser observados por control. Esa preocupación hace que adopten posturas muy duras, incluso en situaciones donde una salida consensuada sería totalmente razonable. También hay dificultades prácticas. No siempre se cuenta con información técnica actualizada, porque la	Lo que más complica es la falta de decisión dentro de la entidad. Muchos funcionarios temen asumir acuerdos y prefieren dejar que el conflicto avance. También influye la falta de información técnica clara: cuando no hay informes consistentes

hacerlo para evitar observaciones posteriores. Esto hace que la negociación se vuelva rígida y que cualquier propuesta de solución "suene peligrosa" para la entidad. En lo práctico, también hay demoras internas: un informe que debería aprobarse en tres días demora tres semanas, y esa lentitud hace imposible sostener la continuidad de la obra.	supervisión no documenta adecuadamente o no tiene presencia constante en obra. Además, los trámites internos de la entidad toman demasiado tiempo. Cuando uno necesita una respuesta en días, la entidad demora semanas, y eso termina haciendo inviable cualquier posibilidad de continuidad del contrato.	de supervisión, es difícil negociar. Esa combinación hace que cualquier intento de solución llegue tarde.

La tabla 51 sistematiza las respuestas de tres entrevistados sobre las barreras que impiden una solución oportuna de conflictos contractuales en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 3 al señalar que las dificultades principales son la falta de documentación técnica actualizada y el temor de los funcionarios a tomar decisiones consensuadas. El entrevistado 1 identifica que la información del proyecto suele estar dispersa entre áreas y que la ausencia de informes de supervisión debilita la posibilidad de acuerdos sólidos. El entrevistado 2 coincide al enfatizar que el miedo a decidir genera posturas excesivamente rígidas y que los trámites internos toman plazos mayores a los previstos por la norma.

El entrevistado 3 también concuerda al señalar que la falta de criterio técnico uniforme y los informes inconsistentes hacen que los intentos de solución lleguen tarde. No se advierten discrepancias relevantes entre los entrevistados, pues todos reconocen que estas barreras son de carácter administrativo y cultural más que legal. En síntesis, la tendencia mayoritaria expresada en la tabla permite concluir que la ausencia de información técnica organizada, la excesiva burocracia y el temor a la fiscalización constituyen obstáculos determinantes para la gestión eficiente de controversias en obras públicas de Cusco durante el período 2020-2023, afectando directamente la continuidad de los contratos y el interés público.

Tabla 52

Cambios en la gestión para reducir resoluciones

Desde su perspectiva, ¿qué cambios deberían incorporarse en la gestión contractual o en la regulación para reducir resoluciones de contrato y garantizar la continuidad de los proyectos?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Más que cambiar las leyes, creo que necesitamos fortalecer la gestión diaria del contrato. Las entidades deberían contar con equipos estables y capacitados, especialmente en supervisión y administración contractual. Si cada vez que cambia el gobernador se reemplaza a todo el equipo técnico, es difícil que un contrato de obra llegue a buen término. También considero que se debería fomentar la cultura de prevención de controversias. No podemos seguir esperando a que el conflicto estalle para actuar. Las normas deberían facilitar la adopción de espacios de diálogo técnico desde el inicio, y permitir mayor flexibilidad para ajustar el contrato cuando la realidad del proyecto lo exige. La rigidez normativa, en vez de proteger a la entidad, muchas veces la perjudica.	Creo que el mayor cambio debe darse antes de iniciar la obra. Si se fortaleciera la calidad de los expedientes técnicos, muchas controversias ni siquiera aparecerían. También es importante profesionalizar la gestión contractual. No se puede manejar un contrato de obra con funcionarios que cambian cada seis meses y sin una línea técnica estable. En cuanto a la regulación, debería permitirse mayor flexibilidad para que los funcionarios puedan adoptar decisiones técnicas sin temor inmediato a una observación. Y, finalmente, es indispensable que los mecanismos de prevención, como la JRD, se integren desde el inicio del proyecto y no solo cuando aparece el problema.	Creo que se debe mejorar la gestión contractual desde el primer día. Un expediente técnico bien elaborado y una supervisión fuerte evitarían muchos problemas. Además, la regulación debería brindar más seguridad a los funcionarios para que puedan tomar decisiones técnicas sin temer sanciones automáticas. Y, sobre todo, se necesita una cultura de prevención, no solo de reacción.

La tabla 52 recoge las respuestas de tres entrevistados sobre los cambios necesarios para reducir resoluciones contractuales y garantizar la continuidad de obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 3 al señalar que el fortalecimiento de la gestión contractual y la mejora de la calidad del expediente técnico son los factores más determinantes. El entrevistado 1 discrepa parcialmente con los demás al indicar que no se requiere modificar las leyes, sino profesionalizar equipos estables y promover espacios tempranos de diálogo técnico.

Los entrevistados 2 y 3 coinciden plenamente en que el mayor cambio debe darse antes del inicio de la obra, mediante expedientes técnicos bien elaborados y supervisión fortalecida. Además, los tres coinciden en que la rigidez administrativa y el temor de los funcionarios a ser observados dificultan soluciones oportunas. En síntesis, la tendencia

mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que los cambios esenciales para reducir conflictos en Cusco durante el período 2020-2023 son la mejora técnica previa, la profesionalización de los funcionarios y la incorporación temprana de mecanismos preventivos como la JRD para evitar paralizaciones y arbitrajes innecesarios.

Tabla 53

Visión sobre conflictos según el monto del contrato

Según la Ley 30225, ¿cómo entiende la obligatoriedad de la JRD, especialmente para los contratos que están por debajo del umbral económico?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
La norma establece claramente cuándo la JRD es obligatoria, pero yo creo que esa obligatoriedad debería ser vista como un piso mínimo, no como un límite. El hecho de que un contrato no esté dentro del umbral no significa que sea menos conflictivo. En el Cusco, por ejemplo, muchas obras pequeñas tienen más problemas que las grandes, justamente porque hay menos supervisión y menos experiencia técnica. La JRD debería ser vista como un mecanismo de apoyo, no como una obligación formal que solo aplica en ciertos casos. Su valor está en la oportunidad con la que interviene, no en el monto del contrato.	Lo que establece la Ley es que la JRD es obligatoria solo por encima de cierto monto. Pero, en mi opinión, ese umbral debería interpretarse como un mínimo, no como un límite. La JRD es una herramienta que ayuda a resolver los problemas en el momento y en el lugar donde ocurren, sin paralizar la obra. El error es pensar que si un contrato está por debajo del umbral, entonces no vale la pena implementar una JRD. Muchas obras pequeñas se paralizan por problemas simples que pudieron resolverse rápidamente si la Junta hubiera estado presente desde el arranque.	La obligatoriedad depende del monto, pero eso no significa que en contratos pequeños no sea conveniente usarla. La JRD es útil sobre todo cuando hay muchos riesgos técnicos, sin importar si el contrato es grande o chico. Muchas obras del Cusco que no llegan al umbral igual generan conflictos complejos.

La tabla 53 recoge las respuestas de tres entrevistados sobre la obligatoriedad de la Junta de Resolución de Disputas según el monto contractual establecido en la Ley 30225. Se observa una coincidencia sustancial entre los entrevistados 1, 2 y 3 al señalar que el umbral económico previsto por la norma debe interpretarse como un mínimo y no como un límite para la aplicación de la JRD. El entrevistado 1 enfatiza que las obras de menor monto en el Cusco suelen presentar mayores niveles de conflicto por la falta de supervisión y experiencia técnica, por lo que la ausencia de la JRD incrementa el riesgo de paralizaciones.

El entrevistado 2 coincide al indicar que excluir contratos menores del mecanismo constituye un error, pues muchas controversias simples podrían resolverse de forma inmediata si la Junta interviniera desde el inicio. El entrevistado 3 concuerda con esa apreciación al señalar que la utilidad de la JRD depende del nivel de riesgo técnico y no del monto del contrato. En síntesis, la tendencia mayoritaria permite concluir que los entrevistados coinciden en que la obligatoriedad legal de la JRD debería ampliarse o flexibilizarse para incluir contratos por debajo del umbral económico, a fin de prevenir conflictos y garantizar la continuidad de las obras públicas en el Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 54

Ventajas y límites de la JRD

¿Qué ventajas y limitaciones encuentra en la JRD frente a mecanismos como la conciliación o el arbitraje?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
La ventaja principal es su presencia continua. A diferencia del conciliador o del árbitro, la JRD está acompañando la obra desde el inicio, conoce las decisiones que se toman, participa en reuniones y observa el avance directamente. Esa cercanía le permite tomar decisiones rápidas y muy aterrizadas. Como limitación, diría que todavía no se comprende del todo su rol y eso hace que algunas entidades la vean con recelo. También depende mucho de la calidad de quienes integran la Junta. Si no son profesionales con experiencia en obra, es difícil que sus decisiones generen confianza.	La principal ventaja de la JRD es que acompaña la obra mientras esta se ejecuta. No es un mecanismo externo que interviene cuando todo ya colapsó, sino que va revisando los avances, participa de reuniones técnicas y puede emitir decisiones de forma muy rápida. Esa inmediatez no la tienen ni la conciliación ni el arbitraje. La limitación principal es que aún no existe suficiente conocimiento sobre cómo funciona. Muchas entidades no saben cómo usarla o creen que genera demasiada carga administrativa. Pero cuando la JRD está bien integrada al proyecto, los beneficios son evidentes.	La ventaja principal es que actúa a tiempo, cuando la obra todavía avanza. La conciliación depende de la voluntad de la entidad y el arbitraje demora demasiado. La limitación de la JRD es que muchas entidades aún no saben implementarla bien, y eso genera cierta resistencia.

De acuerdo con la información contenida en la tabla 54, los entrevistados identifican de manera coincidente ventajas claras de la Junta de Resolución de Disputas frente a los mecanismos tradicionales de conciliación y arbitraje. Los tres especialistas resaltan como fortaleza central su presencia continua durante toda la ejecución de la obra pública, lo que le

otorga un conocimiento directo y actualizado del proyecto, de los problemas técnicos que van surgiendo y de las decisiones adoptadas por la entidad y el contratista. Esa condición permanente permite que la JRD emita decisiones rápidas, oportunas y ajustadas a la realidad del terreno, evitando que las discrepancias escalen hasta paralizar la obra. Se aprecia que el entrevistado 1 y el entrevistado 2 subrayan además la inmediatez del mecanismo y su capacidad para participar en reuniones técnicas, mientras que el entrevistado 3 enfatiza que la JRD actúa a tiempo cuando el contrato aún está vivo.

En cuanto a las limitaciones, también se advierte una coincidencia transversal al señalar que todavía existe desconocimiento sobre su verdadero rol y funcionamiento dentro de las entidades públicas del Cusco, lo que genera resistencia administrativa y percepciones equivocadas de costo o carga burocrática. Se concluye asimismo que la efectividad de la Junta depende de la calidad, experiencia e independencia de los profesionales que la integren, aspecto que resulta determinante para generar confianza en sus pronunciamientos.

Tabla 55

Efectos de la ausencia de JRD en obras menores

En el caso del Gobierno Regional del Cusco, cuando se trata de contratos por debajo del umbral, ¿qué efectos tiene no contar con una JRD?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Lo que ocurre es que el conflicto se va acumulando sin ningún tratamiento técnico temprano. Las discrepancias pasan semanas sin resolverse, la supervisión sostiene una posición, la residencia otra, y la entidad tarda mucho en definir un criterio. Sin una JRD que actúe rápido, el conflicto se vuelve más personal que técnico y la obra se empieza a paralizar poco a poco. Al final, se llega a puntos muertos donde ni la entidad ni el contratista ceden porque ya se perdió la confianza. Esa falta de intervención temprana es una de las razones por las que tantas obras pequeñas en el Cusco terminan en arbitraje o en resolución de contrato.	La ausencia de JRD provoca que los conflictos se acumulen sin tratamiento temprano. En el Cusco he visto que pequeños desacuerdos técnicos se convierten en disputas mayores porque nadie los atiende a tiempo. Sin una JRD, la supervisión y la entidad discuten sin llegar a una decisión y el contratista queda en un limbo operativo. Esto genera retrasos, incrementa tensiones y termina afectando la continuidad de la obra. Lo que pudo resolverse en días, sin JRD, termina solucionándose en meses, ya con arbitraje de por medio o con el contrato resuelto.	Los conflictos se dejan crecer. La supervisión y la entidad discuten semanas sin tomar decisiones claras. Eso causa demoras y, finalmente, paralizaciones. Es común que un problema pequeño se convierta en una disputa mayor simplemente porque nadie lo atendió a tiempo.

Con relación a la tabla 55, los tres entrevistados coinciden en que la ausencia de una Junta de Resolución de Disputas en contratos de obra pública menores dentro del Gobierno Regional del Cusco genera efectos principalmente negativos y acumulativos. Se desprende del testimonio del entrevistado 1 que, al no existir un tercero imparcial con capacidad de intervención temprana, las discrepancias técnicas y jurídicas se van apilando como capas sin resolver, enfrentando posiciones contradictorias entre supervisión y residencia, lo que conduce progresivamente a la paralización de la obra y a la pérdida de confianza entre las partes.

El entrevistado 2 refuerza esta idea señalando que sin JRD los conflictos se acumulan sin tratamiento oportuno, transformando desacuerdos pequeños en disputas mayores que terminan afectando los plazos, incrementando tensiones y obligando al contratista a recurrir a arbitraje o incluso a soportar la resolución del contrato. Finalmente, el entrevistado 3 sintetiza que, en la práctica, al no contar con este mecanismo, los problemas se dejan crecer por semanas o meses debido a la falta de decisiones claras de la entidad, lo que provoca demoras innecesarias y paralizaciones que pudieron evitarse con una atención técnica inmediata. En conjunto, los efectos identificados configuran un escenario donde las obras pequeñas del Cusco quedan expuestas a salidas reactivas y costosas, deteriorando la continuidad del proyecto y el interés público.

Tabla 56

Impacto de la adopción voluntaria de JRD

¿Qué impacto jurídico y práctico tendría que las entidades, como el Gobierno Regional del Cusco, adopten voluntariamente una JRD incluso en contratos menores?		
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
El impacto sería muy beneficioso. Jurídicamente, la JRD les da respaldo a las decisiones técnicas porque actúa como tercero imparcial. Esto reduce el temor de los funcionarios a ser cuestionados después. Desde el punto de vista	El impacto sería muy positivo. Desde el punto de vista jurídico, la JRD daría respaldo técnico a las decisiones de la entidad porque actuaría como un tercero especializado que confirma lo que se está haciendo. Esto reduce el temor del	El impacto sería muy positivo. Permitirá resolver las controversias rápido y con criterios técnicos, lo que reduce la posibilidad de arbitrajes y

práctico, permitiría resolver los problemas de manera casi inmediata, antes de que se vuelvan un obstáculo para la continuidad de la obra. En mi opinión, adoptar la JRD de forma voluntaria en obras pequeñas podría cambiar completamente la manera en que se gestionan las controversias en el Cusco. Evitaría paralizaciones, disminuiría arbitrajes y reduciría notablemente la cantidad de resoluciones contractuales.	funcionario y aumenta la seguridad jurídica. En lo práctico, ayudaría a que los problemas se atiendan antes de que se conviertan en un conflicto mayor. Se evitarían paralizaciones, arbitrajes innecesarios y, sobre todo, resoluciones de contrato. En mi opinión, adoptar la JRD voluntariamente no solo sería beneficioso, sino estratégico, especialmente en una región donde los proyectos suelen enfrentar tantas dificultades.	resoluciones contractuales. En mi opinión, incluso en obras pequeñas, la presencia de una JRD puede marcar la diferencia entre un proyecto que avanza y uno que termina paralizado.

Con relación a la tabla 56, los entrevistados muestran una coincidencia clara y consistente respecto al impacto jurídico y práctico que generaría la adopción voluntaria de una Junta de Resolución de Disputas por parte de entidades como el Gobierno Regional del Cusco incluso en contratos menores. El entrevistado 1 sostiene que dicha implementación tendría un efecto muy beneficioso en el plano jurídico porque la JRD funciona como un tercero imparcial que respalda las decisiones técnicas, reduciendo el temor de los funcionarios a futuras observaciones y permitiendo, en lo práctico, atender y resolver los problemas de forma casi inmediata, lo que transformaría la gestión de controversias, evitaría paralizaciones, disminuiría arbitrajes y reduciría resoluciones contractuales.

El entrevistado 2 refuerza que el impacto sería positivo y estratégico porque la Junta actuaría como un órgano especializado que confirma el criterio técnico de la entidad y favorece una intervención temprana antes de que el conflicto escale, contribuyendo a prevenir paralizaciones y procesos arbitrales innecesarios.

Finalmente, el entrevistado 3 concluye que el efecto sería igualmente muy positivo porque la presencia de una JRD en obras pequeñas permite resolver controversias con rapidez y criterios técnicos uniformes, reduciendo la probabilidad de arbitrajes y resoluciones y marcando la diferencia entre un proyecto que continúa y uno que termina paralizado. En conjunto, los testimonios permiten afirmar que la adopción voluntaria de la JRD se percibe como una herramienta de fortalecimiento de la seguridad jurídica y de la

continuidad de las obras públicas en el Cusco, con efectos favorables tanto para la entidad como para el interés público.

Análisis documental de cartas administrativas e interacción institucional en mecanismos de gestión y resolución de controversias contractuales

Tabla 57

Cartas administrativas de las Juntas de Resolución de Disputas

Documento	Emisor	Año	Resumen del contenido del documento	Identificación en relación con la categoría	Categoría de análisis
Carta N° 143-2022-GR CUSCO/GGR-GRSLI	GRSLI	2022	La carta remite de manera formal el conjunto de documentos técnicos, presentaciones y antecedentes administrativos utilizados por la Entidad en la audiencia de controversia IV, relacionada con la solicitud de ampliación de plazo N° 08. El documento consolida la posición institucional respecto a la cuantificación del atraso, diferenciando los días atribuibles a la Entidad y al contratista, así como los fundamentos normativos aplicables.	Se identifica la utilización de la JRD como un mecanismo institucionalizado de resolución temprana de controversias, en el que la Entidad ejerce su defensa jurídica y técnica sin recurrir a mecanismos adversariales. El documento evidencia cómo la JRD se integra a la gestión contractual como herramienta preventiva frente a la resolución del contrato o al arbitraje.	Juntas de Resolución de Disputas
Carta N° 181-2022-GR CUSCO/GRSLI	GRSLI	2022	Comunica la remisión de información técnica y administrativa requerida por la JRD, incluyendo informes previos,	Se evidencia el desarrollo procedimental de la JRD y la obligación de la Entidad de colaborar activamente con	Juntas de Resolución de Disputas

			antecedentes del expediente técnico y documentación vinculada a ampliaciones de plazo y adicionales de obra. Se detalla el cumplimiento oportuno de los requerimientos formulados por el órgano de resolución de disputas.	este mecanismo. La carta permite identificar la operatividad práctica de la JRD y su interacción directa con la administración pública durante la ejecución contractual.	
Carta N° 338-2022-GR CUSCO/GRSLI	GRSLI	2022	El documento absuelve el traslado conferido por la JRD respecto a la controversia V, vinculada a la ampliación de plazo N° 16. En él se exponen argumentos técnicos y jurídicos que sustentan la procedencia parcial de la solicitud, precisando las responsabilidades contractuales de las partes.	Se identifica la función de la JRD como instancia que permite canalizar controversias específicas antes de que estas escalen hacia la resolución contractual. La carta muestra cómo la Entidad emplea criterios normativos y técnicos para gestionar conflictos contractuales complejos.	Resolución de contratos de obra pública
Carta N° 365-2022-GR CUSCO/GGR-GRSLI	GRSLI	2022	Remite un informe técnico detallado que analiza la solicitud de ampliación de plazo N° 16, abordando la ruta crítica, las consultas formuladas y los retrasos acumulados. El documento integra información técnica con efectos jurídicos sobre la ejecución del contrato.	Se evidencia la relación directa entre el análisis técnico y la toma de decisiones administrativas que inciden en la continuidad del contrato, permitiendo identificar cómo una gestión adecuada del conflicto evita la resolución contractual inmediata.	Resolución de contratos de obra pública
Carta N° 512-2024-GRSLI	GRSLI	2024	Comunicación posterior vinculada al mismo proyecto y a la actuación de la JRD, que reafirma el	Permite identificar continuidad institucional en la aplicación de la JRD y la consolidación	Juntas de Resolución de Disputas

	criterio institucional adoptado previamente frente a controversias contractuales similares.	de un enfoque preventivo en la gestión de controversias durante la ejecución contractual.	

Discusión

Objetivo General:

Respecto al objetivo general de la investigación, el estudio se orientó a analizar con detenimiento el impacto que tendría la obligatoriedad e intervención de la Junta de Resolución de Disputas en los contratos de obra pública que actualmente se encuentran por debajo del umbral legal exigido para su incorporación en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, y dicho análisis se sustenta en los hallazgos contenidos en diversas tablas del trabajo. En la tabla 16 del se evidencia que los contratistas entrevistados, así como los funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, los árbitros y los conciliadores, reconocen como beneficio central del mecanismo JRD la posibilidad de contar con un órgano técnico permanente que permita resolver las controversias en tiempo real y en el propio escenario donde se ejecuta la obra, lo que revela similitudes importantes entre los cuatro grupos acerca de la utilidad práctica de la Junta.

Este hallazgo se alinea directamente con el antecedente desarrollado por Gómez (2023), quien concluye que las Dispute Boards permiten prevenir y desescalar conflictos mediante la proximidad de sus miembros con el proyecto y la especialización técnica de sus decisiones, sin afectar la continuidad de la infraestructura. En la tabla 17 se evidencia que existe una comprensión mayoritaria entre los cuatro grupos acerca de la diferencia sustancial entre la Junta, el arbitraje y la conciliación extrajudicial, destacando que la JRD ofrece mayor neutralidad, independencia de criterio y especialización técnica que los mecanismos alternativos tradicionales, lo que se alinea con Ramírez (2021), al concluir que las

controversias técnicas y económicas son mejor atendidas mediante paneles especializados que acompañen la ejecución contractual. En la tabla 19 se evidencia que la percepción dominante de los funcionarios del GORE Cusco y de los contratistas es que la Junta genera un impacto favorable en la reducción de sobrecostos, retrasos de obra y procesos impugnativos prolongados, hallazgo que se alinea con Canorio et al. (2021), quienes concluyen que este mecanismo desincentiva disputas frívolas, reduce los casos que escalan al arbitraje y favorece la emisión oportuna de decisiones vinculantes.

En la tabla 34 se evidencia que los entrevistados identifican vacíos normativos y una interacción inadecuada entre los mecanismos alternativos de solución de controversias aplicados en Cusco, lo que se alinea con Gallardo et al. (2021), quienes advierten que la falta de reglas procedimentales claras y uniformes desincentiva la aplicación residual de la Junta en contratos menores. En la tabla 36 se evidencia que existe una coincidencia parcial entre los cuatro grupos al reconocer que el arbitraje obligatorio no siempre resulta eficaz para resolver conflictos surgidos durante la ejecución de contratos de menor cuantía en Cusco, pues los contratistas y conciliadores entrevistados discrepan con algunos funcionarios al sostener que la ausencia de la Junta ha provocado paralizaciones y resoluciones contractuales innecesarias, lo que se alinea con Villarreal (2022), al concluir que la vía judicial y arbitral tiende a ser lenta, costosa y poco técnica frente a controversias de campo.

En la tabla 48 se evidencia que los entrevistados concuerdan en que, aunque el Perú cuenta con regulación expresa sobre la JRD, su utilización ha sido reducida en regiones como Cusco por falta de difusión institucional, de capacitación y de impulso por parte de la alta dirección, hallazgo que se alinea con Panduro (2022), quien concluye que su efectividad depende del grado de conocimiento de los actores y de la adecuada implementación normativa. Finalmente, en la tabla 56 se evidencia que la adopción voluntaria de la Junta incluso en contratos de menor cuantía es percibida por los cuatro grupos como una medida

que tendría un impacto altamente positivo en la seguridad de los funcionarios del Gobierno Regional del Cusco y en la confianza de los contratistas, especialmente porque permitiría evitar paralizaciones, reducir arbitrajes y fortalecer relaciones colaborativas, hallazgo que se alinea con todos los antecedentes internacionales citados, principalmente con Gómez (2023) y Canorio et al. (2021), que reconocen la imparcialidad, proximidad técnica y especialización como factores clave.

En consecuencia, se verifica que el análisis integral de los hallazgos obtenidos del análisis documental y de las entrevistas realizadas a los funcionarios, contratistas, árbitros y conciliadores evidencia que la ampliación del uso de la Junta y su eventual obligatoriedad en contratos menores podría generar un impacto jurídico y práctico sustancialmente favorable para la gestión y resolución eficiente de conflictos en el ámbito del Gobierno Regional del Cusco, reforzando la continuidad de las obras públicas, optimizando el gasto estatal, reduciendo los escenarios de resolución contractual innecesaria y proporcionando un mecanismo técnico imparcial que permita que las controversias surgidas durante la ejecución de las obras sean atendidas de manera preventiva y oportuna.

Objetivo Específico 1:

En relación al objetivo específico 1, la investigación se apoya en la identificación de los factores que impactan de manera directa en la generación de conflictos contractuales en las obras públicas del Gobierno Regional del Cusco, y para ello se consideran de manera integrada los hallazgos obtenidos tanto del análisis documental como de las entrevistas realizadas a los funcionarios, contratistas, árbitros y conciliadores que participan en la gestión de controversias. En la tabla 1 se evidencia que el proceso de contratación pública en Cusco cumple formalmente con las etapas previstas en la Ley N.º 30225 y su Reglamento, lo que es reconocido principalmente por los funcionarios y por los árbitros entrevistados; sin embargo, los contratistas y conciliadores discrepan al señalar que la transparencia real de

dichos procedimientos es todavía limitada, pues se advierte una tendencia a privilegiar la formalidad sobre el análisis técnico sustancial, situación que se alinea con el antecedente de Gallardo et al. (2021), quienes advierten que los vacíos normativos y la falta de reglas claras influyen en el incremento de los costos de transacción y en la conflictividad durante la ejecución de la obra pública.

En la tabla 2 se evidencia que los entrevistados coinciden mayoritariamente en que los aspectos más sensibles y propensos a generar disputas son las ampliaciones de plazo, los mayores gastos generales y las prestaciones adicionales de obra, pues tanto funcionarios como contratistas reconocen que estas materias concentran la mayor parte de las discrepancias técnicas y económicas que se producen en Cusco, hallazgo que se alinea con Ramírez (2021), quien concluye que este tipo de controversias constituye el núcleo más propenso a generar disputas durante la ejecución contractual y que requieren un panel especializado para su resolución eficiente.

En la tabla 3 se evidencia que existen cláusulas ambiguas relacionadas con penalidades, cronogramas y plazos de ejecución, y los árbitros y conciliadores entrevistados concuerdan en que la imprecisión de dichas cláusulas dificulta su aplicación práctica y jurisdiccional, pues la ausencia de criterios técnicos uniformes para interpretar los contratos menores en Cusco afecta la legitimidad de las decisiones que emite la entidad, lo que se alinea con Gómez (2023), al sostener que la claridad contractual y procedimental influye en la eficacia de las Dispute Boards como mecanismo integral.

En la tabla 4 se evidencia que los cuatro grupos de entrevistados coinciden de manera consistente en que la causa principal de los conflictos contractuales en Cusco son los expedientes técnicos deficientes o incompletos, lo que es reconocido por funcionarios, árbitros y conciliadores como un problema estructural de la gestión pública regional, y dicho hallazgo se alinea directamente con Villarreal (2022), quien identifica que los problemas

técnicos no previstos en contratos de infraestructura generan escenarios de resolución judicial y arbitral innecesarios.

En la tabla 5 se evidencia que el incumplimiento de plazos, la falta de atención oportuna de consultas técnicas y las dificultades financieras de los contratistas influyen como causa más frecuente para la resolución contractual unilateral por parte de la entidad pública en Cusco, lo que es resaltado principalmente por los contratistas y conciliadores entrevistados, y este hallazgo se alinea con Canorio et al. (2021), quienes concluyen que la JRD permite evitar paralizaciones cuando interviene de forma preventiva y técnica dentro del propio contrato. En la tabla 6 se evidencia que las valorizaciones retenidas generan discrepancias marcadas entre funcionarios y contratistas acerca de su razonabilidad y efectos económicos, pues mientras los funcionarios las perciben como mecanismos necesarios de control presupuestal, los contratistas y conciliadores resaltan que dichas retenciones influyen negativamente en el flujo de caja y en el clima de ejecución contractual, lo que se alinea con Panduro (2022), que reconoce percepciones heterogéneas sobre la eficiencia del gasto público.

En las tablas 23, 24 y 25 del segundo bloque de análisis documental se evidencia nuevamente que las penalidades concurrentes, la falta de atención de consultas técnicas y los pagos retrasados influyen en el escalamiento de los conflictos contractuales en Cusco, lo que es reconocido principalmente por árbitros y conciliadores como factores que derivan en arbitrajes prolongados, y estos hallazgos se alinean con Gallardo et al. (2021) y con Gómez (2023), al señalar que los mecanismos tradicionales no resultan suficientes para resolver disputas menores. En las tablas 39 y 41 se evidencia que los procedimientos actuales de resolución de controversias en el Gobierno Regional del Cusco no cuentan con un mecanismo técnico permanente para atender conflictos surgidos en contratos menores, y los árbitros y conciliadores entrevistados concuerdan en que ello influye en un uso tardío y

adversarial del arbitraje, lo que se alinea con Ramírez (2021), que advierte que el bajo uso de la Junta reduce su eficacia. Finalmente, en las tablas 42 y 43 se evidencia que las retenciones y penalidades no siempre responden a evaluaciones técnicas objetivas, lo que genera impugnaciones y desacuerdos que terminan llevando los contratos hacia la paralización y la resolución contractual.

En consecuencia, el análisis integral de este objetivo permite afirmar que, contrastados los hallazgos obtenidos de las tablas y testimonios de los cuatro grupos de informantes, existe una coincidencia mayoritaria en cuanto a que los factores técnicos, económicos y procedimentales influyen sustancialmente en la generación de conflictos y en la resolución de contratos de obra pública en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, lo que confirma la necesidad jurídica y práctica de incorporar de manera obligatoria mecanismos especializados y permanentes como la Junta de Resolución de Disputas para atender oportunamente tales controversias y evitar escenarios de resolución contractual innecesaria en Cusco.

Objetivo Específico 2:

El análisis correspondiente al objetivo específico 2 se orienta a describir con detenimiento el impacto que han tenido las barreras institucionales y las razones procedimentales que explican la casi nula utilización de la Junta de Resolución de Disputas en el ámbito del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, y dicho análisis se sustenta exclusivamente en los hallazgos contenidos en las tablas más alineadas con este propósito, integrando además las percepciones de los cuatro grupos de entrevistados para evidenciar sus discrepancias y similitudes.

En la tabla 13 se evidencia que las experiencias comparadas en otros países muestran que las Dispute Boards han sido aplicadas con éxito cuando la entidad contratante incorpora desde el inicio un órgano permanente, especializado e independiente que acompaña la obra,

visita el proyecto de forma periódica y accede a la documentación técnica y administrativa, lo que es reconocido principalmente por los árbitros y conciliadores entrevistados como una buena práctica internacional plenamente compatible con la normativa de Cusco. Este hallazgo se alinea con Gómez (2023), quien destaca que la proximidad de los miembros con la obra y su capacidad de intervención temprana influyen como factores determinantes para la prevención y desescalamiento de conflictos en megaproyectos de América Latina.

En la tabla 15 se evidencia que los funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, los contratistas, los árbitros y los conciliadores entrevistados coinciden mayoritariamente en que uno de los principales obstáculos que ha influido en la no utilización del mecanismo es el desconocimiento técnico de la Junta, la falta de capacitación específica dentro de las entidades públicas cusqueñas y la percepción de que su incorporación solo procede en contratos de gran envergadura, lo que revela similitudes importantes entre funcionarios y conciliadores acerca de la ausencia de impulso institucional. Este hallazgo se alinea con Ramírez (2021), al señalar que en el Perú el uso de la Junta es bajo debido a limitaciones de recursos y procesos poco eficientes y que ello influye en que las controversias se canalicen hacia mecanismos adversariales y tardíos.

En las tablas 33 y 34 del análisis documental se evidencia que los contratos de obra pública en Cusco presentan ambigüedades procedimentales relacionadas con la designación del centro administrador, con la jerarquía entre mecanismos alternativos y con la ejecución de las decisiones de la Junta, lo que es resaltado principalmente por árbitros y conciliadores como un problema que influye negativamente en la legitimidad práctica del mecanismo en contratos menores. En la tabla 51 se evidencia que las barreras documentales y administrativas dentro del Gobierno Regional del Cusco, tales como la falta de expedientes técnicos completos, la inexistencia de lineamientos uniformes para seleccionar adjudicadores y los plazos cortos para conformar una Junta residual, han desincentivado que

el mecanismo sea considerado como una verdadera herramienta de gestión contractual en Cusco, y estos hallazgos se alinean directamente con lo sostenido por Gallardo et al. (2021), quienes advierten que los vacíos procedimentales y la falta de reglas claras influyen como factores que dificultan su conformación oportuna y permanente.

En la tabla 35 se evidencia que los entrevistados coinciden mayoritariamente en que la falta de promoción institucional dentro del GORE Cusco ha influido negativamente en que los conflictos se canalicen casi exclusivamente hacia arbitrajes y conciliaciones, pues tanto funcionarios como conciliadores reconocen que la ausencia de un órgano técnico permanente ha provocado paralizaciones y resoluciones contractuales innecesarias en Cusco, lo que se alinea con Villarreal (2022), al concluir que los mecanismos tradicionales resultan más adversariales y menos ágiles para controversias surgidas en contratos de menor cuantía. Además, se evidencia que existen discrepancias importantes entre los cuatro grupos respecto al costo de implementar la Junta, pues mientras algunos funcionarios entrevistados sostienen que dicho mecanismo representa un gasto adicional que no se encuentra expresamente presupuestado en las obras pequeñas en Cusco, los contratistas, árbitros y conciliadores coinciden en que su costo es mínimo frente al impacto económico negativo que genera una paralización, un arbitraje prolongado o una resolución contractual.

Este hallazgo se alinea con Canorio et et al. (2021), quienes concluyen que la Junta contribuye a optimizar recursos públicos y a reducir costos financieros cuando interviene de forma preventiva. Asimismo, se evidencia que los árbitros y conciliadores entrevistados concuerdan en que la inexistencia de reglas claras sobre la ejecución de las decisiones DB ha influido en que las entidades públicas de Cusco prefieran el arbitraje como mecanismo principal, lo que revela una discrepancia sustancial con la percepción de los contratistas acerca de la necesidad de decisiones en tiempo real.

En consecuencia, el análisis integral de este objetivo, contrastados los hallazgos obtenidos en las tablas 13, 15, 33, 34, 51 y 35 y las percepciones de los funcionarios, contratistas, árbitros y conciliadores entrevistados, permite afirmar que las barreras que han influido en la casi nula utilización de la Junta en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023 responden principalmente al desconocimiento del mecanismo dentro de las entidades públicas cusqueñas, a la presencia de ambigüedades normativas y procedimentales, a la ausencia de lineamientos institucionales claros para su conformación permanente y residual, y a percepciones heterogéneas sobre su costo y utilidad, hallazgos que, comparados con los antecedentes internacionales y nacionales, confirman la necesidad de una intervención normativa y organizacional que promueva, difunda y legitime de manera efectiva la Junta de Resolución de Disputas como una alternativa idónea y permanente para la gestión eficiente de conflictos en todos los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco, incluso en aquellos que se encuentran por debajo del umbral legal actualmente vigente.

Objetivo Específico 3:

En relación al objetivo específico 3 de la investigación, el estudio se orienta a explicar el impacto práctico y jurídico que produciría la implementación de la Junta de Resolución de Disputas como mecanismo obligatorio en contratos de obra pública de menor cuantía en el ámbito del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, y dicho análisis se sustenta en los hallazgos contenidos en las tablas 14, 19, 48, 54, 55 y 56, además de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los cuatro grupos de informantes, es decir, contratistas, funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, árbitros y conciliadores.

En la tabla 14 se evidencia que los cuatro grupos coinciden mayoritariamente en que la Junta debe integrarse desde el inicio mismo del contrato para acompañar de manera permanente la ejecución de la obra pública en Cusco, pues se reconoce que la existencia de

un órgano técnico, neutral y estable permitiría atender oportunamente las primeras discrepancias que surjan entre el supervisor, la entidad y el contratista, evitando que tales controversias se transformen en causales de paralización o de resolución contractual. Este hallazgo se alinea directamente con el antecedente de Gómez (2023), quien concluye que las Dispute Boards, por su diseño preventivo y por la proximidad de sus miembros con la obra, influyen de manera determinante en el desescalamiento temprano de conflictos en proyectos de infraestructura en América Latina. En la tabla 19 se evidencia que los entrevistados concuerdan en que la Junta de Resolución de Disputas genera un impacto favorable en costos y tiempos de obra, ya que la emisión de decisiones técnicas en plazos breves y dentro del propio contrato influye en la continuidad de los proyectos y en la reducción de mayores gastos generales que normalmente se originan cuando la controversia se traslada al arbitraje.

Este hallazgo se alinea con Canorio et al. (2021), quienes concluyen que este mecanismo permite evitar paralizaciones, desincentivar disputas frívolas y reducir sustancialmente los costos de transacción asociados a la solución de controversias. En la tabla 48 se evidencia que la experiencia de aplicación de la Junta en el Perú ha sido útil para resolver y desescalar controversias en el ámbito nacional, pero los árbitros y conciliadores entrevistados advierten que en regiones como Cusco la ausencia del mecanismo en contratos menores ha provocado que conflictos de naturaleza técnica y económica terminen innecesariamente en arbitrajes prolongados, generando la paralización de obras y la resolución contractual como una salida extrema.

Este hallazgo se alinea con Villarreal (2022), al concluir que la vía judicial y arbitral tiende a ser lenta, costosa y poco adecuada para controversias surgidas en el propio escenario de la obra pública. En las tablas 54 y 55 se evidencia que existen similitudes y discrepancias entre funcionarios y contratistas acerca de las ventajas y límites de la Junta, pues mientras los funcionarios destacan su rol de tercero imparcial que brinda respaldo técnico a las

decisiones administrativas y reduce el temor del funcionario público a ser cuestionado posteriormente, los contratistas, árbitros y conciliadores coinciden en que los retrasos en consultas técnicas, los pagos observados en Cusco y las penalidades concurrentes habrían podido mitigarse con una Junta permanente integrada desde el inicio del contrato.

En la tabla 56 se evidencia que los cuatro grupos coinciden de manera consistente en que la adopción voluntaria de la Junta incluso en contratos de menor cuantía tendría un impacto altamente positivo en la reducción de paralizaciones y retrasos de obra en Cusco, especialmente porque la existencia de un órgano técnico permanente influiría en la posibilidad de resolver controversias en tiempo real, sin necesidad de recurrir al arbitraje o al poder judicial. Este hallazgo se alinea directamente con Gómez (2023) y con Canorio et al. (2021), que reconocen la imparcialidad, proximidad técnica y especialización como factores clave para el desescalamiento temprano de conflictos y para optimizar el gasto público.

En consecuencia, se verifica que, a partir de los hallazgos analizados en relación con este objetivo específico, la implementación de la Junta como mecanismo obligatorio en contratos menores en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023 tendría un impacto práctico y jurídico sustancialmente favorable para reducir paralizaciones, retrasos y escalamiento de conflictos, permitiendo culminar las obras públicas dentro de los plazos contractuales, mejorando la eficiencia en el uso de recursos públicos y proporcionando un mecanismo técnico permanente que legitime y haga más racional la toma de decisiones frente a las controversias que surjan en el propio ámbito de ejecución contractual en Cusco.

Objetivo Específico 4:

El objetivo específico 4 de la investigación se orienta a examinar con detenimiento y profundidad técnica el impacto económico y jurídico que produciría la intervención

obligatoria de la Junta de Resolución de Disputas en contratos de obra pública que se encuentran por debajo del umbral legal actualmente exigido para su incorporación en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, y dicho examen se sustenta exclusivamente en los hallazgos contenidos en las tablas 17, 18, 19, 36, 38, 48, 53, 54, 55, 56 y 57, así como en los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los cuatro grupos de informantes: contratistas, funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, árbitros y conciliadores.

El análisis se desarrolla en un contexto en el cual la resolución contractual constituye una medida extrema que suele adoptarse cuando las controversias técnicas y económicas no son atendidas oportunamente, generando un impacto directo en el interés público regional y en la eficiencia del gasto estatal. En la tabla 17 se evidencia que los cuatro grupos coinciden de manera consistente en que los mecanismos tradicionales de solución de controversias como el arbitraje obligatorio y la conciliación extrajudicial influyen de manera significativa en el escalamiento de los conflictos, pues se reconoce que tales mecanismos operan normalmente cuando la disputa ya ha alcanzado un nivel crítico, fuera del ámbito de ejecución y sin un acompañamiento técnico permanente.

Los funcionarios entrevistados resaltan que el arbitraje se ha convertido en la práctica en el mecanismo casi exclusivo para decidir sobre controversias surgidas en contratos menores en Cusco, pero los contratistas y conciliadores discrepan al sostener que este escenario ha provocado paralizaciones prolongadas, incremento de gastos generales, costos legales elevados y deterioro del flujo de caja, generando incluso resoluciones contractuales innecesarias. Este hallazgo se alinea directamente con Villarreal (2022), quien concluye que la vía judicial y arbitral tiende a ser lenta y costosa y que, en el ámbito latinoamericano, la ausencia de Dispute Boards afecta la continuidad de los proyectos de infraestructura.

En la tabla 18 se evidencia que los entrevistados reconocen como necesidad central la incorporación de indicadores técnicos y económicos para medir la efectividad de la Junta dentro del propio contrato, pues se advierte que la inexistencia de parámetros objetivos de medición ha influido negativamente en la percepción de legitimidad del mecanismo en Cusco. Los árbitros y conciliadores entrevistados concuerdan en que un sistema de indicadores permitiría que las decisiones de la Junta sean más predecibles, transparentes y ejecutables, mientras que los funcionarios resaltan que dichos indicadores ayudarían a reducir el temor del funcionario público a ser cuestionado por órganos de control.

Este hallazgo se alinea con Canorio et al. (2021), quienes sostienen que la existencia de decisiones oportunas y técnicamente sustentadas reduce disputas frívolas y costos de transacción y que la Junta debe entenderse como un mecanismo que optimiza recursos cuando opera de manera preventiva. En la tabla 19 se evidencia que la percepción dominante de los cuatro grupos es que la JRD genera o generaría un impacto favorable en la reducción de sobrecostos, retrasos de obra y procesos impugnativos prolongados, contribuyendo a optimizar el uso del presupuesto público en Cusco y a mejorar la continuidad de las obras públicas.

Este hallazgo se alinea con Gómez (2023), quien destaca que las Dispute Boards influyen en el desescalamiento temprano de conflictos y en la resolución eficiente de controversias contemporáneas. En las tablas 36 y 38 se evidencia que existe una coincidencia parcial entre los cuatro grupos de entrevistados en cuanto a que la ausencia de la Junta en contratos menores ha influido negativamente en que muchos conflictos surgidos durante la ejecución de las obras públicas en Cusco se canalicen innecesariamente hacia arbitrajes y conciliaciones prolongadas, generando acumulación de mayores gastos generales, costos legales elevados y afectación directa del flujo de caja de los contratistas. Los contratistas y conciliadores entrevistados concuerdan en que la inexistencia de un órgano técnico

permanente ha provocado que la entidad pública prefiera resolver el contrato como una salida extrema ante la imposibilidad de contar con decisiones técnicas en tiempo real, mientras que los árbitros entrevistados coinciden en que este escenario ha incrementado de manera innecesaria la carga arbitral en Cusco. Estos hallazgos se alinean directamente con Ramírez (2021) y con Gallardo et al. (2021), quienes advierten que en el Perú el uso de la Junta es bajo pese a sus ventajas y que las ambigüedades procedimentales desincentivan su aplicación residual.

En la tabla 48 se evidencia que los árbitros y conciliadores entrevistados coinciden en que la aplicación de la Junta en el Perú ha influido positivamente cuando ha sido utilizada, ya que permite mantener el equilibrio financiero del contrato, reducir costos financieros derivados de paralizaciones y proporcionar decisiones técnicas en plazos breves. Este hallazgo se alinea también con Panduro (2022), quien concluye que los plazos de resolución son valorados como eficaces cuando existe una Junta implementada y acompañada de forma permanente. En las tablas 53 y 54 se evidencia que los funcionarios del Gobierno Regional del Cusco reconocen ventajas y límites del mecanismo, pero se observan discrepancias importantes con los contratistas y conciliadores acerca del costo de su implementación en obras pequeñas en Cusco, pues mientras los funcionarios resaltan que la normativa no permite incluir los costos de la Junta dentro del presupuesto de ejecución, los contratistas y conciliadores entrevistados coinciden en que dicho costo resulta mínimo frente al impacto económico negativo que genera una paralización, un arbitraje prolongado o una resolución contractual.

Este hallazgo se alinea con Canorio et al. (2021) y con Villarreal (2022), al concluir que la Junta influye positivamente en la optimización de recursos públicos y en la reducción de escenarios adversariales. En la tabla 55 se evidencia que la ausencia de la Junta ha generado un impacto negativo directo en contratos menores en Cusco, pues los conciliadores

y contratistas entrevistados concuerdan en que esta ausencia influye en el escalamiento de disputas y en la inestabilidad del tráfico jurídico regional. En la tabla 56 se evidencia que los cuatro grupos coinciden de manera consistente en que la adopción voluntaria de la Junta incluso en contratos de menor cuantía tendría un impacto altamente positivo en la disminución de costos legales, financieros y administrativos, ya que permitiría resolver controversias en tiempo real sin recurrir al arbitraje o a la conciliación extrajudicial. En la tabla 57 del análisis documental se evidencia que las cartas administrativas y actuaciones procedimentales aplicadas en Cusco muestran que los conflictos suelen escalar por falta de mecanismos técnicos permanentes, lo que se alinea con Gallardo et al. (2021) y con Gómez (2023), al sostener que las Dispute Boards deben operar como órganos permanentes desde el inicio de la obra.

En consecuencia, se verifica que los hallazgos examinados evidencian de forma consistente que la implementación obligatoria de la Junta de Resolución de Disputas en contratos de obra pública por debajo del umbral legal en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023 generaría un impacto sustancialmente favorable en la disminución de costos legales, financieros y administrativos asociados a la resolución de conflictos, optimizando el uso de recursos públicos, reduciendo los sobrecostos que actualmente se generan por el uso tardío y adversarial del arbitraje y la conciliación, fortaleciendo la continuidad de las obras públicas en Cusco y proporcionando un mecanismo técnico imparcial que permita resolver las controversias surgidas durante la ejecución contractual de manera preventiva y oportuna.

Objetivo Específico 5:

El objetivo específico 5 de la investigación se orienta a precisar con detenimiento el impacto jurídico y práctico que tendría la Junta de Resolución de Disputas en el fortalecimiento de la seguridad jurídica y de la confianza en la contratación pública en el

Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, y dicho análisis se sustenta en los hallazgos contenidos en las tablas 16, 17, 34, 35, 36, 45, 46, 47, 48, 53, 54, 55, 56 y 57, integrando además las percepciones de los cuatro grupos de entrevistados. En la tabla 16 se evidencia que los funcionarios del GORE Cusco, los contratistas, los árbitros y los conciliadores coinciden mayoritariamente en que la Junta constituye un mecanismo imparcial y especializado que influye de forma directa en la prevención y solución temprana de controversias técnicas surgidas durante la ejecución de obras públicas en Cusco, ya que permite que las discrepancias sean atendidas por expertos independientes en plazos breves y dentro del propio contrato.

Este hallazgo se alinea con Gómez (2023), quien concluye que las Dispute Boards fortalecen la legitimidad técnica por la experiencia de sus miembros y por su capacidad para desescalar conflictos sin afectar la continuidad de la obra. En la tabla 17 se evidencia que los entrevistados reconocen que la JRD ofrece mayor respaldo jurídico que la conciliación extrajudicial y mayor agilidad que el arbitraje obligatorio, pues su diseño permanente y su proximidad con la obra influyen en que las decisiones sean más técnicas, predecibles y de cumplimiento inmediato, lo que se alinea con Gallardo et al. (2021), al sostener que la Junta debe entenderse como una herramienta de gestión contractual que evita paralizaciones y reduce arbitrajes innecesarios.

En la tabla 34 se evidencia que persiste en Cusco una ambigüedad normativa respecto a la jerarquía entre los mecanismos alternativos de solución de controversias, y los árbitros y conciliadores entrevistados concuerdan en que dicha ambigüedad influye negativamente en la ejecución de las decisiones de la Junta, lo que se alinea también con Gómez (2023), quien advierte que los Estados deben evaluar reglas claras para su interacción con otros mecanismos como el arbitraje y la justicia ordinaria. En la tabla 35 se evidencia que los cuatro grupos coinciden en que la falta de promoción institucional del mecanismo dentro del

GORE Cusco ha influido negativamente en la confianza de funcionarios y contratistas, pues los conflictos menores se han canalizado casi exclusivamente hacia arbitrajes prolongados, lo que se alinea con Ramírez (2021), al reconocer que el bajo uso de la Junta reduce su eficacia práctica. En la tabla 36 se evidencia que los árbitros y conciliadores entrevistados discrepan con algunos funcionarios al sostener que el arbitraje obligatorio no siempre garantiza seguridad jurídica para controversias surgidas en contratos menores en Cusco, ya que su carácter adversarial y tardío influye en la inestabilidad del contrato y en la paralización innecesaria de obras públicas, lo que se alinea con Villarreal (2022), al concluir que los tribunales resultan menos ágiles y menos adecuados para conflictos técnicos de campo.

En la tabla 45 se evidencia que las condiciones para la efectividad de la JRD dependen de su integración temprana y permanente, y los funcionarios, contratistas, árbitros y conciliadores coinciden en que la Junta influiría como un mecanismo racional para otorgar decisiones técnicas imparciales dentro del propio contrato, lo que se alinea con Panduro (2022), quien concluye que los plazos eficaces y la percepción positiva influyen en la seguridad jurídica. En las tablas 46, 47 y 48 se evidencia que los cuatro grupos coinciden en que los perfiles profesionales especializados, la experiencia de aplicación de la Junta en el Perú y su proximidad con la obra han influido positivamente cuando el mecanismo ha sido utilizado, ya que la presencia de expertos técnicos independientes favorece la transparencia, la confianza y la ejecución oportuna de decisiones, hallazgos que se alinean con Canorio et al. (2021), al concluir que la integración por expertos influye en la transparencia y confianza de los operadores públicos.

En la tabla 55 se evidencia que la ausencia de la Junta en obras menores en Cusco ha influido negativamente en la gestión de conflictos y en la resolución oportuna de controversias, pues los contratistas y conciliadores entrevistados concuerdan en que dicha

ausencia ha provocado impugnaciones, paralizaciones y resoluciones contractuales innecesarias que afectan la seguridad jurídica y la confianza en contratación pública dentro del Gobierno Regional del Cusco, hallazgo que se alinea con Gómez (2023) y Gallardo (2021).

En la tabla 56 se evidencia que la adopción voluntaria de la Junta incluso en contratos de menor cuantía tendría un impacto altamente positivo en la confianza de los funcionarios públicos del GORE Cusco y en la relación colaborativa con los contratistas, pues permitiría resolver las controversias surgidas durante la ejecución de las obras públicas en tiempo real y en el propio escenario de ejecución sin recurrir al arbitraje o a la conciliación extrajudicial. Finalmente, en la tabla 57 se evidencia que las decisiones y recomendaciones de la Junta, reflejadas en cartas administrativas y actuaciones procedimentales aplicadas en Cusco, influyen en un modelo más técnico, predecible y menos adversarial para la gestión de controversias surgidas en contratos menores en Cusco, lo que confirma la relevancia propositiva de la investigación y la necesidad de una reforma normativa que amplíe de manera obligatoria su uso en todos los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco.

En consecuencia, a partir de todos estos hallazgos se verifica que la Junta de Resolución de Disputas se erige como un mecanismo que tendría un impacto jurídico y práctico sustancialmente favorable para fortalecer la seguridad jurídica y la confianza en contratación pública dentro del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023, ya que influiría en la adopción de decisiones técnicas imparciales, en el desescalamiento temprano de conflictos, en la reducción de arbitrajes innecesarios, en la continuidad estable de las obras públicas en Cusco y en la optimización de los recursos públicos utilizados para atender controversias surgidas en contratos menores en Cusco.

VI. Conclusiones

Primero: La Junta de Resolución de Disputas se configura como un mecanismo alternativo que, de implementarse en el Gobierno Regional del Cusco, mejoraría de forma sustancial la gestión y resolución de conflictos en los contratos de obra pública del periodo 2020-2023. Su naturaleza permanente, técnica e imparcial permitiría atender controversias en tiempo real dentro del propio escenario de ejecución contractual, evitando el escalamiento innecesario de disputas y reduciendo la utilización tardía de procesos arbitrales adversariales.

Segundo: Los conflictos contractuales en las obras públicas del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023 se originan principalmente por expedientes técnicos deficientes o incompletos. También influyen de manera recurrente el incumplimiento de plazos, los retrasos en pagos, la atención inoportuna de consultas técnicas y la aplicación rígida de penalidades administrativas. Estos factores incrementan la tensión entre contratistas y funcionarios públicos y conducen con frecuencia a la resolución unilateral de contratos y a la paralización de proyectos en Cusco.

Tercero: La utilización limitada de la Junta de Resolución de Disputas en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023 se explica principalmente por barreras institucionales y operativas. El obstáculo más relevante es el desconocimiento técnico del mecanismo por parte de los funcionarios públicos y de algunos operadores jurídicos. Además, influyen la falta de capacitación específica, la ausencia de lineamientos procedimentales claros y la percepción heterogénea sobre su costo en contratos menores.

Cuarto: La implementación obligatoria de la Junta de Resolución de Disputas en contratos de menor cuantía en el Gobierno Regional del Cusco tendría un impacto práctico sustancial para reducir paralizaciones y retrasos en la ejecución de obras públicas del periodo 2020-2023. El mecanismo permitiría intervenir de forma preventiva frente a controversias

técnicas y económicas durante la ejecución contractual, resolver disputas en tiempo real y mejorar la programación de proyectos. Su aplicación permanente evitaría que los conflictos menores en Cusco escalen innecesariamente a arbitrajes prolongados y permitiría culminar las obras públicas dentro de los plazos previstos.

Quinto: La Junta de Resolución de Disputas permitiría disminuir de manera sustancial los costos legales, financieros y administrativos asociados a la gestión adversarial de conflictos en los contratos de obra pública del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023. Los mecanismos tradicionales utilizados por la entidad, particularmente el arbitraje obligatorio y la conciliación extrajudicial, generaron mayores gastos generales, procesos impugnativos prolongados y sobrecostos derivados de paralizaciones. La intervención temprana de la Junta optimizaría el uso de recursos públicos destinados a atender controversias y reduciría de forma directa los sobrecostos que actualmente afectan el presupuesto regional de Cusco.

Sexto: La Junta de Resolución de Disputas constituye un mecanismo que fortalecería de forma concreta la seguridad jurídica y la confianza entre los actores de la contratación pública del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2020-2023. La ausencia del mecanismo en contratos menores incrementó la percepción de inestabilidad contractual y provocó el escalamiento adversarial de controversias en Cusco. La adopción obligatoria o voluntaria de la Junta mejoraría la transparencia del contrato, la imparcialidad de las decisiones técnicas y la relación colaborativa entre entidad, contratistas, árbitros y conciliadores, consolidando un sistema más ágil, predecible y técnicamente sustentado para la gestión de disputas en el ámbito regional del Cusco.

VII. Recomendaciones

Primero: Se recomienda que el Gobierno Regional del Cusco incorpore de manera expresa y obligatoria la Junta de Resolución de Disputas como mecanismo permanente para la gestión de conflictos en todos los contratos de obra pública por debajo del umbral legal, a fin de mejorar la atención oportuna de controversias técnicas y económicas y evitar que los conflictos continúen escalando innecesariamente hacia arbitrajes prolongados. Además, se recomienda que la entidad diseñe protocolos internos que integren la intervención de la Junta dentro del ciclo de ejecución contractual, asegurando que sus decisiones tengan un tratamiento administrativo prioritario y de cumplimiento inmediato.

Segundo: Se recomienda que los órganos responsables de la contratación pública del Gobierno Regional del Cusco fortalezcan los procesos de elaboración y revisión de los expedientes técnicos antes del inicio de las obras, implementando filtros de calidad documental, validaciones técnicas previas y equipos de supervisión especializados que permitan identificar de forma temprana las inconsistencias que generan conflictos. También se recomienda desarrollar un sistema estandarizado de atención de consultas técnicas y de aprobación de adicionales de obra, de modo que los factores técnicos y procedimentales no sigan acumulándose durante la ejecución contractual.

Tercero: Se recomienda que el Gobierno Regional del Cusco implemente un plan institucional permanente de capacitación y difusión del mecanismo Junta de Resolución de Disputas dirigido a funcionarios públicos, contratistas, árbitros y conciliadores, con la finalidad de incrementar el grado de conocimiento técnico y la confianza en su utilización en contratos menores. Asimismo, se recomienda establecer lineamientos claros sobre la designación del centro administrador y sobre la incorporación de los costos de la Junta dentro de los presupuestos contractuales, eliminando barreras administrativas y percepciones erróneas que desincentivan su aplicación.

Cuarto: Se recomienda que la entidad priorice la integración temprana de la Junta de Resolución de Disputas desde el inicio del plazo de ejecución de cada contrato menor en Cusco, permitiendo que el panel intervenga de forma preventiva ante cualquier señal de paralización o retraso de obra. También se recomienda que las decisiones de la Junta sean utilizadas como un insumo técnico obligatorio para ajustar cronogramas, destrabar pagos y mitigar penalidades discutidas, a fin de reducir de manera efectiva los retrasos acumulativos y evitar que los proyectos continúen paralizándose innecesariamente en el ámbito del Gobierno Regional del Cusco.

Quinto: Se recomienda que el Gobierno Regional del Cusco implemente la Junta de Resolución de Disputas como un mecanismo obligatorio para disminuir los costos legales y financieros asociados al uso tardío del arbitraje y de la conciliación extrajudicial en contratos menores. Además, se recomienda desarrollar indicadores técnicos de medición de la efectividad de la Junta que permitan evaluar de forma objetiva la reducción de sobrecostos y tiempos de atención de controversias.

Sexto: Se recomienda que la Junta de Resolución de Disputas sea entendida y aplicada en Cusco como una herramienta central para fortalecer la seguridad jurídica y la confianza entre los actores de la contratación pública regional. También se recomienda promover su utilización permanente incluso en obras de menor cuantía mediante un marco normativo claro que regule su interacción con el arbitraje y la conciliación. Finalmente, se recomienda que el Gobierno Regional del Cusco impulse reformas internas y externas que consoliden perfiles profesionales especializados para integrar la Junta y que sus cartas administrativas, decisiones y recomendaciones sean utilizadas como un insumo técnico obligatorio para garantizar una gestión más transparente, ágil y predecible de controversias en Cusco.

VIII. Referencias

Alpkokin, P., & Capar, M. S. (2019). Dispute boards in Turkey for infrastructure projects. *Utilities Policy, 60*, 100958. https://doi.org/10.1016/j.jup.2019.100958

Ames, L. E. (2020). *Las juntas de resolución de disputas y sus implicancias en la reactivación de obras públicas*. LP Derecho. https://lpderecho.pe/juntas-resolucion-disputas-reactivacion-obras-publicas/

Canorio, B. L., Campos, S. F., Espinoza, O. C., & Segovia, J. A. (2021). *Beneficios de la Junta de Resolución de Disputas en los contratos de obras públicas* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656505/Canorio_CB.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Decreto Legislativo N.° 295. (1984). *Código Civil*. Diario Oficial *El Peruano*.

Decreto Legislativo N.° 1071. (2008). *Decreto Legislativo que norma el arbitraje*. Diario Oficial *El Peruano*.

Decreto Legislativo N.° 1444. (2018). *Decreto Legislativo que modifica la Ley N.° 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Diario Oficial *El Peruano*.

Decreto Supremo N.° 344-2018-EF. (2018). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.° 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Decreto Supremo N.° 082-2019-EF. (2019). *Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N.° 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Ministerio de Economía y Finanzas. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/298343/DS082_2019EF.pdf?v=1552488617

Decreto Supremo N.° 009-2025-EF. (2025). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.° 32069, Ley General de Contrataciones Públicas*. Ministerio de Economía y Finanzas.

El-Sewafy, T. S., Waly, A. F., & El-Monayeri, O. D. (2022). Framework for the successful implementation of dispute boards in construction projects. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, 14*(1), 04521049. https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000520

Fitriyanti, F., & Adly, E. (2022). Lessons learned in the use of dispute boards to the settlement of construction service disputes. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, 14*(1), 04521041. https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000508

Gallardo, J. R., Inga, H. M., & Roncal, M. R. (2021). *Diseño de la junta de resolución de disputas en la vigente normativa de contrataciones del Estado: Oportunidades de mejora* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/11823944-8a3a-4bcc-b3d5-9bd818c850f6/content

García, D. F. (2023). Los dispute boards en el ámbito de los contratos administrativos de infraestructura pública: Principales alcances, análisis comparado y enfoque de su regulación en el ordenamiento peruano. *YachaQ: Revista de Derecho, 14*, 47–65. https://revistas.unsaac.edu.pe/index.php/ry/article/view/1060/1265

Gómez, J. P. (2023). Dispute boards en América Latina: Resolución de controversias de infraestructura. *USFQ Law Review, 10*(2), 101–128. https://doi.org/10.18272/ulr.v10i2.3023

Hardjomuljadi, S. (2020). Use of dispute avoidance and adjudication boards. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, 12*(4), 03720004. https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000431

Huamani, X. Y., Prudenci, F. E., Vértiz, D. D., Cernaqué, O. C., & Tarco, A. (2023). Eficiencia y eficacia en la ejecución de obras públicas: Un análisis crítico. *Revista de Climatología*, *23*, 1825–1833. https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1825-1833

Ley N.° 30225. (2014). *Ley de Contrataciones del Estado*. Congreso de la República del Perú. https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118484-30225

Ley N.° 32069. (2024). *Ley General de Contrataciones Públicas*. Congreso de la República del Perú.

Lopez, R., & Amara, A. (2018). Comparison of dispute boards and statutory adjudication in construction. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Management, Procurement and Law, 171*(2), 70–78. https://doi.org/10.1680/jmapl.17.00037

Neyra, L. E. (2025). *Pautas y criterios para la interpretación del contrato al momento de surgir desacuerdos o desavenencias durante su ejecución*. LP Derecho. https://lpderecho.pe/pautas-y-criterios-para-la-interpretacion-del-contrato-al-momento-de-surgir-desacuerdos-o-desavenencias-durante-su-ejecucion-asi-como-recomendaciones-a-considerar-al-resolver-los-contratos-en-la-ley/

Okudan, O., & Çevikbaş, M. (2022). Alternative dispute resolution selection framework to settle disputes in public–private partnership projects. *Journal of Construction Engineering and Management, 148*(9), 04022086. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002351

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2019). *Directiva N.° 012-2019-OSCE/CD: Junta de Resolución de Disputas*. OSCE.

Panduro, N. (2022). *La junta de resolución de disputas y su eficacia en el sistema de la solución de controversias en las contrataciones públicas del Estado – Gobierno Regional de Junín 2021-2022* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional de la Universidad de Huánuco. https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3813/Panduro%20Pi%c3%a9lago%2c%20Nelson.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez, J. E. (2021). *La Junta de Resolución de Disputas: Análisis de su inclusión para resolver conflictos de obras públicas bajo la normativa de contratación estatal a propósito del Decreto Supremo N.° 250-2020-EF* [Trabajo de investigación de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. http://hdl.handle.net/20.500.12404/24629

Soria, A. (2024). *Comentarios a la Ley 32069, Ley General de Contrataciones Públicas*. LP Derecho. https://lpderecho.pe/comentarios-ley-32069-ley-general-contrataciones-publicas/

Villarreal, J. S. (2022). *Solución de conflictos en los contratos de diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento en las asociaciones público-privadas* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8484/1/T-3699-MDEM-Villarreal-Solucion.pdf

Los anexos, panel fotográfico y otros documentos están resguardados en la oficina de repositorio digital institucional en la Biblioteca Central de la Universidad Tecnológica de los Andes